

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

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS E RESULTADOS: Estudo na  
Associação dos Comerciantes de Materiais de Construção da Região de  
Guarapuava-Pr**


**MARCOS DE CASTRO**

**CURITIBA**

**2007**

**“RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS E RESULTADOS:  
ESTUDO NA ASSOCIAÇÃO DOS COMERCIANTES DE MATERIAIS DE  
CONSTRUÇÃO DA REGIÃO DE GUARAPUAVA-PR**

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




**PROF. DR. JOÃO CARLOS DA CUNHA  
COORDENADOR DO MESTRADO**

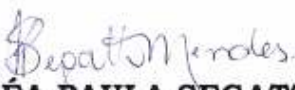
**APRESENTADO À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS  
PROFESSORES:**



**PROF. DR. SERGIO BULGACOV  
PRESIDENTE**



**PROF. DR. MARTINHO ISNARD DE ALMEIDA  
MEMBRO**



**PROF.ª. DR.ª. ANDRÉA PAULA SEGATTO-MENDES  
MEMBRO**

**MARCOS DE CASTRO**

**RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS E RESULTADOS: Estudo na  
Associação dos Comerciantes de Materiais de Construção da Região de  
Guarapuava-Pr**

**Dissertação apresentada ao Centro de  
Pesquisa e Pós-Graduação em  
Administração da Universidade Federal  
do Paraná/CEPPAD UFPR, como  
requisito parcial para obtenção do título  
de Mestre em Administração.**

**Orientador: Prof. Dr. Sergio Bulgacov.**

**CURITIBA**

**2007**

## **AGRADECIMENTOS**

Ao findar uma longa e árdua caminhada, e olhar para trás, sentimos uma imensa dívida de gratidão para com uma infinidade de pessoas e instituições que, em maior ou menor grau, contribuíram para que este projeto se tornasse realidade.

À Universidade Estadual do Centro-Oeste/UNICENTRO, pelo afastamento concedido e apoio financeiro, os quais foram essenciais para a minha participação no programa de pós-graduação em Administração da UFPR.

Ao professor Sergio Bulgacov, meu orientador, com quem tanto aprendi, por acolher este projeto e, principalmente, por acreditar em mim.

Aos professores Martinho Isnard de Almeida e Andréa Paula Segatto-Mendes pela participação e contribuições feitas durante a banca de defesa de dissertação.

À Acomac-Guarapuava, na pessoa do seu presidente Júlio Agner, por abrir as portas daquela entidade para realização desta pesquisa.

A todos os colegas da Unicentro. Em especial aos professores Ivan, Sergio, Geverson, Silvio, Ari, Álvaro, Messias, Valdir, Marcio Faccini, Marcio Bernardin, Gilmar, Antônio, Arildo e Lima pela troca de experiências e palavras de incentivo.

À professora Rosana Gonçalves pela revisão do texto.

A todos os amigos que fiz na minha turma de mestrado pelas discussões acadêmicas e momentos de descontração: Vandete, Cristiano, Camila, Danieli, Érika, Felipe, Luciano e, em especial, Antonio e Israel.

Ao José Ivan pela amizade e pelas contribuições durante as várias etapas desta pesquisa.

A minha mãe Lindamir e meu irmão André que compreenderam o quanto isso era importante para mim.

À Soeli pela compreensão, dedicação e apoio incondicional em todos os momentos.

A Deus.

***Assim como casas são feitas de pedras, a ciência é feita de fatos. Mas uma pilha de pedras não é uma casa e uma coleção de fatos não é, necessariamente, ciência.***

***Jules Henri Poincaré***

## RESUMO

Este trabalho parte de uma lacuna evidenciada na literatura, a qual aponta a necessidade de estudos que se proponham a pesquisar os resultados dos relacionamentos interorganizacionais. Isto posto, o objetivo desta pesquisa se assenta em contribuir para esse campo de conhecimento por meio do entendimento dos resultados dos relacionamentos estabelecidos pela participação em uma rede interorganizacional de cooperação, tendo como campo de estudo a Associação dos Comerciantes de Materiais de Construção da Região de Guarapuava (Acomac-Guarapuava). Para tanto, buscou-se primeiramente compreender os seus fatores motivadores, bem como os fatores dificultadores e facilitadores para, em seguida, levantar os seus resultados e verificar de que forma estes se relacionam com aqueles fatores. Diante dos objetivos geral e específicos, o estudo de caso se mostrou como a estratégia mais indicada para esta pesquisa exploratório-descritiva, pois a flexibilidade inerente a ela permitiu uma abordagem multimétodos e multiníveis (nível organizacional e nível interorganizacional) por meio da combinação de métodos qualitativos e quantitativos, os quais foram realizados em duas fases. A partir de uma perspectiva temporal do tipo transversal com aproximação longitudinal, a análise dos dados busca suporte na técnica de triangulação de dados, de forma que se buscou discutir os pontos convergentes entre os dois métodos adotados. Os resultados da pesquisa apontam que os principais motivadores dos relacionamentos interorganizacionais foram: i) melhoria dos relacionamentos entre as empresas do setor; ii) acesso a recursos; iii) melhoria dos relacionamentos com fornecedores; e iv) melhoria do desempenho e competitividade. Com relação aos fatores facilitadores e dificultadores dos relacionamentos constatou-se que os principais facilitadores dizem respeito à participação de outras entidades e à forma de gestão da associação; e o principal dificultador apontado foi o baixo nível de cooperação e a alta competição entre as empresas que participam daquela associação. Por sua vez, no que tange aos resultados dos relacionamentos, constata-se que os motivadores dos relacionamentos não encontram correspondência quando em confronto com os resultados de tais relacionamentos, pois a associação não conseguiu atender aos seus objetivos e às expectativas de seus associados como se esperava. Isso se revelou de maneira mais evidente com relação a fatores como a melhoria dos relacionamentos entre as empresas do setor, desempenho e competitividade e relacionamento com fornecedores. Somente o fator acesso a recursos mostrou atender às expectativas dos participantes daqueles relacionamentos. O estudo evidencia, ainda, uma aparente correlação positiva entre o fator dificultador relacionado à cooperação e competição com o fato das ações da associação não estarem produzindo os efeitos esperados, sendo que isso é mais presente entre as organizações localizadas na cidade de Guarapuava. Além disso, a pesquisa não encontrou evidências sobre a influência dos relacionamentos do ponto de vista sócio-econômico como geração de emprego, renda e tributos.

**Palavras-chave:** Relacionamentos Interorganizacionais; Redes Interorganizacionais; Motivadores; Fatores Facilitadores e Dificultadores; Resultados.

## ABSTRACT

The present study departs from a gap evidenced in the literature which indicates the necessity of research into the results of interorganizational relationships. Thus, the objective of the present study is to contribute to this field of knowledge through the understanding of the relationship results established by the participation of an interorganizational network of cooperation. The subject of the study was the Building Materials Merchants Association of Guarapuava Region (Associação dos Comerciantes de Materiais de Construção da Região de Guarapuava - Acomac-Guarapuava). With this purpose, the motivator factors were first identified as well as the facilitator and difficulting factors, so as to get its results and verify how they relate to those factors. By considering the general and specific objectives, the case study was regarded as the most effective strategy for this exploratory-descriptive research, since its inherent flexibility allowed both for a multimethod and multilevel approach (organizational level and organizational group level), by means of a combination of qualitative and quantitative methods, which were applied in two phases. From a temporal perspective of transversal type with longitudinal approximation, the data analysis was based on the data triangulation technique in order to discuss the convergent points between the two adopted methods. The results indicate that the major motivators of the interorganizational relationships were the following: i) improvement in the relationships of the sector enterprises; ii) access to the resources; iii) improvement in the relationship with suppliers; and iv) improvement in the performance and competitiveness. With regards to the facilitator and difficulting factors of the relationships, it was verified that the main facilitators were related to the participation of other entities and to the association style of management; and the main difficulty mentioned was the low level of cooperation and the high competitiveness between the enterprises participating in that association. In turn, concerning the results of the relationships, it was certified that the relationship motivators do not correspond with the results of such relationships, since the association was unable to effectively fulfill the member's objectives and expectations. This was revealed more evidently in relation to a number of factors such as the improvement in the relationships between the sector enterprises, in the performance and competitiveness, and in the relationship with suppliers. Only the factor access to resources satisfied the expectations of the participants of those relationships. The study also demonstrates an apparent positive correlation between the difficulting factor related to cooperation and competition with the fact that the association actions are not producing the desired effect, being this fact more evident between the organizations from Guarapuava. Furthermore, the present study did not find evidence about the influence of the relationships from socioeconomic perspective such as employment generation, income and tax.

**Key-words:** Interorganizational Relationships; Interorganizational Networks; Motivators; Facilitator and Difficulting Factors; Results.

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vi</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	<b>ix</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b> .....	<b>x</b>
<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	<b>xi</b>
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	<b>xii</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	15
1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA .....	15
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA .....	16
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	18
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO</b> .....	<b>19</b>
2.1 RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS .....	19
2.1.1 Relacionamentos na Teoria Organizacional .....	21
2.1.1.1 <i>Dependência dos Recursos</i> .....	22
2.1.1.2 <i>Teoria dos Custos de Transação</i> .....	23
2.1.1.3 <i>Redes Sociais</i> .....	26
2.1.1.4 <i>Estratégia</i> .....	29
2.1.2 Formas e Níveis .....	30
2.1.3 Relacionamentos Cooperativos .....	33
2.1.3.1 <i>Cooperação e Competição nos Relacionamentos</i> .....	35
2.1.4 Motivadores .....	40
2.1.5 Fatores Facilitadores e Dificultadores dos Relacionamentos .....	47
2.2 RESULTADOS DOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS .....	54
2.2.1 Resultados Individuais .....	56
2.2.2 Resultados Coletivos .....	60
2.2.3 Indicadores e Formas de Mensuração .....	64
2.3 SÍNTESE TEÓRICA .....	70



<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>72</b>
3.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	72
3.1.1	Questões de Pesquisa.....	73
3.1.2	Apresentação das Categorias de Análise .....	73
3.1.3	Definição Constitutiva e Operacional das Categorias de Análise.....	74
3.1.4	Definição de Outros Termos Relevantes .....	76
3.2	DELINEAMENTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	77
3.2.1	Delineamento da Pesquisa .....	77
3.2.2	População e Amostragem.....	79
3.2.3	Fontes e Coleta de Dados .....	80
3.2.4	Tratamento e Análise dos Dados.....	82
3.2.5	Limitações do estudo .....	85
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>86</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA REDE E DA AMOSTRA .....	86
4.2	MOTIVADORES DOS RELACIONAMENTOS.....	98
4.2.1	Apresentação dos Dados Qualitativos .....	98
4.2.2	Apresentação dos Dados Quantitativos.....	104
4.2.3	Análise dos Motivadores dos Relacionamentos.....	110
4.3	FACILITADORES E DIFICULTADORES DOS RELACIONAMENTOS.....	114
4.3.1	Apresentação dos Dados Qualitativos .....	114
4.3.2	Apresentação dos Dados Quantitativos.....	120
4.3.3	Análise dos Facilitadores e Dificultadores dos Relacionamentos .....	123
4.4	RESULTADOS DOS RELACIONAMENTOS .....	125
4.4.1	Apresentação dos Dados Qualitativos .....	125
4.4.2	Apresentação dos Dados Quantitativos.....	133
4.4.3	Análise dos Resultados dos Relacionamentos .....	141
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>147</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>157</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>165</b>
	APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista Semi-Estruturada com Dirigentes da Acomac...	166
	APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista Semi-Estruturada com Associados .....	167
	APÊNDICE C - Questionário.....	169

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Mapa de Orientação Conceitual.....	32
Figura 02 - Diferentes Combinações entre Cooperação e Competição.....	37
Figura 03 - Campo de Ação Reticular e Relações de Influência. ....	40
Figura 04 - Incerteza Ambiental como Resultado da Complexidade e da Taxa de Mudança.....	50
Figura 05 - Resultados em Função dos Objetivos.....	65
Figura 06 - Categorias de Análise. ....	74
Figura 07 - Distribuição dos Associados à Acomac-Guarapuava na Região de Abrangência. ....	88

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Escolaridade dos Respondentes. ....	89
Gráfico 02 - Localização do Total de Associados e a Localização dos Participantes da Pesquisa.....	90
Gráfico 03 - Faturamento Bruto Anual e Localização. ....	94
Gráfico 04 - Área Total da Loja e Localização.....	95
Gráfico 05 - Principal Tipo de Venda e Localização. ....	96
Gráfico 06 - Principais Tipos de Produtos Comercializados e Localização. ....	97
Gráfico 07 - Como Busca Ser Competitiva e Localização. ....	98

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Perspectivas Teóricas das Contingências Críticas do Relacionamento Interorganizacional. ....	45
Quadro 02 - Fatores Críticos do Sucesso das Redes de Cooperação. ....	54
Quadro 03 - Efetividade das Redes Interorganizacionais para a Promoção de Resultados Individuais e Coletivos. ....	63
Quadro 04 - Estudos Empíricos sobre Resultados dos Relacionamentos Interorganizacionais.....	68
Quadro 05 - Relação de Entrevistados.....	81
Quadro 06 - Resumo dos Procedimentos Metodológicos.....	84
Quadro 07 - Objetivos da Acomac-Guarapuava.....	99
Quadro 08 - Resumo dos Resultados da Pesquisa.....	146

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Idade e Sexo dos Respondentes.....	90
Tabela 02 - Tempo de Atuação no Mercado e Localização.....	91
Tabela 03 - Número de Funcionários e Localização. ....	92
Tabela 04 - Quantidade de Itens Comercializados e Localização. ....	93
Tabela 05 - Matriz de Componentes Rotacionados para Motivadores dos Relacionamentos.....	107
Tabela 06 - Comparação dos Grupos para Fatores Motivadores dos Relacionamentos.....	109
Tabela 07 - Escores Médios dos Grupos para os Fatores Motivadores dos Relacionamentos.....	110
Tabela 08 - Matriz de Componentes Rotacionados para Facilitadores e Dificultadores dos Relacionamentos. ....	122
Tabela 09 - Comparação dos <i>Clusters</i> para os Resultados dos Relacionamentos.	134
Tabela 10 - Escores Médios dos Grupos para os Fatores de Resultado.....	135
Tabela 11 - Comparativo das Medidas de Tendência Central entre os Fatores Motivadores e Resultados dos Relacionamentos.....	135
Tabela 12 - Coeficiente de Correlação de <i>Spearman</i> para Fatores Motivadores e Resultados dos Relacionamentos. ....	136
Tabela 13 - Matriz de Componentes Rotacionados para os Resultados dos Relacionamentos.....	138
Tabela 14 - Coeficiente de Correlação de <i>Spearman</i> para Fatores Facilitadores e Dificultadores e Resultados dos Relacionamentos.....	140

## 1 INTRODUÇÃO

O tema dos relacionamentos interorganizacionais já é, há algumas décadas, foco de vários estudos na teoria organizacional em outros países, principalmente na Inglaterra e nos Estados Unidos. No contexto brasileiro, o interesse por esse tema ainda pode ser considerado recente, fato que resulta em pouco conhecimento teórico comparativamente ao contexto internacional das pesquisas sobre os relacionamentos interorganizacionais. O aumento do interesse por temas concernentes aos contatos entre organizações, talvez encontre justificativa na constatação empírica de que elas necessitem interagir com o seu ambiente para acessar os recursos necessários às suas atividades, pois considerando que o ambiente é composto por outras organizações, o contato de uma organização com o seu ambiente se dá por meio do contato com outras organizações.

Tais relacionamentos ocorrem por meio das redes interorganizacionais, sejam estas formais ou informais, de competição ou cooperação. O fato é que as redes interorganizacionais, enquanto uma forma de interação entre organizações, podem representar uma forma eficaz para o alcance de objetivos individuais e coletivos por meio de um complexo ordenamento de relacionamentos, em que as organizações estabelecem inter-relações sob diferentes formas, em diferentes contextos e a partir de expressões culturais diversas (CASTELLS, 1999), promovendo um ambiente favorável às trocas econômicas, ao compartilhamento de informações, conhecimentos, habilidades e de recursos essenciais para a atividade organizacional (BALESTRIN; VARGAS, 2004) despertando, desse modo, o interesse das organizações e do meio acadêmico por esse fenômeno.

Ao considerar que as organizações inevitavelmente mantêm interações entre si, o foco de muitas pesquisas tem se voltado a questões que expliquem como as organizações selecionam aquelas com as quais irão interagir, ou seja, os motivos que fazem com que elas se relacionem com uma determinada organização e não com outra, bem como as condições nas quais esses relacionamentos estão envolvidos (*e. g.* BRASS *et al.*, 2004; GALASKIEWICKZ, 1985; GRANDORI; SODA, 1995; GULATI, 1998; OLIVER; EBERS, 1998; OLIVER, 1990; SCHERMERHORN, 1975; SCHMIDT; KOCHAN, 1977; WHETTEN; LEUNG, 1979).

Entretanto, Oliver e Ebers (1998) destacam que tão importante quanto verificar os motivos que induzem à formação e manutenção dos relacionamentos, é fundamental analisar as suas conseqüências, pois considerando que toda e qualquer organização é constituída visando ao alcance de determinados objetivos, sejam eles sociais ou econômicos, torna-se imperativo o acompanhamento dos seus resultados, tendo em vista que nenhuma organização, inclusive as redes interorganizacionais, pode abrir mão de avaliar os seus resultados (WEGNER; DAHMER, 2004).

Todavia, a importância da avaliação dos resultados das redes interorganizacionais exige uma visão coletiva a respeito dessa forma organizacional, ou seja, mesmo considerando que, em última análise, as redes interorganizacionais sejam, na maioria das vezes, motivadas por objetivos econômicos e individuais, essa não pode ser a única medida para os seus resultados (LICZBINSKI; BITTENCOURT, 2003). Além da avaliação dos resultados individuais, por tratar-se de um empreendimento coletivo, a sua avaliação precisa incluir também indicadores relacionados ao grupo como um todo (WEGNER; DEHMER, 2004).

Em face da dimensão coletiva dos resultados dos relacionamentos interorganizacionais, a sua avaliação pode ser realizada a partir do alcance dos objetivos esperados pelo grupo quando da formação de tais interações (GERINGER; HEBERT, 1989). Diante disso, tem-se que a problemática da avaliação dos resultados dos relacionamentos interorganizacionais exige reconhecimento da existência de um contexto no qual a individualidade das organizações convive com a coletividade dos relacionamentos. Não apenas as organizações que participam dos relacionamentos necessitam aferir seus resultados, como também a própria rede precisa ser avaliada, tendo em vista que as duas dimensões se inter-relacionam e se modificam mutuamente (LICBINSKI; BITTENCOURT, 2003).

É nesse sentido que a preocupação central desse estudo residiu sobre os resultados individuais e coletivos dos relacionamentos interorganizacionais, isto é, nas conseqüências advindas dos contatos entre organizações. Porém, para um melhor entendimento, primeiramente é necessário compreender quais eram as expectativas com o inter-relacionamento. Dessa forma, o entendimento e avaliação dos resultados, passa pela compreensão do que se buscava ao estabelecer os relacionamentos, ou seja, os seus motivadores. Além disso, torna-se importante considerar que tanto os motivadores quanto os resultados dos relacionamentos são afetados por fatores que

podem inibir a formação e a manutenção, prejudicando o próprio relacionamento e, conseqüentemente, os seus resultados.

Diante dessas breves considerações iniciais, utilizou-se como objeto para este estudo a Associação dos Comerciantes de Material de Construção da Região de Guarapuava (Acomac-Guarapuava). Trata-se de uma entidade privada que reúne os empresários daquele segmento com a finalidade de promover a integração das ações e o fortalecimento do movimento cooperativo em torno de objetivos comuns, caracterizando-se, assim, como uma rede de cooperação horizontal.

A Acomac-Guarapuava foi fundada em 23/11/2000, fruto da iniciativa de um grupo de empresários do setor, os quais iniciaram um esforço de conscientização junto aos demais empresários sobre a importância de uma entidade que representasse e fortalecesse o setor naquela região. Atualmente, a Acomac-Guarapuava reúne 55 associados distribuídos em 25 municípios da região central do estado do Paraná, porém a sua região de abrangência possui mais de 150 empresas do segmento distribuídas naquela região.

## 1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Diante das argumentações precedentes, este trabalho centrou-se no tema dos relacionamentos interorganizacionais e os seus resultados, tendo como orientação o seguinte problema de pesquisa:

**Quais são os fatores motivadores, dificultadores e facilitadores dos relacionamentos estabelecidos por meio da participação na Acomac-Guarapuava e de que forma tais fatores se relacionam aos resultados daqueles relacionamentos?**

## 1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA

O objetivo geral do trabalho se assentou em contribuir para o melhor entendimento dos resultados dos relacionamentos estabelecidos por meio da participação em uma rede interorganizacional de cooperação, tendo como campo de estudo a Acomac-Guarapuava. Para tanto, buscou-se primeiramente, a partir de dois níveis de análise (organizacional e grupo organizacional), compreender os seus fatores motivadores, bem como os fatores dificultadores e facilitadores, para, em seguida,



levantar os seus resultados e verificar de que forma estes se relacionam com aqueles fatores. Dessa forma, tem-se os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar a Acomac-Guarapuava e os seus participantes;
- Identificar os motivadores propostos quando da formação da Acomac-Guarapuava;
- Identificar os motivadores individuais que levaram as organizações do segmento de materiais de construção a participarem da Acomac-Guarapuava;
- Identificar os fatores facilitadores e dificultadores presentes na formação e manutenção da Acomac-Guarapuava;
- Identificar os fatores facilitadores e dificultadores que afetam a permanência das organizações do segmento varejista de materiais de construção na Acomac-Guarapuava;
- Verificar como os fatores motivadores, dificultadores e facilitadores se relacionam com resultados individuais e coletivos proporcionados pela Acomac-Guarapuava.

### 1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

O tema dos relacionamentos interorganizacionais mostra-se de grande relevância na ação econômica, pois é por meio deles que as organizações interagem com o ambiente, acessando os recursos necessários às suas atividades (ALDRICH, 1979; GRANDORI; SODA, 1995; HALL, 2004; OLIVER, 1990). Consoante a isso, os estudos no exterior mostram-se melhor desenvolvidos em comparação ao contexto brasileiro, mesmo considerando o crescente interesse por esse tema neste país (CUNHA; CARRIERI, 2003). Entretanto, Oliver e Ebers (1998) já chamavam a atenção para o fato de que os resultados dos relacionamentos interorganizacionais estavam recebendo pouca atenção do meio acadêmico. Dessa forma, os autores destacam a necessidade de estudos que se proponham a pesquisar quais são os resultados/conseqüências associados a determinados relacionamentos.

Em função da complexidade do tema dos relacionamentos interorganizacionais, este estudo procurará caracterizá-los em função dos seus motivadores e fatores

facilitadores e dificultadores. Tais aspectos se justificam na medida em que, para entender como os relacionamentos influenciam os resultados é preciso, primeiramente conhecer os aspectos que envolvem sua formação (motivadores, facilitadores e dificultadores) e como eles ocorrem atualmente. Mais especificamente, com relação aos motivadores, a literatura tem destacado que uma das principais formas de aferição dos resultados dos relacionamentos é considerá-los em função do alcance dos objetivos que induziram à sua formação. Dessa forma, para se avaliar os resultados dos relacionamentos, primeiramente é preciso entender quais eram as expectativas em relação a eles, até mesmo para possibilitar a identificação de resultados não esperados quando da formação dos relacionamentos (HARRIGAN, 1988; HUMAN; PROVAN, 1997; PEREIRA, 2005; WEGNER; DAHMER, 2004; YAN; GRAY, 1994; ZAHEER; McEVILY; PERRONE, 1998a, 1998b). Além disso, a literatura tem destacado a influência de fatores que podem afetar o sucesso dos relacionamentos. Chamados aqui de fatores facilitadores e dificultadores, eles são aspectos que podem inibir ou estimular a formação e manutenção dos relacionamentos, possibilitando uma melhor compreensão sobre o sucesso ou insucesso das relações entre as organizações.

Percebe-se ainda que a literatura, em sua maioria, tem tratado esses três subtemas dos relacionamentos (motivadores; fatores facilitadores e dificultadores; e resultados) de forma isolada ou, então, não tem abordado todos os três em conjunto. Nesse ponto residiu a principal justificativa teórica para o estudo, pois este trabalho se propôs a abordar outros aspectos que impactam os resultados dos relacionamentos possibilitando, assim, uma melhor compreensão sobre o tema. Todavia, cabe destacar que este trabalho não pretende analisar os resultados coletivos sinérgicos, apenas a simples somatória das percepções pesquisadas, ou seja, o impacto do relacionamento diático da organização focal (Acomac-Guarapuava) com seus membros associados.

Do ponto de vista prático, este trabalho pode gerar informações e conclusões úteis sobre os resultados dos relacionamentos interorganizacionais. Em relação às organizações que fazem parte do estudo, elas poderão ser beneficiadas na medida em que poderão conhecer os motivos que fazem com que as outras organizações participem daquela associação, os fatores que porventura dificultam ou facilitam as interações e, ainda, os resultados associados aos relacionamentos. Dessa forma, este estudo pode representar uma oportunidade para a Acomac-Guarapuava avaliar as conseqüências de suas ações coletivas. Além disso, o setor de comércio de materiais de construção apresenta-se como um importante segmento da economia na região a ser

pesquisada. Considerando que não se constatou nenhum tipo de pesquisa anterior no setor e na região, suscitou-se a necessidade de estudar os relacionamentos interorganizacionais naquele segmento.

#### 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos. No primeiro deles tem-se a introdução que, por sua vez, é composta por uma breve apresentação do tema, a formulação do problema de pesquisa, seus objetivos geral e específicos e as justificativas teórica e prática.

O segundo capítulo é representado pelo referencial teórico-empírico, no qual se discutem os aspectos dos relacionamentos interorganizacionais considerados relevantes para este estudo, ou seja, as principais abordagens teóricas relacionadas ao tema; os relacionamentos cooperativos; motivadores; e os fatores facilitadores e dificultadores. Além disso, também se discutem nesse capítulo os resultados dos relacionamentos interorganizacionais considerando suas dimensões individual e coletiva e, ainda, os seus indicadores e formas de mensuração. O capítulo finda com as principais conclusões relacionadas ao referencial teórico.

No terceiro capítulo, apresenta-se os procedimentos metodológicos que foram utilizados para esta pesquisa que, por sua vez, estão subdivididos em duas partes. Na primeira parte é apresentada a especificação do problema que compreende as perguntas de pesquisa, as categorias de análise, as definições constitutivas e operacionais e as definições de outros termos relevantes. Na segunda parte, apresenta-se o delineamento e delimitação da pesquisa.

O quarto capítulo é dedicado à apresentação e análise dos resultados deste estudo e está estruturado de acordo com os objetivos específicos que, por sua vez, subdividem-se de acordo com as duas fases da pesquisa; um terceiro subtópico é destinado a discutir os pontos convergentes entre os dois métodos adotados de forma que se busca estabelecer as relações entre os achados da pesquisa e o referencial teórico.

Na seqüência têm-se as considerações finais e recomendações, bem como as referências bibliográficas utilizadas no estudo e os apêndices.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

No intuito de promover sustentação ao estudo, o referencial teórico-empírico é apresentado a seguir em duas seções principais que, de maneira geral, se direcionam aos principais elementos que constituem o problema de pesquisa proposto. A primeira seção focaliza os relacionamentos interorganizacionais por meio das principais abordagens teóricas relacionadas ao tema; as formas que tais relacionamentos assumem e seus níveis de análise; destacando-se, ainda, a cooperação nos relacionamentos. Além disso, são discutidos os fatores motivadores, facilitadores e dificultadores dos relacionamentos interorganizacionais buscando evidenciar a importância de tais aspectos para a compreensão dos resultados dos relacionamentos.

Por sua vez, a segunda seção discute os resultados dos relacionamentos interorganizacionais por meio de suas dimensões individual e coletiva e os seus principais indicadores e formas de avaliação.

### 2.1 RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS

Até meados dos anos 80, o tema dos relacionamentos interorganizacionais ocupava um nicho bem delimitado na teoria das organizações. Os primeiros estudos que se caracterizavam dentro de uma perspectiva interorganizacional limitavam-se a procurar expandir o domínio da análise organizacional a um novo território (ARAÚJO, 2000). Desde então, tem-se testemunhado um surto de interesse por esse tema, fruto de uma transformação socioeconômica comparável ao surgimento do sistema de produção em massa que revolucionou a economia dos países desenvolvidos nas primeiras décadas do século XX (CASTELLS, 1999).

Teóricos organizacionais passaram a prestar mais atenção aos relacionamentos interorganizacionais quando começaram a olhar além das fronteiras organizacionais, ou seja, para o ambiente, e quando os sociólogos começaram a reconhecer as comunidades urbanas como redes de organizações (SCOTT, 2003). Dessa forma, Candido e Abreu (2000) consideram que a emergência dos relacionamentos interorganizacionais, aliada ao conceito de redes, surge como recurso estratégico para enfrentar um ambiente de turbulências e incertezas, caracterizado pela competitividade,

por crises e movimentos de reestruturação, tanto nas diversas esferas de atuação pública como na gestão dos negócios. Somam-se a isso as considerações de Granovetter (1985) de que a visão isolada de uma organização, competindo de maneira atomística no mercado, não é mais adequada dentro de uma realidade na qual as organizações estão imersas em uma rede de relacionamentos com outros atores organizacionais.

Considera-se como relacionamento interorganizacional as transações, fluxos e ligações de recursos relativamente duradouros que ocorrem entre duas ou mais organizações (OLIVER, 1990). Diante disso, a “existência de contatos inter-relacionais implica que as organizações envolvidas desenvolvam processo de escolha do grupo de interação entre aqueles que são relevantes no conjunto de organizações” (CUNHA, 2004, p. 28). Muito embora ocorram situações em que as interações se dão motivadas pelo caráter determinista do ambiente, no qual normas e regulamentos obrigam as organizações a estabelecer, por exemplo, relacionamentos com instituições oficiais (HALL, 2004).

O reconhecimento de que as organizações tipicamente operam em um contexto ambiental relacional e interconectadas entre si, e que a sobrevivência e o desempenho organizacional dependem criticamente de suas ligações com outras organizações, tem gerado uma vasta, porém altamente fragmentada literatura sobre relacionamentos interorganizacionais (OLIVER, 1990). Oliver e Ebers (1998) consideram que essa falta de consolidação conceitual se deve aos muitos tipos de relacionamentos interorganizacionais e a variedade de cenários em que eles têm sido estudados. Por sua vez, Schermerhorn (1975) atribui a falta de integração teórica da literatura a uma ambigüidade com relação aos níveis de análise das várias perspectivas.

A partir dessa constatação, percebe-se que alguns autores empenharam-se na tentativa de contribuir para uma integração conceitual do campo dos relacionamentos interorganizacionais. Oliver (1990) tenta integrar a literatura de forma a prever, de maneira generalizável, a formação dos relacionamentos ou, então, distinguir entre quais são as causas ou condições em que tais relacionamentos ocorrem. Grandori e Soda (1995) discutem, a partir de uma extensa revisão da literatura, três formas de rede, dez mecanismos básicos de coordenação que sustentam, regulam e coordenam a cooperação interorganizacional e, ainda, discutem as contingências e antecedentes que contribuem para a formação das redes interorganizacionais. Powell e Smith-Doerr

(1994) concentram-se sobre uma revisão das principais abordagens no campo e identificam aspectos comuns bem como áreas carentes de desenvolvimento e reorientação. Mais recentemente, Brass *et al.* (2004) concentram-se nos antecedentes e conseqüentes dos relacionamentos dentro de uma perspectiva multinível (individual, organizacional e interorganizacional). Tais estudos demonstram a amplitude e a complexidade do tema que ainda apresenta muitas lacunas conceituais, dificultando o completo entendimento sobre a dinâmica dos relacionamentos interorganizacionais.

### 2.1.1 Relacionamentos na Teoria Organizacional

Os relacionamentos interorganizacionais passaram a ocupar uma posição de destaque como tema de pesquisas científicas nos últimos anos. Diante disso, várias perspectivas teóricas surgem para explicar de que maneira tais relacionamentos se formam. Tem-se desde abordagens de caráter econômico, advogando que as relações se formam com interesses racionais, como a teoria dos custos de transação, por exemplo, (WILLIAMSON, 1979) até perspectivas nas quais as relações são fruto de um contexto social no qual os atores sociais estão imersos (GRANOVETTER, 1985).

Para Hatch (1997), três teorias tentam explicar como uma organização e o seu ambiente estão relacionados, de forma que orientam o conteúdo e a frequência dos relacionamentos interorganizacionais. A teoria da dependência dos recursos apresenta a organização como tendo um conjunto de cruciais dependências do seu ambiente que devem ser cuidadosamente gerenciadas, se a organização pretende continuar no negócio. A teoria da ecologia populacional advoga que o ambiente tem poderes de seleção e retenção que podem suprimir as melhores tentativas de uma organização em gerir recursos. A teoria institucional argumenta que, enquanto os recursos econômicos são críticos para as operações de uma empresa, as organizações não podem esquecer de manter a legitimidade (HATCH, 1997; SCOTT, 2003).

De acordo com Oliver e Ebers (1998), as abordagens mais utilizadas no estudo sobre relacionamentos interorganizacionais são: dependência de recursos; redes sociais; teoria institucional e poder político. Nesse mesmo estudo, ao utilizar um outro critério de centralidade, os autores encontraram também as perspectivas dos custos de transação e ecologia populacional, sendo que a perspectiva da dependência dos recursos aparece como a mais central nos trabalhos que fizeram parte daquele estudo. Os autores assinalam, ainda, a necessidade de utilizar múltiplas lentes teóricas e

paradigmáticas com o objetivo de fazer uma leitura mais completa da complexidade dos relacionamentos interorganizacionais.

Para este estudo, os relacionamentos interorganizacionais serão visualizados a partir da teoria da dependência de recursos, custos de transação, redes sociais e estratégia, as quais serão mais bem discutidas a seguir.

### *2.1.1.1 Dependência dos Recursos*

A perspectiva da dependência dos recursos parte do pressuposto de que nenhuma organização é capaz de gerar todos os recursos que necessita e que nem toda atividade pode ser realizada internamente de maneira independente (HALL, 2004). Nessas condições, as organizações passam a depender do seu ambiente como forma de obter o acesso aos recursos necessários.

As interações de uma organização com o seu ambiente se dão por meio dos relacionamentos com outras organizações em virtude de que estas são as fontes dos recursos necessários. Nesse sentido, as organizações tornam-se dependentes entre si, e a ação organizacional buscará minimizar a dependência ambiental por um lado e, por outro, criar dependência por parte das outras organizações (ALDRICH, 1979). Aldrich (1979) acrescenta que a competição por recursos escassos, leva à dependência de algumas organizações em relação a outras.

O grau de dificuldade que uma dada organização terá em obter os recursos dos quais necessita para sobreviver, dependerá da complexidade, do dinamismo e da riqueza do ambiente no qual essa organização está inserida. Dessa forma, quanto maior for o controle que a organização tem sobre os recursos dos quais depende, menor será o seu grau de dependência, sendo também verdadeira a relação contrária (ALDRICH, 1979; HALL, 2004). Aldrich (1979) apresenta o poder como central na perspectiva da dependência dos recursos. O autor aponta que o poder de uma organização reside no grau de dependência que ela tem para com outras organizações. Nesse sentido, a dependência de uma organização *A* em relação a uma organização *B* é diretamente proporcional ao interesse de *A* pelos recursos controlados por *B*, e inversamente proporcional à possibilidade em que *A* obtenha esses recursos fora da relação *A – B* (ALDRICH, 1979). Dessa forma, o poder é um conceito relacional e não é necessariamente transitivo, ou seja, sabendo que *B* tem poder sobre *A* e que *A* tem poder sobre *C*, isso permite concluir que *B* tem poder sobre *C*. Além disso, dependência

é uma característica da relação entre duas partes e, portanto, *A* pode ser dependente de *B*, sendo que *A* pode ter poder sobre *C*. *B*, por sua vez, pode ser dependente de *C*. Neste caso, a relação entre *A*, *B* e *C* é motivada por recursos diferentes, reforçando o aspecto de que o poder e a dependência são características de um contexto particular de cada relacionamento (ALDRICH, 1979).

De acordo com Hall (2004), a perspectiva da dependência dos recursos tem como elemento básico a escolha estratégica. Isso implica que uma decisão é tomada entre um conjunto de alternativas, tendo em vista a estratégia que uma organização empregará em suas relações com o ambiente. O ambiente não impõe à organização uma situação na qual nenhuma escolha é possível, de forma que sempre existirá um conjunto de alternativas possíveis ao se relacionar com o ambiente (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

Segundo Pfeffer e Salancik (1978), existem três maneiras pelas quais as escolhas estratégicas em relação ao ambiente são feitas. A primeira delas é a de que os decisores nas organizações realmente possuem autonomia. Isso se deve ao fato de que na perspectiva da dependência dos recursos, a autonomia é maior do que estabelece o determinismo ambiental. Nesse caso, mais de um tipo de decisão pode ser tomada a respeito do mercado a ser explorado. Além disso, as organizações podem entrar ou sair de determinados mercados.

A segunda maneira se dá por meio das tentativas de manipular o próprio ambiente. As organizações tentam criar demanda para seus produtos, tentam reduzir a dependência de outras, sendo também vantajoso fazer com que outras organizações dependam dela (ALDRICH, 1979).

A terceira maneira está relacionada ao fato de que condições ambientais específicas são percebidas e avaliadas distintamente, por pessoas diferentes. Os atores organizacionais definem a realidade em termos de sua própria formação e valores. O ambiente é percebido, interpretado e avaliado por atores humanos dentro da organização. A percepção torna-se realidade e as condições ambientais são importantes na medida em que são percebidas pelos decisores organizacionais (HALL, 2004).

#### *2.1.1.2 Teoria dos Custos de Transação*

A teoria dos custos de transação originou-se no campo da economia chamando



a atenção dos sociólogos. A sua finalidade é explicar a existência e a atuação das organizações. De acordo com a teoria dos custos de transação, um dos principais objetivos das organizações é minimizar os custos envolvidos nas transações com o ambiente, economizando tempo e recursos (WILLIAMSON, 1979).

Fazendo uso dos pressupostos da teoria da racionalidade limitada (SIMON, 1970), a teoria dos custos de transação mostra que indivíduos, bem como os grupos organizacionais, possuem uma capacidade limitada para obter e interpretar informações (JARILLO, 1988; MOTTA; VASCONCELOS, 2002; WILLIAMSON, 1979). Nesse sentido, quanto mais complexo e incerto for o ambiente e quanto mais rápidas forem as mudanças, maiores serão as dificuldades para obter e processar informações e negociar, sendo, portanto, maiores os custos de transação.

Dentro dessa perspectiva, os agentes econômicos e as organizações, em um ambiente complexo e instável, procuram controlar as mudanças, influenciando o curso destas. As organizações não são, assim, estruturas passivas que se adaptam ao ambiente, mas são formadas por grupos de indivíduos que interagem e buscam estruturar, de forma ativa, regras, leis e mecanismos de troca em seu ambiente (MOTTA; VASCONCELOS, 2002). Dessa forma, as organizações são vistas como respostas a ambientes incertos. Encontram-se incluídos nesses ambientes os parceiros comerciais potenciais cuja confiabilidade é desconhecida e que podem agir de modo oportunista. Posicionar transações sob a hierarquia da organização permite o monitoramento do comportamento por meio de mecanismos de controle. Nesse sentido, os custos de transação serão reduzidos ou, pelo menos, controlados pela presença da hierarquia (RING; VAN DE VEN, 1992).

Considerando a concepção de Williamson (1979), os custos de transação são influenciados por quatro aspectos centrais: i) a racionalidade limitada; ii) a incerteza sobre o futuro; iii) a presença de um pequeno número de organizações para a realização de um dado tipo de transação; e iv) o comportamento oportunístico por parte de algumas organizações.

Jarillo (1988) destaca o oportunismo como conceito central no estudo dos custos de transação. Dessa forma, surge a confiança ocupando uma posição de contraponto ao comportamento oportunista para reduzir os custos de transação, tornando possíveis os relacionamentos, sejam eles econômicos ou não. Nesse sentido, estabelecer relações de confiança permite reduzir o custo da transação em função de

vários aspectos, como a menor necessidade de formalização das relações, por exemplo. Além disso, desenvolver uma atmosfera de confiança conduz a uma maior eficiência na resolução de problemas. Isso ocorre porque, em uma atmosfera de confiança, as informações fluem livremente e mais soluções para um dado problema podem ser exploradas. Embora tais argumentos sejam mais bem visualizados como uma função de confiança interna às organizações, eles podem facilmente ser aplicados aos relacionamentos interorganizacionais (JARILLO, 1988).

A confiança tem sido tema de pesquisa em vários estudos (e. g. CUNHA; MELO, 2004; NEWELL; SWAN, 2000; ZAHEER; McEVILY; PERRONE, 1998a, 1998b) de forma que se reconhece a sua importância na formação das redes interorganizacionais. Zaheer, McEvily e Perrone (1998a), em seu estudo sobre o relacionamento diático entre comprador e fornecedor, perceberam que, independente da confiança interpessoal, a confiança do comprador em uma organização fornecedora reduz os custos de transação e está associada ao melhor desempenho do fornecedor.

Entretanto, Cunha e Melo (2004) alertam para o fato de ser impossível ter um julgamento anterior dos limites do oportunismo do outro, de forma que a confiança não é uma salvaguarda segura. Segundo os autores, é necessário adotar mecanismos de controle para reduzir o oportunismo nas relações, como por exemplo, a supervisão hierárquica, contratos e monitoração.

Pode-se dizer que a teoria da dependência dos recursos e a teoria dos custos de transação compartilham pressupostos similares. Nesse sentido, Jones e Hill (1988) consideram que quanto maior for a dependência que uma organização tem dos recursos fornecidos por outra, maior será o tipo de controle que essa organização procurará exercer sobre ela para reduzir a incerteza e dependência. Por outro lado, quanto maior for o nível de controle que uma organização exerce sobre outra para reduzir a incerteza, maiores serão os custos de transação envolvidos nessa operação. Portanto, quanto maior for a dependência de recursos entre organizações, maiores serão os custos de transação.

Vários estudiosos têm feito críticas à teoria dos custos de transação. As maiores críticas partem de Granovetter (1985). Esse autor critica a estrutura de mercados e hierarquias baseado na crença de que as transações econômicas são partes integrantes dos relacionamentos sociais. O autor defende a posição de que, nas sociedades modernas, as transações econômicas estão vinculadas à confiança, a qual está ligada

aos relacionamentos sociais e não aos relacionamentos econômicos.

Blois (1990) também faz algumas ressalvas à teoria dos custos de transação. O autor argumenta que essa perspectiva não considera os objetivos das organizações como a maximização dos lucros ou eficiência econômica, por exemplo; a eficiência econômica depende do ponto de vista do observador, ou seja, comprador e fornecedor terão percepções diferentes, pois menores custos de transação podem ser uma desvantagem para o comprador, considerando que o fornecedor com menor custo de transação pode gerar uma situação de quase-monopólio. Do ponto de vista do comprador e da sociedade, isso não produz eficiência econômica. Em resumo, o autor defende que, em relações assimétricas, as organizações podem impor elevados custos de transação aos parceiros.

### 2.1.1.3 *Redes Sociais*

A idéia da aplicação dos conceitos de redes sociais no estudo dos fenômenos organizacionais tem sido utilizada por diversas áreas do conhecimento. Fato que também se observa no campo das ciências sociais, mais especificamente na área dos estudos organizacionais. Neste caso, a perspectiva das redes sociais emergiu, principalmente, na tentativa de compreender os fenômenos interorganizacionais em toda sua complexidade de maneira que tal abordagem surge como forma explicativa do relacionamento entre as organizações.

Nohria (1992) considera que existem três razões principais para o aumento do interesse pela perspectiva das redes sociais para o estudo do fenômeno organizacional: i) o aumento da competição que redefiniu o relacionamento entre clientes, fornecedores e até mesmo competidores; ii) o desenvolvimento tecnológico, pois, entre outras conseqüências, as novas tecnologias de informação têm possibilitado uma maior eficiência e novas formas de organização do processo por meio das redes interorganizacionais; e iii) o amadurecimento da análise de redes que fez com que essa perspectiva passasse a ocupar lugar de destaque nos estudos organizacionais, além dos outros campos da ciência como a sociologia, a antropologia e a psicologia.

Para Candido e Abreu (2000), a aplicabilidade do conceito de redes sociais no contexto do ambiente organizacional decorre de dois pressupostos básicos. O primeiro refere-se à constante escassez de recursos que implica em um crescente aumento da concorrência e competitividade entre as organizações. O segundo está relacionado ao

fato de que as organizações, atuando de forma isolada, não terão condições de obter as devidas condições de sobrevivência e desenvolvimento. A teoria de redes sociais está diretamente relacionada com o reconhecimento da importância do ambiente organizacional, principalmente com a importância e a necessidade de diversas formas de interação e integração social para a consecução de objetivos organizacionais e individuais.

A perspectiva das redes sociais parte do princípio de que o homem é um ser eminentemente social e necessita durante toda a sua existência manter diversos tipos de relacionamentos e interações com outras pessoas. Esse tipo de comportamento social pode ser estendido para os grupos sociais, dentro do princípio de que esses grupos são formados por pessoas. Para Candido e Abreu (2000), os princípios fundamentais da aplicação dos conceitos de redes sociais são a interação, o relacionamento, a ajuda mútua, o compartilhamento, a integração e a complementaridade.

Na visão de Brass *et al.* (2004), na perspectiva das redes sociais, os atores estão imersos em redes de relacionamentos interconectados que oferecem oportunidades e moldam o comportamento de seus membros. Para os autores, uma rede é um conjunto de nós e um conjunto de laços que representam algum relacionamento, ou a falta dele. Essa perspectiva difere das perspectivas tradicionais em estudos organizacionais que examinam os atores de maneira isolada. A diferença é o foco sobre as relações tanto quanto os seus atributos, sobre os padrões estruturados tanto quanto atores individuais isolados (BRASS *et al.*, 2004).

Nohria (1992) estabelece cinco princípios básicos para o estudo dos relacionamentos interorganizacionais a partir da perspectiva das organizações em rede: i) todas as organizações podem ser consideradas redes sociais e devem ser estudadas como tais; ii) o ambiente é considerado também como uma rede formada por organizações interconectadas entre si; iii) as decisões e os comportamentos dos atores sociais em organizações podem ser compreendidos a partir do estudo do sistema de relações de poder e pressões aos quais esses indivíduos estão submetidos; iv) um sistema de contatos e interconexões entre grupos organizacionais exerce pressões sobre os membros nesse sistema, induzindo certos tipos de comportamentos e jogos de poder; e v) ao comparar as organizações, deve-se considerar as características das redes principais e outras redes nas quais essas organizações estão inseridas. Dessa

forma, uma rede social está relacionada a atores ligados por meio de um conjunto de relações sociais de um tipo específico. Nessa perspectiva, a estrutura de qualquer organização deve ser entendida e analisada em termos de redes múltiplas de relações internas e externas, ou seja, todas as organizações são redes e a forma organizacional depende das características, interesses e necessidades das organizações participantes.

De acordo com Emirbayer e Goodwin (1994), a análise de redes emergiu como uma nova abordagem nas ciências sociais ainda em meados da década de 1970, trazendo consigo metodologias diversas cuidadosamente distinguidas a partir de três perspectivas principais: cultura, agência e estrutura. Em outro trabalho, Emirbayer (1997) define a abordagem de redes nas ciências sociais não como uma teoria ou um conjunto complexo de técnicas de pesquisa, mas como uma nova perspectiva analítica para o estudo de como recursos, bens, e mesmo posições fluem por meio de figurações particulares do social.

Já Granovetter (1973) apresenta um estudo que aproxima o campo dos estudos organizacionais da abordagem de redes sociais. O autor propõe o estudo de redes dentro de uma perspectiva que procura integrar as interações micro aos padrões macro, transpondo uma fraqueza na teoria sociológica em considerar agência e estrutura em campos distintos de análise, a partir da idéia de laços fracos como elementos estruturadores.

Posteriormente, Granovetter (1985) apresenta sua sociologia econômica na tentativa de explicar como comportamento e instituições são afetados pelas relações sociais. Para tanto, o autor utiliza o conceito de imersão social (*embeddedness*), amplamente adotado na análise organizacional (DACIN; VENTRESCA; BEAL, 1999; GULATI; GARGIULO, 1999; GNYAWALI; MADHAVAN, 2001; UZZI, 1996, 1997). A questão é colocada sobre o problema da ordem e da confiança na vida econômica a partir da análise de padrões de relação, que não se limitam a uma perspectiva sub-socializada, típica do pensamento econômico da ação racional utilitária, nem tão pouco a uma perspectiva sobre-socializada, que limita a ação às regras, normas e valores instituídos. Segundo Granovetter (1985), a ação está imersa numa progressiva rede de relações.

No ambiente organizacional, a rede representa uma forma de organização intermediária entre a empresa e o mercado, redefinindo-se os princípios da estrutura burocrática e da hierarquia inflexível pela necessidade premente de vinculação entre os

processos referentes à coordenação da atividade econômica (CANDIDO; ABREU, 2000).

#### 2.1.1.4 Estratégia

Considerando a “estratégia como sendo um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações, cujo objetivo é explorar as competências essenciais e alcançar uma vantagem competitiva” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2005, p. 144), a perspectiva da estratégia considera os relacionamentos interorganizacionais como uma das muitas alternativas estratégicas que podem ser exploradas quando se busca melhorar a posição de uma organização perante seus competidores (AUSTER, 1994). Nesse caso, a atenção é direcionada a necessidade de ajustar as respectivas estratégias entre os parceiros para que o relacionamento contribua positivamente para o alcance dos objetivos de cada uma das partes (CHILD; FAULKNER, 1998).

A abordagem estratégica dos relacionamentos interorganizacionais tende a enfatizar os motivos (CHILD; FAULKNER, 1998) e os benefícios competitivos da formação dos relacionamentos (AUSTER, 1994). Dessa forma, as organizações estabelecem relacionamentos cooperativos para adquirir competências essenciais que a organização não possui, mas necessárias para a obtenção de vantagem competitiva; para aprender como operar em novos mercados quer sejam domésticos ou externos; para fortalecer a posição competitiva influenciando a estrutura da indústria ou antecipando-se aos concorrentes; ou para diversificar em novos negócios (AUSTER, 1994). Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2005), os motivos para a formação de tais interações estão relacionados às condições do mercado, nas quais ocorrem basicamente três tipos de situações: mercados de ciclo lento; mercado de ciclo-padrão; e mercado de ciclo rápido. Para Cunha (2002), a mudança de orientação de competição para cooperação nos relacionamentos interorganizacionais é fundamentada nessa perspectiva. Diante disso, surgem vários tipos de relacionamentos cooperativos como alianças estratégicas e *joint ventures*, por exemplo.

Na visão de Child e Faulkner (1998), a perspectiva estratégica também enfatiza que as organizações estabelecem relacionamentos na tentativa de alcançar crescimento, bem como assegurar padrões de eficiência como identificado na teoria dos custos de transação. Ela direciona sua atenção para os fatores externos e contextuais que motivam as estratégias cooperativas e, assim sendo, desenvolve uma visão

contingencial sobre os méritos de uma estratégia cooperativa em oposição a uma estratégia competitiva e sobre os critérios para a escolha de um determinado parceiro. Essa perspectiva também enfatiza a equiparação dos parceiros tanto quanto visualiza a cooperação do ponto de vista de um único parceiro. Dessa forma, tanto quanto informar sobre os fatores situacionais que determinarão o sucesso de uma estratégia cooperativa, essa perspectiva permite o exercício da escolha estratégica pelos atores que estão decidindo sobre as ações organizacionais (CHILD; FAULKNER, 1998).

### 2.1.2 Formas e Níveis

Os relacionamentos interorganizacionais se apresentam basicamente de quatro formas. A primeira delas é o relacionamento entre pares de organizações. Nele, uma organização *A* interage com uma organização *B*. Apesar desse tipo de relacionamento ser, provavelmente, o que recebeu maior atenção nas pesquisas empíricas, a sua análise provê pouca informação sobre o ambiente das organizações. Considerando que as organizações estão envolvidas em mais de uma relação em dado tempo, um entendimento da totalidade de condições ambientais que afetam os relacionamentos é obtido somente quando se observam, de forma agregada, todas as relações e transações envolvidas (ALDRICH, 1979).

A segunda forma é a de conjunto interorganizacional (ALDRICH, 1979) ou ligação em roda (CUNHA; CARRIERI, 2003) e originou-se da análise de conjuntos de papéis desempenhados de forma que é possível traçar o impacto das variações em um relacionamento diático à medida que afetam outras relações em par no interior do conjunto. Nessa forma, a ênfase reside em uma organização central e em seus relacionamentos diáticos com outras organizações, ou seja, a organização focal interage com mais de uma organização de um tipo particular, porém não existe interação mútua entre os outros membros (ALDRICH, 1979; CUNHA; CARRIERI, 2003).

A terceira forma de relacionamento interorganizacional são as redes interorganizacionais. Elas envolvem todas as organizações unidas por um tipo específico de relação e são formadas identificando-se os elos entre todas as organizações em uma população (ALDRICH, 1979). As redes constituem o padrão total de relacionamentos entre um grupo de organizações que se coordenam entre si em um sistema social para atingir metas coletivas e de interesse próprio ou resolver problemas específicos em uma população-alvo. As redes interorganizacionais, portanto, podem ser

muito complexas em função das possibilidades de formas e tipos de ligações possíveis entre as organizações, o que pode se agravar em função do tamanho e do contexto social no qual a rede está inserida (HALL, 2004).

O quarto tipo de interação é a chamada de ligação em corrente. Nela, cada membro do conjunto está ligado em série com a organização focal e existe contato somente na primeira ligação (CUNHA; CARRIERI, 2003).

Para Balestrin e Vargas (2004), as várias formas que as redes interorganizacionais adquirem provocam uma ambigüidade no próprio entendimento do termo. Essa problemática é discutida por Castells (1999), baseado no argumento de que as redes interorganizacionais aparecem sob diferentes formas, em diferentes contextos e a partir de expressões culturais diversas. Exemplo disso são as redes familiares nas sociedades chinesas; as redes de empresários oriundos de ricas fontes tecnológicas dos meios de inovação, como no Vale do Silício; as redes hierárquicas do tipo *Keiretsu* japonês; as redes organizacionais de unidades empresariais descentralizadas de antigas organizações verticalmente integradas e forçadas a se adaptarem a realidade atual; as redes horizontais de cooperação, como as existentes no norte da Itália, e as redes internacionais resultantes de alianças estratégicas entre grandes organizações que operam em diversos países (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

Ao discutir as várias formas que uma rede interorganizacional pode assumir, Marcon e Moinet (2001, p. 167) desenvolvem uma tipologia que leva em consideração dois critérios: a natureza dos laços entre os atores e o grau de formalização de suas relações. “A natureza dos laços [...] constituídos entre os membros de uma rede, é um primeiro eixo de referência bastante pertinente desde que se trate de rede”. Tais elos, representados por um eixo vertical, podem se apresentar na forma de uma atividade de cooperação horizontal ou, então, como uma rede de relacionamento entre matriz e filial. Já o eixo de referência horizontal “é o grau de formalização mais ou menos reconhecida das relações constituídas entre os membros da rede” (MARCON; MOINET, 2001, p. 168). Em uma das extremidades desse eixo, situa-se um tipo de relacionamento com o maior grau de formalização que representa contratos jurídicos entre as partes. Na outra extremidade, encontram-se os relacionamentos com alto grau de informalidade, característica própria de relações baseadas em amizade, em laços familiares, em origens comuns e histórias compartilhadas, por exemplo (MARCON; MOINET, 2001). O cruzamento desses dois critérios serve de base para o estabelecimento de um mapa de



orientação conceitual das redes interorganizacionais, como mostra a figura 01.

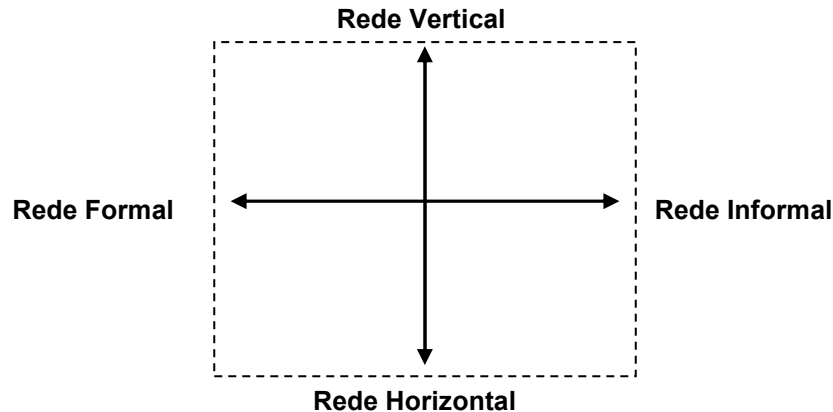


Figura 01 - Mapa de Orientação Conceitual.

Fonte: Adaptado Marcon e Moinet (2001).

A partir do modelo de Marcon e Moinet (2001), percebe-se que em cada um dos pontos do quadrante poderá existir um tipo particular de configuração em rede, de forma que o modelo auxilia na compreensão da ampla diversidade de formas de redes interorganizacionais existentes. De forma geral, os dois critérios utilizados permitem que as redes sejam classificadas em quatro tipos: redes verticais; redes horizontais; redes formais; e redes informais. As redes verticais apresentam uma estrutura hierárquica que é utilizada, por exemplo, pelas grandes redes de distribuição que adotam a estratégia de redes verticais para se posicionar mais próximas dos clientes. As redes horizontais caracterizam-se pela cooperação interorganizacional e são constituídas por organizações que guardam, cada uma, sua independência, mas que optam por coordenar certas atividades específicas de forma conjunta. Já as redes formais são caracterizadas pela existência de contratos que regulam o relacionamento, estabelecendo regras de conduta entre os atores. Por sua vez, as redes informais surgem sem a utilização de qualquer tipo de contrato formal, situação resultante, sobretudo, do nível de confiança existente entre os atores (MARCON; MOINET, 2001).

Considerando os tipos de relacionamentos acima, surgem diferentes níveis de análise que permitem direcionar o foco de maneira a favorecer o melhor entendimento dos relacionamentos interorganizacionais. Auster (1994) destaca três níveis de análise para os estudos interorganizacionais: i) nível individual; ii) nível organizacional; e iii) grupos organizacionais. No nível individual, o foco se concentra sobre como as pessoas afetam as ligações interorganizacionais e os efeitos das ligações interorganizacionais sobre os indivíduos.

O nível organizacional tem seu foco orientado sobre as características organizacionais e o seu relacionamento com a criação, gestão, manutenção persistência e fracasso dos relacionamentos interorganizacionais (AUSTER, 1994). Oliver e Ebers (1998) consideram que esse nível focaliza as propriedades ou ações individuais das organizações. Exemplos de estudos que têm recebido uma atenção especial da literatura, a partir desse nível de análise, incluem questões como: motivos organizacionais para estabelecer ligações; como se dá a escolha do parceiro; e como ocorre a negociação do relacionamento (AUSTER, 1994).

Já no nível dos grupos organizacionais o foco é orientado para as propriedades ou ações de um conjunto de organizações (OLIVER; EBERS, 1998). Avaliar como determinadas características ambientais afetam a formação e a transformação dos relacionamentos é um exemplo de estudo nesse nível de análise (CUNHA; CARRIERI, 2003). Embora as distinções gerais entre os níveis de análise sejam claras, os limites específicos são mais difíceis de delinear. O limite do nível de análise dos grupos organizacionais é o mais ambíguo, particularmente no atual contexto, em que conglomerados multinacionais são bastante comuns (AUSTER, 1994).

### 2.1.3 Relacionamentos Cooperativos

As rápidas mudanças ambientais têm pressionado as organizações a buscar continuamente por relacionamentos interorganizacionais cooperativos. Essa união de esforços tem sido apresentada como uma estratégia eficiente para o alcance dos objetivos organizacionais, principalmente quando as organizações buscam acessar recursos únicos e escassos (RING; VAN DE VEN, 1992).

No caso das redes interorganizacionais, Amato Neto (2000) e Santos, Pereira e França (1994) consideram que a cooperação ocorre, basicamente, por meio de dois tipos de redes: verticais e horizontais. As redes verticais são normalmente encontradas nos casos em que as relações de cooperação ocorrem entre uma organização e os componentes dos diferentes elos da cadeia produtiva. Nesse caso, as organizações cooperam com seus parceiros comerciais: produtores, fornecedores, distribuidores e prestadores de serviços. A cooperação ocorre mais freqüentemente quando o produto final é composto por um grande número de peças ou componentes e passa por vários estágios durante o processo de produção.

Já as redes horizontais são caracterizadas por relações de cooperação que se

dão entre empresas que produzem e oferecem produtos similares pertencentes a um mesmo setor ou ramo de atuação, ou seja, entre uma organização e seus concorrentes. Elas são normalmente formadas quando as organizações, isoladamente, apresentam dificuldades em acessar recursos escassos de produção; atender interna ou externamente ao mercado em que atuam; ou lançar e manter uma nova linha de produtos (AMATO NETO, 2000; SANTOS; PEREIRA; FRANÇA, 1994).

As redes de cooperação têm despertado muito interesse entre as organizações, pois, de acordo com Balestrin e Vargas (2004, p. 204), “a configuração em rede promove ambiente favorável ao compartilhamento de informações, de conhecimentos, de habilidades e de recursos essenciais para o processo de inovação”. Nesse sentido, as redes interorganizacionais consistem em uma forma eficaz para as organizações alcançarem competitividade nos mercados por meio de um complexo ordenamento de relacionamentos. Além disso, os relacionamentos cooperativos apresentam uma importância estratégica em ambientes competitivos, sobretudo por facilitar a sinergia de esforços entre as organizações na direção de objetivos comuns (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

Para Child e Faulkner (1998), a estratégia cooperativa é a tentativa das organizações em alcançar seus objetivos por meio da cooperação com outras organizações, tanto quanto a competição com elas. Seu foco é sobre os benefícios que poderão ser conseguidos por meio da cooperação. Uma estratégia cooperativa pode oferecer significativas vantagens para as organizações carentes de determinadas competências ou recursos ao manter ligações com outras organizações que possuem os recursos e habilidades complementares; elas também oferecem fácil acesso a novos mercados e oportunidades de aprendizagem. Para Human e Provan (1997), as estratégias de cooperação são fruto de um compromisso coletivo na busca de desenvolver soluções para problemas comuns. Dessa forma, o alcance de objetivos que não poderiam ser realizados individualmente é facilitado por meio de ações conjuntas entre as organizações.

A estratégia de cooperação com uma ou mais organizações pode ser uma contrapartida para o ajuste da vantagem competitiva. Isso se torna mais claro quando se examina os motivos para a cooperação e quando se considera a habilidade dos relacionamentos cooperativos para melhorar as competências organizacionais por meio da aprendizagem (CHILD; FAULKNER, 1998).

Na visão de Ring e Van de Ven (1994), os relacionamentos cooperativos são cíclicos e não seqüenciais, ou seja, eles são mantidos não porque alcançam estabilidade, mas porque mantêm um equilíbrio entre processos formais e informais. Isso significa que os benefícios dos relacionamentos são afetados pelo estágio de desenvolvimento em que a rede se encontra. Nesse sentido, os autores demonstram que os relacionamentos se desenvolvem e evoluem basicamente a partir de três estágios: negociação, comprometimento e execução. No estágio de negociação, as partes desenvolvem expectativas conjuntas em torno de suas motivações, possíveis investimentos e as incertezas percebidas de um empreendimento que ambos vão explorar conjuntamente. Nesse estágio, existe um processo formal de barganha e comportamento de escolha das partes na medida em que elas argumentam e tentam estabelecer os termos em que se dará o relacionamento em questão. De forma subjacente a esses procedimentos formais de barganha, ocorrem processos sociopsicológicos de construção de sentido que permitem que empresas independentes entrem em negociações umas com as outras.

No estágio de comprometimento, as partes chegam a um acordo quanto às obrigações e às regras para a ação futura no relacionamento entre as empresas. Nesse momento, as características e a estrutura de governança da relação são estabelecidas. Tal estrutura de governança, segundo os autores, pode tanto ser codificada em um contrato de relações quanto informalmente compreendida em um contrato psicológico entre as partes. Como no estágio anterior, uma série de interações é freqüentemente necessária para possibilitar às partes atingir um consenso. Dependendo do grau de risco do negócio ou empreendimento e da disposição das partes em se basearem na confiança (RING; VAN DE VEN, 1994).

Por fim, há o estágio de execução, em que tudo aquilo que foi acordado finalmente posto em prática. Nesse estágio, interações permitem o surgimento de relações interpessoais que, por sua vez, contribuem com as relações interorganizacionais.

### *2.1.3.1 Cooperação e Competição nos Relacionamentos*

A dinâmica existente nas redes interorganizacionais tem sido apresentada pela literatura como resultante de uma série de aspectos que reúnem em uma mesma rede de relacionamento, cooperação e competição. No cenário competitivo atual tem se

proliferado um grande número de interações entre organizações concorrentes que cooperam entre si para alcançar objetivos comuns, de maneira que se assume o pressuposto de que o estabelecimento de relacionamentos cooperativos influencia o comportamento competitivo das organizações (CHEN, 1996; GIMENO, 2004; GNYAWALI; MADHAVAN, 2001). Balestrin e Vargas (2004) acrescentam que a confiança e a cooperação ocorrem simultaneamente com a competição e que são diretamente influenciadas pelos aspectos estruturais das redes interorganizacionais. Dessa forma, Loiola e Moura (1996) destacam que as formas interorganizacionais cooperativas são estruturas que privilegiam as relações de parceria sem, no entanto, eliminar a competição e os conflitos.

Mais do que distinguir estratégias cooperativas das competitivas, é preciso entender também como elas se relacionam. As estratégias competitivas concentram-se em questões sobre como uma organização pode obter vantagem competitiva sobre um concorrente. Existem duas abordagens tradicionais dentro do pensamento sobre estratégia competitiva. A primeira enfatiza que os lucros superiores derivam da estrutura da indústria a qual a organização faz parte e a partir do ajuste das estratégias genéricas, ou seja, liderança em custos, diferenciação e foco (PORTER, 1989). A segunda abordagem considera que a vantagem competitiva é obtida a partir dos recursos e competências únicas que a organização possui, as quais são combinadas para adicionar valor aos produtos e serviços, sendo difíceis de serem imitadas ou adquiridas (BARNEY, 1991, 1996; WERNERFELT, 1984). A habilidade de manter a estrutura de uma indústria e a posição da organização dentro dela pode ser alcançada pela cooperação com competidores. Isso poderia ser um relacionamento prioritariamente defensivo contra organizações dominantes; ou um relacionamento mais ofensivo com a intenção de assegurar uma forte posição dentro da indústria ou reduzir as oportunidades de novos entrantes (CHILD; FAULKNER, 1998).

Porém, é preciso reconhecer que, mesmo após estabelecer relacionamentos cooperativos, as organizações podem continuar a competir de outras formas. Por meio de relações de cooperação, as organizações podem trabalhar juntas para a melhoria coletiva do desempenho, compartilhando recursos e realizando atividades conjuntas num determinado mercado. Ao mesmo tempo, tais parceiros também podem competir por meio de ações independentes em outros mercados para a melhoria do seu próprio desempenho (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001). Human e Provan (1997) concordam que, face à dinâmica inerente às redes interorganizacionais, as organizações podem

colaborar em um determinado projeto e competir em outros.

Para Bengtsson e Kock (1999) e Lado, Boyd e Hanlon (1997), quando se analisa a natureza dos relacionamentos entre competidores, quatro tipos diferentes de relacionamentos podem ser identificados a partir da combinação entre cooperação e competição, como pode ser observado na figura 02.

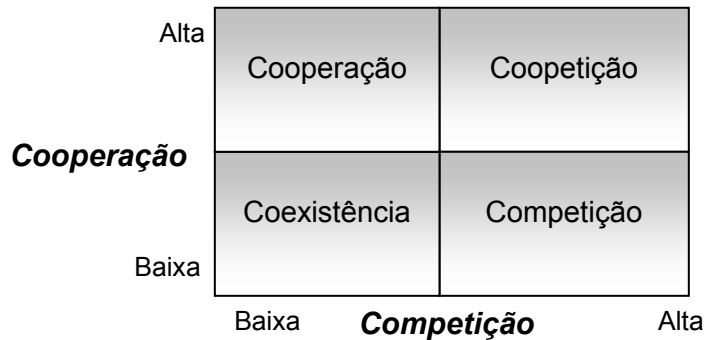


Figura 02 - Diferentes Combinações entre Cooperação e Competição.

Fonte: Adaptado Bengtsson e Kock (1999) e Lado, Boyd e Hanlon (1997).

A coexistência é caracterizada por relacionamentos que não incluem qualquer tipo de troca econômica, ou seja, existem somente trocas de informações e interações sociais. Além disso, os laços são bastante fracos, pois os competidores se conhecem, mas não interagem entre si (BENGTSSON; KOCK, 1999; LADO; BOYD; HANLON, 1997). Tal situação pode ocorrer em ambientes estáveis nos quais os competidores, apesar de atuar num mesmo mercado, não se consideram concorrentes entre si em função, talvez, da grande demanda pelos seus produtos.

No caso da existência de baixa competição e alta cooperação, as interações são freqüentes, compreendendo trocas comerciais, informacionais e sociais. Outras formas de interações podem surgir, embora as trocas sociais, de conhecimento e econômicas, sejam as mais freqüentes. Apesar da existência de cooperação, isso não significa que as organizações não compitam entre si e, talvez, exista um grau de desconfiança entre elas. Esse relacionamento pode ser formal ou informal. Os relacionamentos formais são caracterizados pela existência de acordos formalizados, enquanto que os informais são baseados em normas socialmente construídas e na confiança. As normas e os acordos formais ajustam a distribuição de poder e a dependência entre competidores de forma que os conflitos sejam raros. Além disso, os competidores têm objetivos comuns e a proximidade entre eles é baseada em fatores

físicos e psicológicos (BENGTSSON; KOCK, 1999; LADO; BOYD; HANLON, 1997).

Já as relações em que existe alta competição e baixa cooperação são caracterizadas pela ação e reação em função das ações dos competidores. Se um competidor lança uma nova linha de produtos, o outro provavelmente será obrigado a empreender ações competitivas para neutralizar o efeito daquela ação. Nesse caso, o poder e a dependência são igualmente distribuídos entre os atores, baseados na posição que cada um ocupa na rede. As normas são baseadas em regras informais aceitas como “regras do jogo” pelo conjunto dos competidores independentemente (BENGTSSON; KOCK, 1999; LADO; BOYD; HANLON, 1997).

Por sua vez, o relacionamento no qual ocorre cooperação e competição simultaneamente, pode incluir trocas econômicas e não-econômicas. O poder do ponto de vista da cooperação do relacionamento é baseado em aspectos funcionais de concordância. Já o poder do ponto de vista da competição do relacionamento é baseado na posição do ator na rede. De forma similar, a dependência pode aumentar de duas maneiras: quando cooperando, a dependência é estipulada em acordos formais ou baseada na confiança; e, quando competindo, a dependência está relacionada à posição do ator na rede e mais igualmente distribuída. Os conflitos são raros em função de que os competidores convivem mais harmoniosamente. Existem regras claras e formalizadas para a cooperação e a competição é baseada em regras informais de comportamento. Os objetivos da cooperação são conjuntamente definidos e os objetivos da competição são instrumentalmente orientados de acordo com cada organização individualmente (BENGTSSON; KOCK, 1999, 2000; LADO; BOYD; HANLON, 1997).

Para Bresser, Dunbar e Jithendranathan (1994), as organizações são mais favoráveis às estratégias de cooperação quando percebem que têm habilidades limitadas em atender às demandas ambientais que são caracterizadas por múltiplas interdependências e mudanças imprevistas. Conseqüentemente, a incerteza ambiental e a interdependência também provêem novas oportunidades de cooperação. Nesse sentido, Harrigan (1988) e Bresser (1988) acrescentam que uma organização pode fazer uso de estratégias de cooperação para complementar suas estratégias competitivas (BENGTSSON; KOCK, 1999; LADO; BOYD; HANLON, 1997).

A literatura tem procurado explicações para os diferentes níveis de cooperação e competição existentes nas redes interorganizacionais de forma que se dá destaque ao aspecto da imersão social, ou seja, o *embeddedness* (DACIN; VENTRESCA; BEAL,

1999; GRANOVETTER, 1985; UZZI, 1996, 1997). A partir dessa perspectiva, tem-se que o comportamento dos atores é influenciado pelo conjunto dos relacionamentos que eles mantêm. A problemática da imersão social preocupa-se em compreender como as estruturas sociais afetam a vida econômica. Dentro desse objetivo de entendimento, a pesquisa de redes sociais tem procurado analisar os campos em que as organizações estão imersas e como estes afetam o seu comportamento. Uzzi (1997), por exemplo, procura demonstrar como a economia e a estrutura social são interdependentes, afetando o comportamento e as relações entre organizações. Nesse sentido, a participação em uma rede de relacionamentos molda o comportamento competitivo e cooperativo das organizações (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001).

Se por um lado as estratégias competitivas são benéficas para as organizações, por outro, ao agir como rivais, exclusivamente de maneira competitiva, as organizações tendem a caminhar para um jogo no qual ninguém ganha ou para uma situação ainda pior na qual todos perdem. Quando o comportamento é exclusivamente competitivo ocorrem apenas retornos temporários de curto prazo, sendo difícil manter a competitividade estratégica ao longo do tempo. Dessa forma, torna-se necessário que haja um desdobramento das estratégias de competição para abranger estratégias que usufruam os benefícios da cooperação (LEÃO, 2005).

Como consequência da dinâmica de cooperação e competição existente nos relacionamentos interorganizacionais, surge uma nova forma de caracterizar interdependência entre as organizações por meio da convergência de interesses e objetivos comuns. Marcon e Moinet (2001) caracterizam o ambiente de cooperação e competição como resultado da combinação das relações de influência entre os atores e o campo de ação reticular. As relações de influência podem variar de um equilíbrio até uma situação em que um único ator domina os relacionamentos. Por sua vez o campo de ação reticular refere-se à proximidade geográfica ou à proximidade temática como característica principal da rede interorganizacional. O cruzamento dos dois campos de ação reticular com as relações de influência resulta em quatro tipos de redes que combinam níveis diferenciados de cooperação e competição, como pode ser observado na figura 03.



		Campo de Ação Reticular	
		Território	Proximidade Temática
Relações de Influência	Dominação de um Ator	<b>Rede Territorial Dominada</b>	<b>Rede Temática Dominada</b>
	Equilíbrio das Influências	<b>Rede Territorial Coopetitiva</b>	<b>Rede Temática Coopetitiva</b>

Figura 03 - Campo de Ação Reticular e Relações de Influência.

Fonte: Marcon e Moinet (2001, p. 140).

No caso de uma rede caracterizada pela proximidade geográfica ou, então pela proximidade temática, na qual existe um único ator dominante, tem-se uma rede dominada (temática ou territorial). Nesses casos, um único ator ou poucos atores dominam as relações em função de gozar de maior poder de influência em um território bastante fechado e, conseqüentemente, a tendência é a de que a competição impere nesses relacionamentos.

Já no caso de uma rede caracterizada pela proximidade geográfica ou, então, pela proximidade temática, na qual existe equilíbrio de influência entre os atores, ocorre um equilíbrio entre cooperação e competição. Nesse sentido, existe uma mobilização que procede da cooperação voluntária dos atores, sendo inevitável, também, a existência de um equilibrado grau de rivalidade.

#### 2.1.4 Motivadores

Ao considerar que as organizações inevitavelmente mantêm interações entre si, o foco das atenções se volta às questões que expliquem como as organizações selecionam aquelas com as quais irão interagir, ou seja, os motivos que fazem com que elas se relacionem com uma determinada organização e não com outra. Diante disso, o estudo de quais são os motivos e os fatores ambientais e organizacionais que influenciam uma organização a estabelecer relacionamentos interorganizacionais tem sido o tema de várias pesquisas nesse campo (e. g. BRASS *et al.*, 2004; GALASKIEWICKZ, 1985; GRANDORI; SODA, 1995; GULATI, 1998; OLIVER; EBERS,

1998; OLIVER, 1990; SCHERMERHORN, 1975; SCHMIDT; KOCHAN, 1977; WHETTEN; LEUNG, 1979).

Considerando que uma determinada organização tem o poder de escolher as organizações com as quais irá interagir e que, em outros casos, as interações são estabelecidas de forma obrigatória, os relacionamentos interorganizacionais pressupõem questões tais como: Quais são os motivos e dentro de quais condições as organizações estabelecem ligações com outras organizações? Os motivos para a formação dos relacionamentos referem-se às intenções explícitas ou implícitas, instrumentais ou não que representam os objetivos das organizações para o estabelecimento e manutenção dos relacionamentos. Já as condições dentro das quais os relacionamentos se formam referem-se aos fatores ambientais e interorganizacionais que aumentam ou diminuem a possibilidade da ocorrência dos relacionamentos interorganizacionais (OLIVER, 1990).

Schermerhorn (1975), ao focar o que leva as organizações a estabelecer relacionamentos cooperativos, apresenta que o principal motivo que induz a tal tipo de atividade é o acesso a recursos e que a cooperação é uma forma de buscar no ambiente o acesso a esses recursos. O autor também reconhece que as organizações com excesso de recursos têm maior capacidade de estabelecer relações, pois aumentam a possibilidade de diferentes tipos de ligações com outras organizações. Além do acesso a recursos, Galaskiewicz (1985) destaca como motivadores para os relacionamentos cooperativos a redução da incerteza ambiental, a melhoria da legitimidade e o alcance de objetivos coletivos. Por sua vez, Ring e Van de Ven (1994) destacam que uma série de motivadores dos relacionamentos cooperativos têm sido identificados, incluindo o acesso a novas tecnologias, novos mercados, economias de escala, complementação de habilidades e compartilhamento de riscos.

A decisão de estabelecer relações interorganizacionais também pode ser vista como um elemento que contribui para o alcance de objetivos estratégicos. O acesso a novos mercados ou o desenvolvimento de novos produtos, por exemplo, pode incentivar o estabelecimento de relações interorganizacionais pela formação de alianças estratégicas entre as organizações com recursos complementares entre si. Nesse caso, os relacionamentos cooperativos atuam como facilitadores das ações estratégicas nas quais as relações formais e informais permitem o acesso aos recursos e informações necessários ao alcance dos objetivos organizacionais (SCHERMERHORN, 1975).

A busca de eficiência por meio dos relacionamentos interorganizacionais é um motivador que pode ser visto como uma forma de negociação na qual cada organização busca maximizar sua vantagem na obtenção e na alocação de recursos que são fundamentais para sua sobrevivência (HALL, 2004; OLIVER, 1990). Whetten e Leung (1979) chamam a atenção para o fato de que uma organização pode estabelecer relações interorganizacionais devido ao seu valor instrumental, ou seja, considera-se o grau com que determinada ligação poderá contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. Para os autores, o principal motivo encontrado na literatura que leva as organizações a estabelecerem relações interorganizacionais é o acesso aos recursos que levarão à melhoria de seu desempenho. Dessa forma, a eficiência enfatiza a importância da obtenção de recursos para as organizações envolvidas, implicando racionalidade à medida em que as organizações procuram maximizar seus ganhos na interação (OLIVER, 1990; WHETTEN; LEUNG, 1979).

A melhoria dos níveis de eficiência é um motivador que é tanto internamente quanto externamente orientado. No caso de ser internamente orientado, a formação de um relacionamento interorganizational é motivada pela tentativa de uma organização em melhorar os seus níveis de produtividade. O estabelecimento dos relacionamentos como forma de melhoria da eficiência pode se dar pelo desejo da organização em aumentar o retorno sobre o ativo ou pela redução de custos unitários e desperdício, por exemplo (OLIVER, 1990), como exemplificado pelo estudo de Dyer (1996), no qual o autor comparou os relacionamentos na cadeia de suprimento da indústria automotiva americana concluindo que, naquele caso, os relacionamentos foram motivados pela redução de custos de inventário. Quando externamente orientada, a eficiência pode estar relacionada ao desejo da organização em exercer poder e controle sobre os recursos externos (OLIVER, 1990).

A eficiência tem sido a orientação dominante nos relacionamentos interorganizacionais. Ela se dá de forma voluntária por meio do intercâmbio entre duas organizações, gerando conseqüências, reais ou previstas, para a realização de suas respectivas metas e objetivos (OLIVER, 1990), sendo que a perspectiva dos custos de transação de Williamson (1979) é consistente com o argumento de que a eficiência é um determinante fundamental dos relacionamentos interorganizacionais, pois os relacionamentos ocorrerão como resultado da tentativa da organização em reduzir seus custos de transação.

As imposições legais também atuam como motivadores dos relacionamentos interorganizacionais (HALL *et al.*, 1977; HALL, 2004; OLIVER, 1990). Isso ocorre na medida em que os relacionamentos são regidos por leis ou regulamentos que são impostos por decisões legislativas ou administrativas, ou seja, os atores organizacionais estabelecem relações em razão de uma obrigatoriedade político-legal (HALL, 2004). Em função da eliminação da possibilidade de interações voluntárias entre as organizações, usar um modelo baseado exclusivamente no intercâmbio (trocas econômicas) para explicar os relacionamentos interorganizacionais pode ser inapropriado, pois tal modelo baseia-se na formação do relacionamento dentro de condições de escolha e não na obrigatoriedade da relação (HALL, 2004).

A obrigatoriedade dos relacionamentos não somente aumenta a frequência das interações entre as organizações como também pode reduzir o poder de percepção ambiental por parte dos dirigentes. Isso ocorre porque a obrigatoriedade elimina a possibilidade de escolha sobre com quais organizações estabelecer relacionamentos limitando as relações de acordo com as necessidades legais impostas, restringindo o uso de um critério racional na escolha dos parceiros, de forma que uma das conseqüências é uma provável redução da autonomia decisória das organizações (SCHERMERHORN, 1975; WHETTEN; LEUNG, 1979).

O poder também é citado como motivador dos relacionamentos interorganizacionais em função do potencial que determinado relacionamento tem de permitir a uma organização exercer poder sobre outras organizações ou sobre seus recursos (OLIVER, 1990). Ao abordar o poder para explicar os relacionamentos interorganizacionais, sugere-se que a escassez de recursos motiva as organizações a tentar exercer poder, influência ou controle sobre outras organizações que possuem os recursos requeridos, contrastando com o pressuposto de que a escassez de recursos motiva as organizações a cooperarem entre si. Whetten e Leung (1979) acrescentam que a decisão de interagir com outra organização pode ser motivada em função do aumento que tal relação poderá trazer ao poder pessoal dos dirigentes. Dentro dessa concepção, o estudo de Brass, Butterfield e Skaggs (1998) constatou existirem fatores organizacionais e da própria estrutura do relacionamento (laços fracos ou fortes) que influenciam as diferenças de poder e a existência de atitudes oportunistas nos relacionamentos entre as organizações pesquisadas.

Em contraste com o poder, uma parcela considerável da literatura assume que

os relacionamentos são motivados pela necessidade de cooperação interorganizacional. Oliver (1990) chama a atenção para o fato de que poucos estudos contrastam o poder e a cooperação, pois, como dito anteriormente, a escassez de recursos pode tanto induzir à cooperação (SCHERMERHORN, 1975) quanto à competição (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001). Schermerhorn (1975) acrescenta que o desejo de cooperação por si só já é um motivador para os relacionamentos, porém existem fatores que induzem as organizações a se envolverem em relações cooperativas ainda que a cooperação interorganizacional esteja potencialmente associada a um conjunto de custos nos quais a participação das organizações pode incorrer.

As organizações também estabelecem relacionamentos interorganizacionais como forma de tornarem-se mais estáveis frente às incertezas ambientais, ou seja, elas utilizam-se dos relacionamentos como resposta adaptativa ao ambiente incerto. A incerteza ambiental é gerada pela escassez de recursos, motivando as organizações a estabelecer relacionamentos para alcançar estabilidade e previsibilidade nas relações com outras organizações (BRASS *et al.*, 2004; GALASKIEWICZ, 1985; OLIVER, 1990; WHETTEN; LEUNG, 1979). Destaca-se o estudo de Tauhata e Macedo-Soares (2004), que verificou a importância da rede de relacionamentos para o planejamento estratégico em função de que a interação com outras organizações traz implicações positivas em termos de ameaças e fraquezas, forças e oportunidades.

A melhoria da legitimidade organizacional também tem sido citada como um motivo significativo na decisão de interagir com outras organizações (GALASKIEWICZ, 1985; HALL, 2004; OLIVER, 1990; SCOTT, 2003). A teoria institucional sugere que o ambiente institucional impõe pressões sobre as organizações para justificar suas atividades. Tais pressões motivam as organizações a obter legitimidade para mostrar conformidade com as normas, regras, crenças ou expectativas dos atores externos (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Para isso, as organizações buscam relacionamentos com organizações que possuam maior legitimidade e aceitação pública de suas ações. Ao relacionar-se com essas organizações espera-se melhorar a imagem, reputação, prestígio ou congruência com as normas estabelecidas no ambiente institucional (CHAKRAVARTY; GARGIULO, 1998). Schermerhorn (1975) considera que as relações cooperativas podem ser influenciadas pelo grau em que essas relações são encorajadas e legitimadas no ambiente externo. O autor também considera que no nível interno ocorre uma influência similar sobre o comportamento das organizações a partir de experiências anteriores que tenham resultado em benefícios de imagem, *status* e

aceitação da atividade organizacional.

Oliver (1990) sugere que os motivadores discutidos acima podem ser reunidos em seis categorias generalizáveis, as quais a autora chama de contingências críticas dos relacionamentos, representando as razões que influenciam diretamente a formação dos relacionamentos interorganizacionais, ou seja, explicam os motivos pelos quais as organizações estabelecem tais relacionamentos, as quais são: i) necessidade; ii) assimetria; iii) reciprocidade; iv) eficiência; v) estabilidade; e vi) legitimidade. A partir das considerações feitas anteriormente sobre os motivadores do relacionamento organizacional, é possível estabelecer quais abordagens teóricas sustentam cada um dos motivadores citados, conforme quadro 01.

Quadro 01 - Perspectivas Teóricas das Contingências Críticas do Relacionamento Interorganizacional.

Motivador	Termos-chave	Perspectivas Teóricas
<b>Necessidade</b>	Determinismo, obrigatoriedade, normas e regulamentos.	Economia política Teoria da troca
<b>Assimetria</b>	Poder, controle, conflito, desigualdade, exploração, dominação, influência e recursos escassos.	Custos de transação Dependência de recursos
<b>Reciprocidade</b>	Cooperação, colaboração, recursos escassos, igualdade e suporte mútuo.	Dependência de recursos Redes cooperativas Teoria da troca
<b>Eficiência</b>	Troca, intercâmbio, resultado, produtividade, retorno e desempenho.	Teoria dos custos de transação Dependência de recursos Teoria da troca
<b>Estabilidade</b>	Previsibilidade, incerteza ambiental, resposta adaptativa e dependência.	Teoria dos custos de transação Ecologia das organizações
<b>Legitimidade</b>	Isomorfismo, legitimidade, conformidade, aceitação, congruência, ambiente institucional, imagem e reputação.	Teoria institucional

Fonte: Adaptado Oliver (1990).

Considerando que as contingências apresentadas no quadro 01 sejam apenas categorias generalizáveis para comparação das razões em que os relacionamentos se formam por meio de diferentes tipos de ligações, percebe-se que as contingências de necessidade, assimetria, estabilidade e legitimidade são modeladas antes de tudo por fatores externos; a contingência de eficiência é influenciada amplamente por fatores internos e pelos custos do próprio relacionamento; e que a contingência de reciprocidade é bastante afetada por características semelhantes dos parceiros e pelo grau de congruência entre eles (OLIVER, 1990).

Embora cada uma dessas contingências possa isoladamente causar a formação e a manutenção dos relacionamentos, elas também podem ocorrer concomitantemente quando uma organização estabelece os seus relacionamentos interorganizacionais. Ocorre que a decisão de iniciar e manter interações com outras organizações é comumente baseada em múltiplas contingências (OLIVER, 1990). Isso dificulta a análise das relações interorganizacionais, pois teoricamente devem ser consideradas todas as possíveis combinações entre as referidas contingências.

A busca de conformidade com imposições legais ou regulatórias é razão suficiente para uma organização estabelecer relacionamentos interorganizacionais. Entretanto, relações desse tipo também podem ser direcionadas para preencher outros objetivos e expectativas organizacionais como maior poder, eficiência, estabilidade ou legitimidade (OLIVER, 1990). A exemplo disso, uma relação de troca entre comprador e vendedor pode reduzir as incertezas por meio do estabelecimento de regras para as interações; ao obrigar a formação de programas de parceria, uma autoridade superior pode induzir a cooperação entre duas organizações; ou então, a conformidade com as leis e padrões governamentais pode melhorar a legitimidade perante os órgãos públicos ou melhorar a centralidade da organização na sua rede.

O poder e a cooperação interagem quando duas organizações estabelecem relações cooperativas com objetivo de exercer poder sobre uma terceira organização ou sobre outros membros que compõem o ambiente tarefa. Condições de cooperação também podem encobrir relações de poder entre as organizações quando um pequeno fornecedor tem que se submeter aos termos e exigências de um grande fabricante, por exemplo (OLIVER, 1990).

Além disso, a orientação de uma determinada organização para estabelecer relacionamentos interorganizacionais pode mudar no decorrer do tempo como os próprios relacionamentos estabelecidos (SCHMIDT; KOCHAN, 1977). A razão para interagir pode ser inicialmente de cooperação, mas pode ser substituída pelo poder, caso condições de conflito se desenvolvam; alternativamente, os relacionamentos podem ser caracterizados inicialmente pelo processo de troca e negociação no qual cada organização tenta assegurar poder e controle e então elas podem desenvolver um relacionamento de reciprocidade quando um compromisso mutuamente aceitável é alcançado (OLIVER, 1990).

A natureza da interação entre poder e eficiência é mais ambígua devido ao fato

de que cada um desses motivadores é fonte de controvérsia na literatura sobre relacionamentos interorganizacionais. A perspectiva da dependência dos recursos, por exemplo, atribui que o poder e o controle motivam o estabelecimento das interações. Entretanto, a busca de eficiência como objetivo maior pode ser alcançada por meio de relações de poder (OLIVER, 1990).

Para Oliver (1990), o relacionamento entre poder e estabilidade é caracterizado por uma falta de clareza da literatura sobre relacionamentos interorganizacionais. O modelo da dependência dos recursos assume que poder e redução de incertezas não são mutuamente excludentes, ao invés disso, o desejo por estabilidade e o desejo por controle e domínio podem interagir de forma concomitante. Entretanto, o desejo por desenvolver ligações estáveis e previsíveis pode ser isoladamente suficiente para a formação e manutenção dos relacionamentos, independente de relações de poder. Similarmente, as condições de legitimidade podem induzir ao poder na medida em que conduzem as organizações a um maior *status* hierárquico.

Finalmente, a eficiência pode interagir com as contingências de estabilidade e cooperação. Quando o objetivo é melhorar a eficiência, uma organização pode tentar assegurar relações estáveis com outra organização, como um fornecedor, por exemplo, no qual o estabelecimento de uma ligação estável facilitaria o acesso a recursos adicionais. Da mesma forma, relações mutuamente benéficas podem ser facilitadas se uma organização reconhece que sua eficiência interna é resultante dos seus relacionamentos (OLIVER, 1990).

A possível interação entre as contingências sugere que as diferentes perspectivas teóricas encontradas em cada um deles são, em parte, atribuídas a diferenças nos seus pressupostos para a explicação dos relacionamentos interorganizacionais. Quanto a esse aspecto, percebe-se que diferentes perspectivas teóricas podem ser complementares entre si. Dessa forma, a adoção de um único paradigma para esse tipo de explicação pode revelar apenas parte da realidade sobre os relacionamentos interorganizacionais, pois, como dito anteriormente, dificilmente um determinado relacionamento organizacional é sustentado por uma única contingência, mas sim pela ação múltipla de diferentes contingências.

#### 2.1.5 Fatores Facilitadores e Dificultadores dos Relacionamentos

Os fatores facilitadores e dificultadores dos relacionamentos



interorganizacionais são os aspectos ambientais e organizacionais que estimulam ou inibem um determinado relacionamento, ou seja, eles influenciam a formação ou manutenção do relacionamento interorganizacional (CANDIDO; ABREU, 2004; OLIVER, 1990). Dentro dessa concepção, vários termos encontrados na literatura são usados para referirem-se a esses aspectos, tais como: antecedentes (BRASS *et al.*, 2004; GRANDORI; SODA, 1995; OLIVER; EBERS, 1998; WHETTEN; LEUNG, 1979); condicionantes (OLIVER, 1990); fatores situacionais (HALL, 2004) e fatores críticos de sucesso (CANDIDO; ABREU, 2004).

Hall (2004) destaca que existem situações que induzem a ocorrência dos relacionamentos interorganizacionais, representando pré-condições ou antecedentes para as interações. Tais situações representam elementos contextuais formando um terreno que aumenta a possibilidade da ocorrência dos relacionamentos interorganizacionais. Na visão de Oliver e Ebers (1998), os antecedentes do relacionamento interorganizacional contribuem para explicar a formação e as formas que os relacionamentos assumem.

Whetten e Leung (1979) salientam a importância de se investigar as condições ambientais e organizacionais dentro das quais as ligações interorganizacionais se formam. Diante disso, esses autores consideram que os relacionamentos interorganizacionais ocorrem em função de três fatores: i) a forte necessidade que as organizações têm em ser seletivas na escolha dos parceiros para suas relações interorganizacionais; ii) a oportunidade de livremente estabelecer e interromper os relacionamentos com outras organizações; e iii) a existência de um mecanismo de decisão. Percebe-se que esses autores se apóiam apenas em fatores organizacionais, o que pode ser considerado coerente com os propósitos daquele estudo. No caso de um entendimento mais amplo dos relacionamentos, torna-se necessária uma visão mais abrangente abordando também os fatores ambientais em que, por vezes, eles estão envolvidos.

O reconhecimento da importância do ambiente para ação organizacional tem sido apresentado pela literatura como marco principal das interações entre as organizações, fazendo com que pressões ambientais das mais variadas formas obriguem as organizações a buscar, por meio de interações com o seu ambiente, os recursos e a legitimidade que permitirão o alcance de seus objetivos. Tais interações se dão por meio dos relacionamentos interorganizacionais, ou seja, o contato de uma

organização com o seu ambiente ocorre por meio das ações de outras organizações, de forma que organizações afetam organizações (HALL, 2004).

Tradicionalmente, o ambiente é tido como um conjunto de forças externas que influenciam o modo pelo qual as organizações agem e obtêm recursos. Entre os recursos mais importantes do ambiente estão as matérias-primas, a energia, a mão-de-obra qualificada, as informações, bem como os recursos financeiros necessários à produção de bens e serviços que asseguram a sobrevivência organizacional (HATCH, 1997; MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

Para Hatch (1997), o ambiente organizacional é definido a partir dos elementos que o compõem. Na visão da autora, três elementos ganham destaque: a rede interorganizacional, o ambiente geral e o ambiente global. A rede interorganizacional é composta por todas as organizações que mantêm algum tipo de interação com a organização focal. Tais redes são compostas por consumidores, fornecedores, concorrentes, governo, agências reguladoras, entre outros atores que influenciam as ações organizacionais. O ambiente geral é composto por aspectos setoriais, ou seja, é dividido em diferentes setores incluindo: aspectos sociais, culturais, políticos, econômicos, tecnológicos e físicos. Por sua vez, o ambiente global inclui aspectos que ultrapassam as fronteiras nacionais ou que são organizados em uma escala global (HATCH, 1997).

O fato é que desde a teoria dos sistemas e a teoria da contingência, o ambiente tem ganhado destaque como elemento de muita importância nos estudos organizacionais (HALL, 2004). O ambiente é fonte tanto de oportunidades quanto de ameaças. Castells (1999) coloca que a própria organização mudou o seu modelo para adaptar-se às rápidas transformações tecnológicas e econômicas.

Aldrich (1979) destaca seis dimensões do ambiente apontadas como relevantes pela literatura: i) capacidade ambiental: relacionada à abundância ou escassez de recursos disponíveis a uma organização; ii) homogeneidade-heterogeneidade ambiental: refere-se ao grau de similaridade entre os elementos que compõem o ambiente; iii) estabilidade-instabilidade ambiental: determina o grau em que os elementos do ambiente mudam; iv) concentração-dispersão: refere-se à forma em que os recursos e clientes estão distribuídos no espaço, no qual um ambiente muito disperso dificulta as ações organizacionais; v) consenso-dissenso de domínio: refere-se ao grau em que o domínio específico de uma organização é reconhecido por outras organizações; e vi)

turbulência: refere-se ao grau de interconexão ambiental, ou seja, a turbulência significa que existe muita interconexão causal entre os elementos no ambiente.

A incerteza ambiental tem sido considerada um dos principais influenciadores das interações entre as organizações. Para Hatch (1997), a incerteza é uma propriedade do ambiente resultante da combinação de duas forças poderosas: a complexidade e a taxa de mudança. A complexidade refere-se ao número e à diversidade dos elementos em um ambiente e a taxa de mudança refere-se ao quão rapidamente esses elementos mudam, como pode ser observado na figura 04.

<b>Complexidade</b>	<b>Alta</b>	<b>Média Incerteza</b>	<b>Grande Incerteza</b>
	<b>Baixa</b>	<b>Pouca Incerteza</b>	<b>Média Incerteza</b>
		<b>Baixa</b>	<b>Alta</b>

**Taxa de Mudança**

Figura 04 - Incerteza Ambiental como Resultado da Complexidade e da Taxa de Mudança.

Fonte: Adaptado Hatch (1997).

O grande problema nessa relação reside no aspecto cognitivo. O mesmo ambiente pode ser percebido como estável por um determinado gestor e instável por outro. Dessa forma, a constatação de que um determinado ambiente é incerto pode vir acompanhada de viés, pois essa conclusão baseia-se na percepção de uma pessoa ou de um grupo de pessoas que têm esse ambiente como incerto (HATCH, 1997).

Na visão de Scott (2003), existe certo consenso na literatura de que o ambiente molda as organizações, principalmente em se tratando de estrutura e resultados. Entretanto, como tal influência sobre as organizações ocorre é objeto de maior discussão na literatura. Teóricos da abordagem da dependência de recursos, por exemplo, argumentam que as organizações conscientemente tentam se adaptar ao seu ambiente, mudando aspectos de sua estrutura para uma melhor adaptação ambiental. Em contraste, a ecologia populacional enfatiza a inércia estrutural das organizações. Essa abordagem sugere que as organizações têm grande dificuldade em mudar sua forma estrutural para garantir sua sobrevivência (SCOTT, 2003).

Nesse contexto, para minimizar as influências negativas do ambiente e beneficiar-se das positivas, as organizações se valem dos relacionamentos interorganizacionais. É principalmente por meio deles que as organizações obtêm os recursos necessários às suas atividades, defendem-se das turbulências ambientais e alcançam legitimidade para sua atuação.

Sem focar exatamente os fatores ambientais, Ring e Van de Ven (1994) consideram que os relacionamentos não ocorrem automaticamente. Segundo os autores, são necessários o reconhecimento e a conscientização, pelos dirigentes, de que sua organização é interdependente de outras organizações em seu campo. Isso se apóia na suposição de que os relacionamentos não ocorrerão a não ser que exista conscientização da interdependência potencial ou real entre as organizações envolvidas. Os autores estabelecem que existe uma hierarquia de conscientização. No primeiro nível ocorre uma conscientização geral da existência de outras organizações e de suas atividades. O segundo nível envolve o conhecimento mútuo entre os dirigentes das organizações. Já o terceiro nível de conscientização envolve interações específicas e participação conjunta nos conselhos de administração. De acordo com Ring e Van de Ven (1994), os níveis mais elevados de conscientização têm probabilidade de resultar em níveis mais altos de interação.

A posição estrutural que o ator ocupa na rede de relacionamento também influencia a formação dos relacionamentos (OLIVER; EBERS, 1998). No caso de um ator central, ocorre uma lógica semelhante ao fator de dependência em função da posição privilegiada que ele ocupa. No caso de uma posição mais periférica, os relacionamentos serão dificultados, pois provavelmente esse ator não dispõe dos recursos requeridos pela maioria das organizações componentes de uma determinada rede de relacionamentos.

A criação de confiança entre os parceiros é, certamente, um dos fatores mais citados na literatura, sendo considerada um pré-requisito para a cooperação (HAKANSSON; KJELLBERG; LUNDGREN, 1992; HOFFMANN; SCHLOSSER, 2001). A confiança se apresenta como algo a ser construído ao longo do tempo (JARILLO; STEVENSON, 1991; PARK; JUNGSON, 2001) pois, características básicas como, por exemplo, honestidade, disposição e eficácia, podem ser percebidas apenas após um longo período de relação (LAJARA; LILLO; SEMPERE, 2002). Na visão de Hoffmann e Schlosser (2001), a confiança pode ser construída desde o período das negociações

para formação da rede dependendo que os parceiros, unilateralmente, demonstrem compromisso futuro, como investimentos na parceria, compartilhem informações, e utilizem salvaguardas, como um contrato (DYER, 1997). Perceber que um parceiro confia no outro passa a ser mais importante do que a existência de confiança. Quando um parceiro percebe que o outro lhe atribui confiança, é mais fácil a criação de um ciclo de construção de confiança (THOBEN; JAGDEV, 2001).

O comprometimento normalmente é citado juntamente com a confiança, sendo uma das formas de aumentá-la (ISABELLA, 2002). Quando o parceiro é comprometido com o relacionamento, irá despender esforços para que ela tenha sucesso. O parceiro que não se compromete com a relação age como oportunista, deixando que o outro parceiro se responsabilize por todo o esforço e o investimento para desenvolvimento do relacionamento (MEDCOF, 1997), podendo controlar negativamente o desenvolvimento da relação (HAKANSSON; FORD, 2002). O comprometimento traduz-se em lealdade ao relacionamento aos parceiros, sendo considerado, então, como um fator influenciador, seja positivamente ou negativamente, para o sucesso do relacionamento (KOZA; LEWIN, 2000).

Outro fator relacionado às características do parceiro e quem tem sido apresentado com destaque pela literatura refere-se à experiência dos participantes naquele tipo de relacionamento que está sendo estabelecido. Quanto maior a experiência anterior em relacionamentos em rede, por exemplo, maiores as possibilidades de sucesso daquele relacionamento (LORANGE; ROSS; BRONN, 1992). Porém, a experiência, por si só, não é suficiente sem a construção de capacidade para a rede (KALE; DYER; SINGH, 2001). Gestores experientes em redes acumulam conhecimento sobre elas que pode ser utilizado em situações futuras (BAMFORD; GOMES-CASSERES; ROBINSON, 2003), evitando, também, a formação de redes com organizações sem experiência em redes (PEKAR; ALLIO, 1994). Além disso, a relação anterior com o parceiro também pode aumentar a confiança (GULATI, 1998; THOBEN; JAGDEV, 2001). Quando a organização possui mais experiência, seleciona melhor os parceiros, possui melhor capacidade de negociação e consegue desenhar melhor a aliança (KALE; DYER; SINGH, 2001). A maior experiência implica em menor necessidade de alteração de estrutura após a formação da rede (REUER; ZOLLO; SINGH, 2002). Brass *et al.* (2004) destacam que as organizações que têm mais experiência com relacionamentos interorganizacionais têm maior probabilidade de interagir com um maior número de organizações o que as tornará atores dominantes na

rede de relacionamentos. Powell, Koput e Smith-Doerr (1996), por exemplo, verificaram que a maior experiência em relações interorganizacionais das organizações de biotecnologia resultou em maior conhecimento e interações diversificadas, tornando-as mais centrais na rede.

Do ponto de vista do espaço, a proximidade geográfica permite que organizações mais próximas entre si apresentem maiores possibilidades de desenvolverem relacionamentos (OLIVER; EBERS, 1998). Nesse sentido, considera-se que é mais difícil para as organizações estabelecer ou manter relacionamentos a distância. Apesar de a distância ser reconhecidamente facilitadora ou inibidora das relações, esse fator tem recebido pouca atenção da literatura sobre relacionamentos interorganizacionais (HALL, 2004). Dyer (1996), em um estudo sobre a indústria automotiva americana e japonesa, reforçou o pressuposto teórico de que o grau de proximidade é fator essencial para os relacionamentos na cadeia de suprimento.

O estudo de Leal (2005), acerca da influência dos fatores ambientais e organizacionais sobre o relacionamento interorganizacional, considerou como fatores ambientais a proximidade geográfica, os aspectos históricos, a existência de treinamento, a mão-de-obra especializada e os aspectos ligados à coordenação dos relacionamentos. Como fatores organizacionais, considerou o tamanho, a atividade principal, os objetivos organizacionais, o grau de experiência, a capacidade de produção, a tecnologia e a reputação. O estudo concluiu que os fatores organizacionais que mais influenciaram as relações foram a atividade principal e os objetivos organizacionais, de forma que os fatores ambientais não demonstraram influência direta nos relacionamentos.

Considerando que as características do ambiente têm conduzido setores e segmentos econômicos a buscarem a competitividade para a sua sobrevivência e desenvolvimento, Candido e Abreu (2004) tentaram identificar e validar um conjunto de fatores para o sucesso da formação, desenvolvimento e manutenção dos relacionamentos cooperativos. Os autores classificaram tais fatores por meio de quatro dimensões que formam um conjunto de aspectos que devem ser considerados para as ações interorganizacionais cooperativas, que são: i) ambiente de negócios; ii) aspectos antropológicos e sócio-culturais; iii) políticas macroeconômicas; e iv) processo de formação, como se observa no quadro 02.

Quadro 02 - Fatores Críticos do Sucesso das Redes de Cooperação.

<b>Ambiente de Negócios</b>	<b>Aspectos Antropológicos e Sócio-Culturais</b>
1º Participação de outras empresas e instituições de apoio; 2º Política de inovação; 3º Condições para a prática de cooperação e colaboração; 4º Perfil das empresas locais; 5º Infra-estrutura física; 6º Competitividade local; 7º Formas de comunicação.	1º Políticas que cuidem de aspectos relacionados à socialização e conscientização dos integrantes; 2º História comum entre os integrantes; 3º Difusão de uma cultura relacionada a formas de obtenção de eficiência coletiva; 4º Clima de confiança e identidade cultural; 5º Nível de atividade comunitária na localidade; 6º Existência de uma tradição de apoio familiar a novos empresários.
<b>Políticas Macroeconômicas</b>	<b>Processo de Formação</b>
1º Interação entre os diversos agentes envolvidos; 2º Planejamentos e coordenação das ações das instituições de apoio; 3º Mecanismos para fortalecer os relacionamentos e interações; 4º Políticas direcionadas ao fortalecimento da capacitação tecnológica; 5º Participação indireta do poder público; 6º Política de difusão de tecnologias de informação e conhecimento; 7º Integração das diversas políticas de apoio; 8º Existência de concorrência saudável; 9º Independência e autonomia das empresas participantes; 10º Estabilidade.	1º Familiarização com os conceitos e vantagens da nova forma de atuação; 2º Escolha adequada dos agentes responsáveis pela negociação e consolidação do agrupamento; 3º Existência de diversos líderes nos níveis do agrupamento; 4º Definição de uma arquitetura organizacional; 5º Relacionamentos voluntários e constantes; 6º Vinculado a uma política de desenvolvimento regional; 7º Foco em setores e atividades com experiências anteriores ou com potencial para a prática da cooperação e colaboração; 8º Remoção aos obstáculos, restrições e limitações; 9º Desenho das fronteiras organizacionais; 10º Estratégias de atuação e políticas mercadológicas; 11º Estratégias adequadas para gerenciamento de informações.

Fonte: Candido e Abreu (2004, p. 12).

## 2.2 RESULTADOS DOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS

Toda e qualquer organização é constituída visando ao alcance de determinados objetivos, sejam eles sociais ou econômicos. Conseqüentemente, torna-se imperativo o acompanhamento das ações organizacionais no sentido de avaliar os resultados alcançados em comparação aos objetivos pretendidos pelas organizações. Nesse sentido, Wegner e Dahmer (2004) acrescentam que nenhuma organização pode abrir mão de avaliar os seus resultados, sob pena de desconhecer os seus reais níveis de eficiência e eficácia.

Luitz e Rebelato (2003) consideram que, dentre as justificativas que motivam as organizações a medirem seus resultados, está a possibilidade de compará-los com os dos concorrentes ou organizações que atuam em outras atividades e, ainda, a possibilidade de verificar se as estratégias organizacionais de curto, médio e longo prazo estão sendo cumpridas e estão gerando os resultados esperados. Além disso, a sua mensuração permite à organização analisar o seu próprio desempenho no decorrer do tempo, seu desempenho atual em relação ao passado e realizar projeção para os resultados futuros (WEGNER; DAHMER, 2004).

No caso das redes, a literatura tem indicado que as organizações que participam de relacionamentos interorganizacionais cooperativos obtêm melhores resultados do que aquelas que não atuam dessa forma (e. g. HUMAN; PROVAN, 1997). Ocorre que os seus benefícios e resultados são difíceis e complexos de se avaliar (GULATI, 1998; FRYXEL; DOOLEY; VRYZA, 2002; HUMAN; PROVAN, 1997), pois tanto indivíduos quanto organizações são afetados por eles (HALL, 2004). Embora possa parecer simples, de acordo com o ponto de vista do observador, indivíduos diferentes podem ter concepções distintas de tais resultados (PROVAN; MILWARD, 1995). Nesse sentido, as conseqüências dos relacionamentos interorganizacionais podem ser avaliadas por observadores internos ou externos à organização, de forma que concepções conflitantes precisem ser conciliadas dentro dessa problemática.

O tema dos resultados dos relacionamentos interorganizacionais é, portanto, de caráter político, dependência de recursos e de escolha moral (HALL, 2004). Aquilo que reflete positivamente para uma organização pode refletir negativamente para outra; os clientes podem beneficiar-se enquanto que as organizações não; os relacionamentos podem ser eficazes em termos de custos, porém prejudiciais para outras organizações e clientes. Consoante com tal assertiva, Brass *et al.* (2004) alertam que, ao adotar as redes como uma estrutura de governança, elas podem produzir tanto resultados positivos quanto negativos em função da diversidade de interesses que é inerente à ação organizacional.

De acordo com Oliver e Ebers (1998), poucos trabalhos se propõem a estudar as conseqüências dos relacionamentos interorganizacionais. Os autores identificaram que não existe um claro consenso na literatura sobre os seus resultados, de forma que os estudos têm se concentrado sobre poucos e diferentes tipos de implicações, o que dificulta a comparação dos achados, impedindo o completo entendimento dos resultados



dos relacionamentos interorganizacionais. Heimeriks e Shreiner (2002) acrescentam que tais pesquisas têm produzido poucas contribuições para a literatura em função da dificuldade em identificar construtos que possam mensurar tais resultados. De forma complementar, Pereira (2005) ressalta que a falta de um maior entendimento gera um problema conceitual sobre a forma mais eficiente de se avaliar os resultados dos relacionamentos interorganizacionais.

Na visão de Gulati (1998), o fato de os resultados dos relacionamentos interorganizacionais terem recebido pouca atenção da literatura, deve-se à dificuldade de se conseguir acesso aos dados necessários para medir as suas conseqüências com grande detalhe, principalmente quando se considera o resultado em função de aspectos econômicos, pois ocorre que, freqüentemente, as organizações tratam os seus dados econômicos de forma sigilosa.

O reconhecimento da importância da avaliação dos resultados das redes interorganizacionais exige uma visão diferenciada a respeito dessa forma organizacional coletiva. Mesmo considerando que, em última análise, os relacionamentos interorganizacionais tenham sempre objetivos econômicos, essa não pode ser a única medida para os seus resultados. Além da avaliação dos resultados individuais, por tratar-se de um empreendimento coletivo, é preciso considerar, também, a avaliação dos resultados relacionados ao grupo como um todo (HASTENREITER; SOUZA, 2004; WEGNER; DEHMER, 2004). Além disso, os resultados precisam ser mensurados sob o ponto de vista socioeconômico, considerando as redes interorganizacionais enquanto entidades responsáveis pelo desenvolvimento local (ANDION, 2003; HASTENREITER; SOUZA, 2004; LICZBINSKI; BITTENCOURT, 2003; WEGNER; DAHMER, 2004; WOITCHUNAS; SAUSEN, 2005).

### 2.2.1 Resultados Individuais

Considerando que as organizações utilizam os relacionamentos para alcançar objetivos estratégicos, o seu resultado pode ser mensurado em termos do alcance dos objetivos individuais (PARKHE, 1993; YAN; GRAY, 1994). Pereira (2005) ressalta que a vantagem de se focar as organizações individualmente é que isso realça o fato de que uma rede de relacionamentos é constituída de tais organizações, e os resultados desses relacionamentos não poderão ser independentes dos interesses das organizações que constituem essa rede. Além disso, para esse autor, os ganhos

econômicos advindos da organização individual são a base para qualquer estratégia cooperativa.

Dentre os estudos que abordam os resultados dos relacionamentos interorganizacionais em termos individuais, percebe-se diversos enfoques avaliando os resultados como variável dependente. Nota-se, ainda, que os estudos evidenciam múltiplos resultados considerando a sua dimensão individual.

Nesse sentido, Human e Provan (1997) destacam que os resultados podem ser econômicos (transacionais) ou não-econômicos (transformacionais). Os resultados transacionais estão relacionados à melhoria no acesso a recursos escassos ou no desempenho econômico da organização, por exemplo. Já os resultados transformacionais são mudanças na maneira com que os gestores das organizações integrantes dos relacionamentos pensam, agem ou ambas as coisas e, ainda, aspectos relacionados à aprendizagem e às mudanças culturais (HUMAN; PROVAN, 1997).

No estudo de Human e Provan (1997), esses autores demonstraram a preocupação em verificar até que ponto as organizações dentro de uma rede interorganizacional de cooperação obtêm melhores resultados que as organizações que não interagem numa rede de cooperação. Para tanto os autores utilizaram como referência a percepção dos gestores das organizações que integram, bem como daquelas que não integram uma rede de cooperação. Dessa forma, os autores demonstram que as organizações que participavam de uma rede de cooperação realmente obtiveram melhores resultados.

Brass *et al.* (2004) observam que as redes de relacionamentos trazem conseqüências basicamente em quatro aspectos: i) imitação; ii) inovação; iii) sobrevivência organizacional; e iv) desempenho econômico. A imitação se dá em função de as informações que são transmitidas pelas interações entre as organizações afetarem o comportamento dos atores. Baseado nos pressupostos da teoria institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1983), as organizações componentes da rede de relacionamentos estabelecem práticas isomórficas (BRASS *et al.*, 2004).

Com relação à inovação, Brass *et al.* (2004) mostram que a maior freqüência de interações com outras organizações, principalmente clientes, estão positivamente associadas ao desenvolvimento de novos produtos. Nesse sentido, surge a discussão sobre a influência das informações transmitidas por meio de redes densas ou redes

ricas em buracos estruturais. Redes densas, nas quais os laços são recíprocos, geram confiança (BRASS *et al.*, 2004); redes ricas em buracos estruturais, nas quais laços não são diretos, provêm ligação a diferentes pontos da rede, dando acesso a um conhecimento diverso (BURT, 1992).

Considerando que a falta de estabilidade nas relações de troca e a falta de acesso a recursos fazem com que as organizações, principalmente as mais novas, tornem-se mais propensas ao fracasso, os laços interorganizacionais podem ter efeito positivo sobre a sobrevivência da organização. Além disso, as condições que levam a altas taxas de sobrevivência, também resultam em desempenho econômico superior (BRASS *et al.*, 2004). Corroborando tais argumentos, Bresser, Dunbar e Jithendranathan (1994) consideram que o uso de estratégias cooperativas, principalmente em períodos de instabilidade e incerteza ambiental, está positivamente relacionado com o desempenho.

Beamish (1987) investigou os relacionamentos interorganizacionais utilizando um arcabouço conceitual baseado nos atributos da organização parceira, tendo como campo 32 *joint ventures* localizadas em países subdesenvolvidos. Como medida de resultado, o autor adotou o grau de satisfação em relação ao relacionamento estabelecido, de forma que o estudo concluiu existir uma relação positiva entre o tempo de relacionamento e o desempenho, mais especificamente que interações de longo prazo estão relacionadas a uma maior probabilidade de resultado satisfatório.

Em seu estudo, Fryxell, Dooley e Vryza (2002) consideraram a confiança e o controle como variável independente dos resultados dos relacionamentos, de forma que o resultado também foi mensurado em função da satisfação dos parceiros com o relacionamento. A pesquisa foi realizada com 129 *joint ventures* americanas e os resultados indicam que o maior nível de confiança permite que o controle informal melhore os resultados dos relacionamentos. As evidências contradizem os achados de Beamish (1987), pois este estudo demonstrou que os resultados dos relacionamentos interorganizacionais estavam negativamente relacionados com o tempo de duração, ou seja, os resultados apresentavam uma tendência de queda no decorrer do tempo.

Balestrin e Vargas (2004), ao estudar uma rede de cooperação horizontal composta por 44 organizações de pequeno e médio porte, perceberam que a participação naquela rede originou vários benefícios às organizações, tais como: economias de escala; acesso a novos mercados; economias de especialização; redução

dos custos de transação; e inovação em produtos e processo.

Parkhe (1993), pesquisou os relacionamentos à luz da teoria dos jogos e da teoria dos custos de transação. O objetivo foi compreender as necessidades estratégicas e os indicadores indiretos de resultado dos relacionamentos interorganizacionais com uma amostra de 342 organizações que desenvolviam algum tipo de aliança estratégica. As evidências do estudo revelaram que os resultados dos relacionamentos interorganizacionais estavam positivamente relacionados com a proteção do efeito futuro e negativamente relacionados com a percepção do comportamento oportunístico.

A dinâmica de cooperação e competição nos relacionamentos interorganizacionais foi o foco dos estudos de Leão (2005). Utilizando-se dos pressupostos da teoria dos jogos, a autora realizou um estudo com uma amostra de 100 organizações para verificar a relação entre a dinâmica de cooperação e o seu reflexo nos resultados individuais. O estudo não encontrou relação direta entre a dinâmica de cooperação e competição e os resultados, porém verificou que os relacionamentos interorganizacionais cooperativos resultaram em maior acesso a mercados internacionais e na melhoria da qualidade dos produtos.

Yan e Gray (1994) utilizaram os conceitos de poder e controle para verificar a percepção de um grupo de dirigentes sobre a contribuição dos relacionamentos interorganizacionais para a realização dos objetivos individuais de suas organizações. A pesquisa relata um estudo comparativo de casos considerando quatro *joint ventures* entre parceiros americanos e chineses. Dessa forma, o estudo concluiu que o poder de barganha e o potencial dos parceiros afetam a estrutura de controle que, por sua vez, afeta os resultados das organizações, ou seja, a organização que dispõe de maior poder e controle sobre o relacionamento obtém melhor resultado econômico. Esta segunda conclusão é corroborada pelo estudo de Mojoen e Tallman (1997). Tais achados encontram sustentação nos pressupostos da teoria da dependência dos recursos, pois quanto maior for o controle que a organização tem sobre os recursos dos quais depende, menor será o seu grau de dependência, de maneira que isso terá reflexo direto nos resultados da organização (ALDRICH, 1979).

Já Pereira (2005), ao estudar o nível de satisfação de 135 organizações com os resultados de uma rede de cooperação horizontal, identificou que a satisfação dos proprietários estava diretamente relacionada à capacidade da rede em contribuir para o

alcance dos seus objetivos individuais. As evidências indicaram, ainda, que as redes estudadas são formadas, em sua maioria, por atores que visam, por meio de mecanismos de controle, que esses objetivos não sejam perdidos por ações oportunistas de outros atores.

Zaheer, McEvily e Perrone (1998a), em seu estudo sobre o relacionamento diático entre comprador e fornecedor, perceberam que, independente da confiança interpessoal, a confiança do comprador em uma organização fornecedora reduziu os custos de transação e estava associada ao melhor desempenho do fornecedor. Em outro estudo, Zaheer, McEvily e Perrone (1998b), ao levantar a percepção dos dirigentes sobre a confiança interorganizacional como fator influenciador dos resultados, verificaram que a confiança entre os parceiros estava positivamente relacionada ao alcance dos objetivos individuais. Corroborando tais achados, Inkpen e Beamish (1997), também estudando a confiança nos relacionamentos interorganizacionais por meio da percepção dos dirigentes, puderam afirmar que a confiança entre os parceiros estava positivamente relacionada com o alcance dos objetivos pretendidos pelas organizações integrantes da rede interorganizacional.

Por fim, Aulakh, Kotabe e Sahay (1996) adotando uma perspectiva relacional, ou seja, sobre o conteúdo dos relacionamentos de 181 organizações espalhadas por três continentes (Ásia, América e Europa) e que desenvolviam algum tipo de aliança estratégica, perceberam que a existência de normas e de mecanismos informais de controle estava positivamente relacionada ao aumento das vendas e da fatia de mercado daquelas organizações.

### 2.2.2 Resultados Coletivos

Dentro de uma visão coletiva dos resultados dos relacionamentos interorganizacionais, eles podem ser avaliados em termos do alcance dos objetivos esperados pelo grupo quando da formação de tais interações (GERINGER; HEBERT, 1989). Diante disso, tem-se que a problemática da avaliação dos resultados dos relacionamentos interorganizacionais exige uma análise que considere a existência de um contexto em que a individualidade das organizações convive com a coletividade dos relacionamentos. Não apenas as organizações que participam dos relacionamentos necessitam avaliar seus resultados, como também a própria rede precisa ser avaliada, considerando que as duas dimensões se inter-relacionam e se modificam mutuamente.

Entre outros aspectos, deve-se considerar que embora haja um resultado coletivo, as organizações participantes se mantêm autônomas e sem vínculos financeiros; normalmente não existem mensurações contábeis para o conjunto da rede, mas exclusivamente para as organizações consideradas individualmente; embora a participação nos relacionamentos sempre tenha por objetivo o benefício econômico final, a medida do resultado dos relacionamentos também precisa envolver fatores qualitativos como coesão do grupo, capacidade de análise estratégica, capacidade de planejamento e níveis de cooperação e competição (WEGNER; DAHMER, 2004).

Cardoso, Alvarez e Caulliraux (2002) ressaltam que as redes interorganizacionais são formas organizacionais que buscam a obtenção de melhores resultados globais para um conjunto de organizações e não para cada uma individualmente, por meio da coordenação do trabalho e do aproveitamento sistêmico de recursos existentes nas organizações que compõem a rede. Para Wegner e Dahmer (2004), isso equivale a dizer que, embora a avaliação individual das organizações seja importante, a eficiência coletiva também tem um papel de destaque. Uma rede cuja competitividade individual dos participantes tenha aumentado em determinado período, mas na qual há uma gradativa deterioração na qualidade dos relacionamentos, tende a gerar resultados negativos no futuro, sem que esse cenário seja adequadamente percebido simplesmente pela avaliação individual das organizações (WEGNER; DAHMER, 2004).

Doz (1996) faz uso de um arcabouço conceitual composto pelos fatores influenciadores (ambientais e organizacionais), nível de aprendizado e evolução dos relacionamentos interorganizacionais para avaliar os resultados por meio da criação de valor, comportamento cooperativo e ajuste das capacidades individuais. Dessa forma, o autor verifica que os fatores ambientais e organizacionais que permitiram o estabelecimento dos relacionamentos interorganizacionais afetam os níveis de aprendizagem que, por sua vez, são responsáveis pelos resultados obtidos pelo conjunto das organizações integrantes da rede relacionamentos.

Balestrin e Vargas (2004), ao estudar os resultados de uma rede de cooperação composta por 44 organizações, identificaram que a participação naquela rede de cooperação trouxe, além de benefícios econômicos, benefícios coletivos tais como: aprendizagem coletiva; aumento do poder de barganha junto a fornecedores; acesso a linhas de crédito; melhoria do fluxo de informações; e marketing conjunto.

Harrigan (1988) dedicou seu estudo às diferenças de poder nos relacionamentos e como tais diferenças influenciam aspectos como a sobrevivência e duração dos relacionamentos. As evidências encontradas indicam que relacionamentos entre parceiros similares têm um maior tempo de duração e que os relacionamentos têm maior probabilidade de sucesso quando as organizações parceiras estão horizontalmente relacionadas.

Por sua vez, Luo (1997) estudou os atributos das organizações parceiras (fatores organizacionais) em relacionamentos do tipo *joint venture*. Considerando basicamente indicadores econômicos, o autor encontrou evidências que indicaram que as características estratégicas e as características organizacionais das organizações parceiras afetaram os resultados da *joint venture*.

Dentro da temática dos relacionamentos interorganizacionais, a literatura tem destacado a importância das redes interorganizacionais para o desenvolvimento econômico e social, direcionando o foco de muitos estudos para questões relacionadas ao seu reflexo na geração de empregos, renda e tributos. Atestando tal assertiva, Scherer-Warren (1999) considera que as redes interorganizacionais são uma estratégia de ação coletiva, que visa a uma transformação social em um determinado local. Dessa forma, as redes interorganizacionais são vistas como formas de organização e de ação dos atores sociais, visando promover uma mudança, podendo ser de caráter econômico ou social (ANDION, 2003).

Andion (2003), ao focar a importância das redes interorganizacionais para a promoção do desenvolvimento, destaca que, entre outras consequências, elas permitem aproveitar mais racionalmente os recursos disponíveis; geram economias de um número maior de projetos permitindo acelerar o processo de desenvolvimento; possibilitam ir além das ações pontuais, fazendo com que os atores se engajem em objetivos de transformação de longo prazo e construam estratégias integradas de ação; e permitem reflexão e busca de soluções comuns aos problemas econômicos e sociais da coletividade, promovendo uma maior participação. Nesse sentido, a autora sugere que a contribuição das redes para o desenvolvimento seja analisada considerando a efetividade das redes por meio de quatro variáveis, conforme quadro 03.

Quadro 03 - Efetividade das Redes Interorganizacionais para a Promoção de Resultados Individuais e Coletivos.

Variáveis	Impactos
<b>Promoção Econômica/Tecnológica</b>	Melhoria das condições econômicas dos seus membros e outros beneficiários; inserção dos membros e beneficiários na economia local, regional, nacional e global; capacidade de modernização e adaptação dos instrumentos de produção; relação com a pesquisa e desenvolvimento.
<b>Promoção Social</b>	Melhoria das condições de vida (saúde, educação, moradia, lazer, cultura) dos membros e outros beneficiários; ampliação da coesão social e da sociabilidade entre os seus membros.
<b>Promoção Ambiental/Ecológica</b>	Preservação do potencial da natureza e produção de recursos renováveis; limitação do uso de recursos não-renováveis; conservação da biodiversidade.
<b>Promoção Política</b>	Influência nas políticas públicas relacionadas à área de atuação da rede; papel da rede no fortalecimento da democracia participativa.

Fonte: Adaptado Andion (2003).

Vários autores alertam que, além dos resultados econômicos, os modelos para avaliação dos resultados das redes interorganizacionais devem incluir indicadores sociais (e. g. ANDION, 2003; HASTENREITER; SOUZA, 2004; LICZBINSKI; BITTENCOURT, 2003; WEGNER; DAHMER, 2004; WOITCHUNAS; SAUSEN, 2005). Dessa forma, Liczbinski e Bittencourt (2003) sugerem que a utilização de variáveis relacionadas ao sucesso da rede do ponto de vista social pode ser feita como uma forma de marketing social, ressaltando o número de empregos gerados pelas organizações integrantes da rede e ao retorno em tributos para o município. Tal argumento se fortalece quando se considera a importância das redes de relacionamentos para o desenvolvimento local (ANDION, 2003; HASTENREITER; SOUZA, 2004; WOITCHUNAS; SAUSEN, 2005). Nesse sentido, Woitchumas e Sausen (2005) encontraram evidências empíricas de que a ação das redes de cooperação interorganizacional, objetos do estudo, trouxe conseqüências positivas no que tange à geração de emprego e renda.

Souza (1995) reconhece a importância das redes interorganizacionais



destacando a sua relevância para o estímulo à livre iniciativa e à capacidade empreendedora; o alcance de relações de trabalho mais harmoniosas; a contribuição para a geração de novos empregos e absorção de mão-de-obra seja pelo crescimento das organizações já existentes, seja pelo surgimento de novas; efeito amortecedor dos impactos do desemprego; efeito amortecedor das flutuações na atividade econômica; manutenção de certo nível de atividade econômica em determinadas regiões; contribuição para a descentralização da atividade econômica, em especial na função de complementação das grandes organizações; e potencial de assimilação, adaptação, introdução e, algumas vezes, geração de novas tecnologias de produto e de processo. Para o autor, isso ocorre em função da dinâmica de cooperação que as redes interorganizacionais podem gerar, na qual informações, competências, entre outros recursos são compartilhados por meio de um processo em que tanto as organizações quanto os indivíduos são beneficiados representando, assim, uma das formas mais eficientes de promoção do desenvolvimento local.

### 2.2.3 Indicadores e Formas de Mensuração

Em consequência da necessidade de mensuração dos resultados, surge a preocupação básica de encontrar indicadores e formas de avaliação adequados, que permitam comparar os resultados esperados com os alcançados pelas redes interorganizacionais. Considerando que as duas dimensões de resultados discutidas anteriormente não são excludentes, torna-se imperativo que elas sejam integradas para avaliação dos resultados dos relacionamentos interorganizacionais.

Ariño (2003) destaca que os relacionamentos interorganizacionais podem ser avaliados considerando-se três tipos de medidas: financeiras, operacionais e eficácia organizacional. As medidas financeiras demonstram ser mais importantes quando as organizações estabelecem os relacionamentos vislumbrando algum objetivo financeiro. Dessa forma, têm-se como principais indicadores de resultado o retorno sobre o ativo, crescimento das vendas, faturamento, lucratividade, eficiência operacional, entre outros (DESS; ROBINSON, 1984). As medidas operacionais, dizem respeito aos fatores que podem contribuir para a eficiência organizacional e, conseqüentemente para o resultado financeiro. Já as medidas de eficácia organizacional referem-se ao grau com que os objetivos coletivos dos relacionamentos são alcançados.

Percebe-se que a literatura tem tratado os resultados dos relacionamentos em

função do alcance dos objetivos pretendidos quando da formação de tais relacionamentos. Nesse sentido, o modelo de Wanke (2000) ilustra como os resultados dos relacionamentos interorganizacionais cooperativos podem ser avaliados a partir de sua dimensão individual e coletiva, como mostra a figura 05.

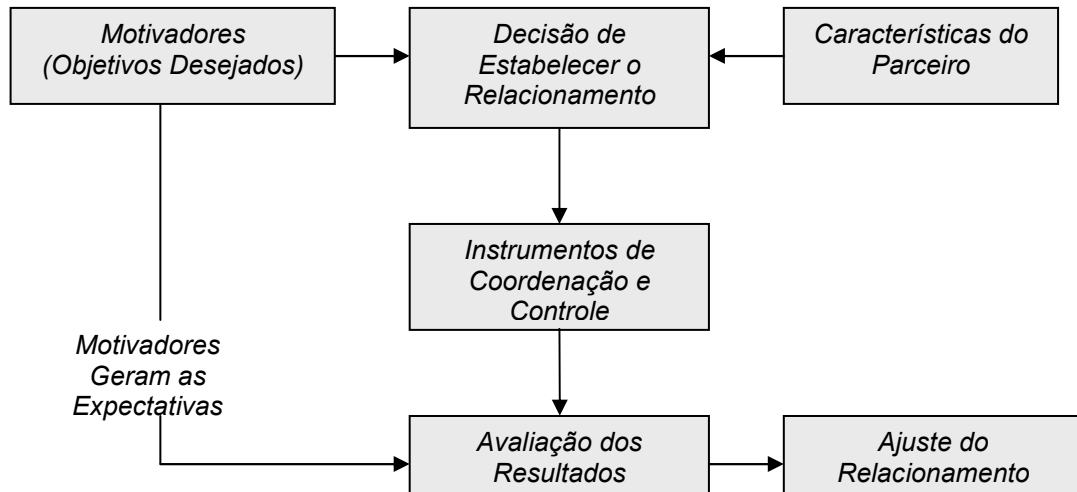


Figura 05 - Resultados em Função dos Objetivos.

Fonte: Adaptado Wanke (2000).

Um dos principais problemas encontrados para se avaliar os resultados dos relacionamentos interorganizacionais diz respeito à dificuldade na utilização de medidas objetivas de resultado. Isso se deve ao fato do limitado acesso que os pesquisadores encontram em se obter tais informações, pois elas fazem parte de registros contábeis e, na maioria das vezes, as organizações consideram que essas informações são de caráter sigiloso (GULATI, 1998). Isso se agrava quando se considera que, em sua maioria, as redes interorganizacionais são formadas por pequenas e médias organizações que não possuem registros sobre suas operações e, quando eles existem, os dados não apresentam a confiabilidade necessária para se apurar acuradamente os resultados (DESS; ROBINSON, 1984; HUMAN; PROVAN, 1997).

Como opção às medidas objetivas de resultados, a literatura tem utilizado medidas subjetivas (DESS; ROBINSON, 1984), que representam uma alternativa conveniente para pesquisas que encontram dificuldades com relação às medidas objetivas. Ao medir os resultados subjetivamente, o pesquisador utilizará medidas originadas a partir da percepção das pessoas envolvidas nos relacionamentos sobre a evolução ou involução dos indicadores utilizados, ou então, sobre a contribuição dos relacionamentos para o alcance de determinados objetivos, sejam eles individuais ou

coletivos, econômicos ou não-econômicos.

Dentro dessa concepção, Pereira (2005) acrescenta que uma forma popular, porém menos explícita de analisar o resultado dos relacionamentos, é mensurá-lo em termos de satisfação das organizações para com os relacionamentos, de forma que essa medida tem sido uma das mais utilizadas para avaliar tais resultados (e. g. ARIÑO, 2003; BEAMISH, 1987; DESS; ROBINSON, 1984; FRYXEL; DOOLEY; VRYZA, 2002; HUMAN; PROVAN, 1997; LYRA, 2005; PARKHE, 1993; PEREIRA, 2005). De maneira específica, essa forma de aferição se preocupa em avaliar o alcance dos objetivos individuais e coletivos por meio da percepção dos dirigentes das organizações que compõem os relacionamentos, sejam objetivos iniciais ou que tenham surgido no decorrer das interações (ARIÑO, 2003). Dessa forma, o seu grau de satisfação com relação aos relacionamentos interorganizacionais pode gerar informações bastante úteis, principalmente quando é utilizado em conjunto com outras formas de mensuração.

Nesse sentido, Human e Provan (1997, p. 380), por meio de uma pesquisa exploratória, questionaram seus respondentes sobre “quais foram os resultados alcançados a partir da participação em uma rede interorganizacional”. Os autores identificaram quatro categorias principais de resultados a partir de entrevistas exploratórias:

- Trocas interorganizacionais que se referem às transações ou trocas diretas entre as organizações que compõem a rede, tais como compra e venda, marketing e desenvolvimento de produtos em conjunto, amizade e informação;
- Credibilidade organizacional que diz respeito à melhoria da legitimidade;
- Acesso a recursos, ou seja, acesso a novos mercados, idéias e outros recursos valiosos às empresas; e
- Desempenho financeiro que está relacionado aos benefícios econômicos que ocorrem a partir da participação em uma rede interorganizacional.

Apesar da intensa utilização das formas subjetivas para mensuração dos resultados, há que se considerar que esses tipos de medidas não podem ser consideradas como substitutas das medidas objetivas, particularmente quando se tratam de resultados econômicos. Dessa forma, devem ser priorizadas medidas objetivas que forneçam uma forma mais acurada de mensuração dos resultados (DESS; ROBINSON,

1984).

Para melhor ilustrar as formas com que a literatura tem tratado o tema dos resultados dos relacionamentos interorganizacionais, elaborou-se o quadro 04 demonstrando as principais formas de mensuração para os diversos tipos de relacionamentos e, ainda, os principais indicadores utilizados e as evidências encontradas pelos estudos em questão.

Quadro 04 - Estudos Empíricos sobre Resultados dos Relacionamentos Interorganizacionais.

Estudo	Tipo	Dimensão	Indicadores	Forma de Avaliação	Conclusões do Estudo
Aulakh, Kotabe e Sahay (1996)	Aliança Estratégica	Individual	Vendas e participação de Mercado.	Subjetiva: percepção dos dirigentes.	A existência de normas e mecanismos informais de controle (confiança) estava positivamente relacionada com o aumento das vendas e da fatia de mercado das organizações.
Balestrin e Vargas (2004)	Rede de Cooperação Horizontal	Individual e coletiva	Aprendizagem coletiva, economias de escala, poder de barganha, ampliação de mercado, economias de escopo e especialização, redução de custos e inovação.	Subjetiva: percepção dos dirigentes das organizações, consultor e coordenador da rede.	A participação na rede interorganizacional resultou em vários benefícios às organizações, tais como: economias de escala, acesso a novos mercados, economias de especialização, redução dos custos de transação, inovação em produtos e processo, aprendizagem coletiva, aumento do poder de barganha junto a fornecedores, acesso a linhas de crédito, melhoria do fluxo de informações, marketing conjunto, entre outras.
Beamish (1987)	<i>Joint Venture</i>	Individual	Acesso a novos mercados, acesso à matéria prima, acesso a novas tecnologias e poder de barganha.	Subjetiva: satisfação dos parceiros com o relacionamento.	Existe uma relação positiva entre o tempo de relacionamento e o desempenho, mais especificamente que interações de longo prazo estão relacionadas a uma maior probabilidade de resultado satisfatório.
Doz (1996)	Aliança Estratégica	Individual e coletiva	Criação de valor, comportamento cooperativo e ajuste das capacidades individuais.	Subjetiva: avaliação dos parceiros.	Fatores ambientais e organizacionais que permitiram o estabelecimento dos relacionamentos interorganizacionais afetam os níveis de aprendizagem que, por sua vez, são responsáveis pelos resultados obtidos pelo conjunto das organizações integrantes da rede relacionamentos.
Fryxel, Dooley e Vryza (2002)	<i>Joint Venture</i>	Individual e coletiva	Retorno financeiro, custos operacionais, processos de produção, vendas e serviços ao cliente.	Subjetiva: grau de satisfação dos dirigentes das organizações.	O maior nível de confiança permite que o controle informal melhore os resultados dos relacionamentos; Os relacionamentos interorganizacionais estavam negativamente relacionados com o seu tempo de duração.
Human e Provan (1997)	Rede de Cooperação Horizontal	Individual e coletiva	Trocas interfirmas, acesso a recursos, credibilidade organizacional, aprendizagem e desempenho financeiro.	Subjetiva: percepção dos dirigentes que participavam dos que não participavam da rede.	O estudo demonstrou que aquelas organizações que participavam de uma rede de cooperação realmente obtiveram melhores resultados. Tais resultados foram de caráter tanto transacional (venda, lucratividade, qualidade dos produtos e novos produtos) quanto transformacional (habilidades gerenciais, interações com competidores, capacidade competitiva).
Harrigan (1988)	<i>Joint Venture</i>	Individual e coletiva	Vendas, sobrevivência do relacionamento e valor das organizações.	Objetivas e subjetivas: alcance dos objetivos da parceria.	As evidências encontradas indicam que relacionamentos entre parceiros similares têm um maior tempo de duração e que os relacionamentos têm maior probabilidade de sucesso quando as organizações parceiras estão horizontalmente relacionadas.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do referencial teórico.

Quadro 04 - Estudos Empíricos sobre Resultados dos Relacionamentos Interorganizacionais (Continuação).

<b>Estudo</b>	<b>Tipo</b>	<b>Dimensão</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Forma de Avaliação</b>	<b>Conclusões do Estudo</b>
Inkpen e Beamish (1997)	<i>Joint Venture</i>	Individual	Objetivos de cada parceiro.	Subjetiva: percepção dos dirigentes.	A confiança entre os parceiros estaria positivamente relacionada com o alcance dos objetivos pretendidos pelas organizações.
Leão (2005)	Rede de Cooperação Horizontal	Individual e coletiva	Margem de lucro, preço, capacidade de produção, volume de produção, produtividade e vendas.	Subjetiva: percepção dos dirigentes.	Os relacionamentos interorganizacionais cooperativos resultaram em maior acesso ao mercado internacional e melhoria da qualidade dos produtos.
Luo (1997)	<i>Joint Venture</i>	Individual e coletiva	Vendas, exportação e risco operacional da <i>Joint venture</i> .	Objetiva: dados econômico-financeiros.	As evidências que indicaram que as características estratégicas e características organizacionais das empresas parceiras afetaram os resultados da <i>joint venture</i> .
Mojoen e Tallman (1997)	Aliança Estratégica	Individual	Faturamento, acesso a novos mercados, redução de custos e vendas.	Subjetiva: percepção das empresas parceiras.	O controle estava positivamente relacionado com os resultados da aliança.
Parkhe (1993)	Aliança Estratégica	Individual e coletiva	Desempenho financeiro e cooperação interorganizacional.	Subjetiva: satisfação dos dirigentes.	Os resultados da aliança estavam positivamente relacionados com a proteção do efeito futuro e negativamente relacionados com a percepção do comportamento oportunístico.
Pereira (2005)	Rede de Cooperação Horizontal	Individual e coletiva	Faturamento, lucro, fatia de mercado, nº de produtos comercializados e de empregados e satisfação com a rede.	Subjetiva: percepção dos dirigentes.	A satisfação dos proprietários para com a rede estava diretamente relacionada à capacidade da rede contribuir para o alcance dos seus objetivos individuais. Apesar de identificar um aumento no número de empregos o estudo não identificou a sua relação com a rede.
Woitchumas e Sausen (2005)	Rede de Cooperação Horizontal	Individual e coletiva	Acesso a novos mercados, controle de custos, treinamento, aprendizagem, competitividade, geração de emprego e renda.	Subjetiva: percepção dos dirigentes.	As evidências empíricas indicam de que a ação das redes de cooperação interorganizacional, objeto de estudo, trouxe resultados individuais e coletivos contribuindo para o desenvolvimento local por meio da geração de emprego e renda.
Yan e Gray (1994)	<i>Joint Venture</i>	Individual	Objetivos de cada parceiro.	Subjetiva: percepção sobre o alcance dos objetivos.	O poder de barganha e o potencial dos parceiros afetam a estrutura de controle que, por sua vez afeta os resultados das organizações, ou seja, a organização que dispõe de maior poder e controle sobre o relacionamento obtém melhor resultado econômico.
Zaheer, McEvily e Perrone (1998a, 1998b)	Aliança Estratégica	Individual	Desempenho financeiro.	Subjetiva: percepção sobre o alcance dos objetivos.	A confiança entre os parceiros reduziu os custos de transação e estava associada ao melhor desempenho do fornecedor; e confiança estava positivamente relacionada para o alcance dos objetivos individuais.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do referencial teórico.

## 2.3 SÍNTESE TEÓRICA

A discussão apresentada no referencial teórico permite algumas conclusões acerca do tema dos relacionamentos interorganizacionais. Com relação às abordagens teóricas, discutidas na seção 2.1.1, percebe-se que os estudos organizacionais têm colocado os relacionamentos interorganizacionais em uma posição de destaque como tema de pesquisas científicas nos últimos anos. Diante disso, tem-se que os relacionamentos interorganizacionais precisam ser abordados a partir de diferentes lentes teóricas no sentido de permitir que interpretações distintas sobre esse fenômeno sejam evidenciadas para uma melhor compreensão do tema.

Na seção 2.1.2, demonstrou-se que as várias formas que as redes interorganizacionais adquirem podem provocar uma ambigüidade no próprio entendimento do termo, problemática discutida por Castells (1999), baseado no argumento de que as redes interorganizacionais aparecem sob diferentes formas, em diferentes contextos e a partir de expressões culturais diversas. Além disso, considerando os tipos de relacionamentos apresentados, tem-se que os diferentes níveis de análise permitem direcionar o foco de maneira a favorecer o melhor entendimento dos relacionamentos interorganizacionais.

A cooperação nos relacionamentos foi o foco da seção 2.1.3. A discussão apresentada naquela seção permitiu concluir que as rápidas mudanças ambientais têm pressionado as organizações a buscar continuamente por relacionamentos interorganizacionais cooperativos, de forma que essa união de esforços tem sido apresentada como uma estratégia eficiente para o alcance dos objetivos organizacionais, principalmente quando as organizações buscam acessar recursos únicos e escassos. Além disso, extrai-se daquela seção que a competição é uma característica presente, principalmente, no relacionamento entre organizações de um mesmo segmento. Dessa forma, entende-se que as organizações podem alcançar seus objetivos organizacionais tanto cooperando quanto competindo entre si.

Na seção 2.1.4, discutiu-se os fatores motivadores dos relacionamentos interorganizacionais. Ao considerar que as organizações inevitavelmente mantêm interações entre si, o foco das atenções se volta às questões que expliquem como as organizações selecionam aquelas com as quais irá interagir, ou seja, os motivos que fazem com que ela se relacione com uma determinada organização e não com outra. O

que se extrai dessa discussão é que os motivadores dos relacionamentos interorganizacionais são os motivos e intenções explícitas ou implícitas, instrumentais ou não, os quais representam os objetivos das organizações para a formação e manutenção dos relacionamentos (OLIVER, 1990; OLIVER; EBERS, 1998; WANKE, 2000). Dentre os motivadores destacados naquele tópico, percebe-se que a literatura tem dado grande destaque à cooperação como motivador para os relacionamentos. Porém, como previsto pela literatura (OLIVER, 1990; SCHERMERHORN, 1975), a cooperação ou reciprocidade pode representar um motivador porque ele se apresenta de forma explícita e que os atores organizacionais podem implicitamente ser motivados por outras questões como poder, estabilidade, eficiência ou legitimidade. Portanto, o estudo dos motivadores dos relacionamentos interorganizacionais precisa considerar a possibilidade de tais motivadores agirem concorrentemente.

Na seção 2.1.5, discute-se os fatores facilitadores e dificultadores dos relacionamentos interorganizacionais, de forma que são apresentados os aspectos que poderão estimular ou inibir um determinado relacionamento, ou seja, que influenciam a formação ou manutenção do relacionamento interorganizacional. Portanto, evidencia-se a importância de tais fatores em função de que eles atuam diretamente sobre os resultados dos relacionamentos de forma que poderão explicar os motivos pelos quais os relacionamentos atingem o sucesso ou fracasso.

Por sua vez, na seção 2.2, discute-se os resultados dos relacionamentos interorganizacionais. Nesse ponto, o que se extrai da literatura é a falta de consenso teórico acerca das consequências dos relacionamentos interorganizacionais. Nota-se, também, a importância de considerar as duas dimensões de resultados dos relacionamentos interorganizacionais, individual e coletiva. Além disso, aquele tópico evidencia que os resultados dos relacionamentos podem ser mensurados de forma subjetiva por meio da percepção dos respondentes, constata-se esta que foi de grande utilidade para este estudo em função das dificuldades que se tem em acessar informações objetivas sobre o tema em questão.

De maneira geral, o referencial teórico apresentado foi elaborado no intuito de promover sustentação ao estudo buscando direcioná-lo aos principais elementos que constituem o problema de pesquisa proposto.



### 3 METODOLOGIA

O presente capítulo apresenta a metodologia utilizada para a solução do problema evidenciado. Primeiramente, cabe destacar que esta pesquisa utilizou uma abordagem multimétodos. Para Saunders, Lewis e Thornhill (2000), as abordagens e estratégias de pesquisa não são sempre aplicadas sozinhas, de forma que podem ser combinadas e, freqüentemente, isso pode ser muito benéfico ao estudo. Os autores afirmam que é muito usual que um único estudo combine métodos qualitativos e quantitativos e use dados primários e secundários. Especificamente em relação ao estudo de caso, Eisenhardt (1989) considera que nesse tipo de estratégia, ao contrário do que se possa pensar, os métodos qualitativos e quantitativos não são mutuamente excludentes. Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1999, p. 31) acrescentam que:

cada vez mais os autores e pesquisadores que trabalham em organizações e com gerentes afirmam que se deve procurar misturar métodos até certo ponto, porque isso provê mais perspectivas sobre os fenômenos que estão sendo investigados.

Nesse sentido, este trabalho combinou métodos qualitativos (FLICK, 2004; GODOY, 1995a, 1995b, 1995c) e quantitativos (BABBIE, 2001; RICHARDSON, 1989). De forma mais específica, os métodos qualitativos foram utilizados numa primeira fase de caráter exploratório e, por sua vez, os métodos quantitativos foram utilizados para a segunda fase da pesquisa. Os detalhes de como se deu esse processo serão mais bem comentados no decorrer deste capítulo.

#### 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

O objetivo geral do trabalho se assentou em contribuir para o melhor entendimento dos resultados dos relacionamentos estabelecidos por meio da participação em uma rede interorganizacional de cooperação, tendo como campo de estudo a Acomac-Guarapuava e como orientação o seguinte problema de pesquisa: *Quais são os fatores motivadores, dificultadores e facilitadores dos relacionamentos estabelecidos por meio da participação na Acomac-Guarapuava e de que forma tais fatores se relacionam aos resultados daqueles relacionamentos?*

### 3.1.1 Questões de Pesquisa

Em função dos objetivos geral e específicos, as seguintes questões de pesquisa orientaram este trabalho:

- Como se caracteriza a Acomac-Guarapuava e os seus participantes;
- Quais foram os motivadores propostos quando da formação da Acomac-Guarapuava;
- Quais foram os motivadores individuais que levaram as organizações do segmento de materiais de construção a participarem da Acomac-Guarapuava;
- Quais os fatores facilitadores e dificultadores presentes na formação e manutenção da Acomac-Guarapuava;
- Quais são os fatores facilitadores e dificultadores que afetam a permanência das organizações do segmento varejista de materiais de construção na Acomac-Guarapuava;
- Como os fatores motivadores, dificultadores e facilitadores se relacionam com resultados individuais e coletivos proporcionados pela Acomac-Guarapuava.

### 3.1.2 Apresentação das Categorias de Análise

Existem dois tipos de definições de categorias. A primeira é a definição constitutiva. Ela define a categoria conceitualmente. A segunda é a definição operacional e faz a ligação entre os conceitos e as observações, ou seja, fornece uma definição que permite com que uma determinada categoria seja medida. Nesse sentido a definição operacional especifica as atividades do pesquisador para medir e manipular uma categoria (KERLINGER, 1980). Richardson (1989) acrescenta que a categoria operacional é um conceito que assume valores numéricos no caso de categorias quantitativas ou que pode ser classificada em duas ou mais categorias no caso de categorias qualitativas.

As categorias de análise utilizadas nesta pesquisa serão basicamente duas: uma categoria independente representada pelos relacionamentos interorganizacionais (RIOs) que, por sua vez, são representados pelos fatores motivadores (expectativas

com relação do relacionamento) e pelos fatores facilitadores e dificultadores, os quais agirão sobre a formação e manutenção da rede interorganizacional (nível de análise do grupo organizacional) e na participação dos integrantes da rede (nível de análise organizacional); uma categoria dependente representada pelos resultados dos relacionamentos. Cabe destacar que, apesar de não fazer parte dos objetivos desta pesquisa, na representação das categorias de análise considera-se a ação das características da rede como elemento que afeta os resultados dos relacionamentos interorganizacionais, como mostra a figura 06.

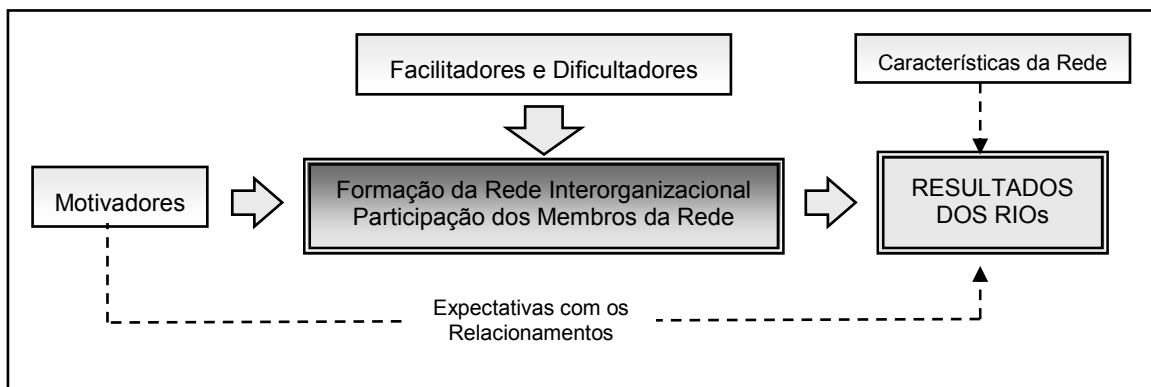


Figura 06 - Categorias de Análise.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do referencial teórico.

### 3.1.3 Definição Constitutiva (D. O.) e Definição Operacional (D. O.) das Categorias de Análise

#### **Relacionamentos Interorganizacionais**

**D. C.:** Considera-se como relacionamento interorganizacional as transações, fluxos e ligações de recursos relativamente duradouros que ocorrem entre duas ou mais organizações (OLIVER, 1990).

**D. O.:** Foi operacionalizada a partir da triangulação dos dados obtidos por meio das entrevistas com roteiro semi-estruturado, pesquisa documental e questionários estruturados. Para tanto, considerou-se os fatores motivadores, facilitadores e dificultadores que afetaram a formação e/ou manutenção da rede interorganizacional e, ainda, a participação dos integrantes naqueles relacionamentos.

### **Motivadores do Relacionamento Interorganizacional**

**D. C.:** São os motivos e intenções explícitas ou implícitas, instrumentais ou não, os quais representam os objetivos das organizações para o estabelecimento de determinados relacionamentos interorganizacionais (OLIVER, 1990; OLIVER; EBERS, 1998; WANKE, 2000).

**D. O.:** Foi operacionalizada a partir da triangulação dos dados obtidos por meio das entrevistas com roteiro semi-estruturado, pesquisa documental e questionários estruturados. A partir do modelo misto de construção de categorias (LAVILLE; DIONNE, 1999), foram estabelecidas para a primeira fase três subcategorias: i) melhoria dos relacionamentos com as empresas do setor; ii) acesso a recursos; e iii) melhoria dos relacionamentos com fornecedores. Por sua vez, a fase quantitativa da pesquisa se deu por meio da análise de quatro subcategorias originadas por meio da técnica de análise fatorial exploratória (AFC): i) relacionamentos e proteção; ii) competitividade e alcance de objetivos; iii) conhecimentos; e iv) combate à venda direta.

### **Fatores Facilitadores e Dificultadores**

**D. C.:** São os aspectos ambientais e organizacionais que estimulam ou inibem um determinado relacionamento interorganizacional (CANDIDO; ABREU, 2004; OLIVER, 1990).

**D. O.:** Foi operacionalizada a partir da triangulação dos dados obtidos por meio das entrevistas com roteiro semi-estruturado, pesquisa documental e questionários estruturados. A partir do modelo misto de construção de categorias (LAVILLE; DIONNE, 1999), foram estabelecidas para a primeira fase três subcategorias: i) participação de outras entidades; ii) forma de gestão da associação; e iii) cooperação e competição. Por sua vez, a fase quantitativa da pesquisa se deu por meio da análise de duas subcategorias originadas por meio da técnica de análise fatorial exploratória (AFC): i) cooperação e competição; e ii) forma de gestão da associação.

### **Resultados dos Relacionamentos Interorganizacionais**

**D. C.:** São as conseqüências, que afetam as organizações participantes dos relacionamentos interorganizacionais, o conjunto das organizações que participam dos relacionamentos e (LICZBINSKI; BITTENCOURT, 2003; WEGNER; DAHMER, 2004),

ainda, as conseqüências do ponto de vista social, considerando as redes interorganizacionais como entidades responsáveis pelo desenvolvimento econômico (ANDION, 2003; LICZBINSKI; BITTENCOURT, 2003; SCHERER-WARREN, 1999; WOITCHUNAS; SAUSEN, 2005).

**D. O.:** Foi operacionalizada a partir da triangulação dos dados obtidos por meio das entrevistas com roteiro semi-estruturado, pesquisa documental e questionários estruturados. Como forma de verificar se a Acomac-Guarapuava estava correspondendo às expectativas dos associados, a fase qualitativa da análise utilizou as mesmas subcategorias originadas na análise dos motivadores dos relacionamentos. Além daquelas, foi adicionada uma quarta subcategoria denominada desempenho organizacional e competitividade. Da mesma forma, a fase quantitativa da pesquisa se deu por meio da análise de quatro subcategorias originadas pelo construto motivadores. Da forma independente a essa primeira análise quantitativa, obteve-se por meio da técnica de análise fatorial exploratória (AFC) cinco subcategorias: i) relacionamentos horizontais e atingimento de objetivos; ii) desempenho e acesso a recursos financeiros; iii) relacionamentos com fornecedores; iv) conhecimentos; e v) diminuição da venda direta.

#### 3.1.4 Definição de Outros Termos Relevantes

##### **Formação dos Relacionamentos**

A formação do relacionamentos interorganizacionais diz respeito ao início dos contatos entre uma ou mais organizações. Nesse sentido, ela pode ser abordada a partir do nível organizacional (participação de uma organização nos relacionamentos) e/ou do nível do grupo organizacional (por exemplo, formação de uma rede interorganizacional).

##### **Manutenção dos Relacionamentos**

Refere-se à sobrevivência, sustentação ou persistência dos relacionamentos com o decorrer do tempo. Também pode ser abordada a partir do nível organizacional e do nível do grupo organizacional.

##### **Rede Interorganizacional**

É um conjunto de relações econômicas e sociais, horizontais e verticais, formais e informais, estabelecidas entre organizações. São relações que permitem o fluxo de

bens, pessoas e informações entre as organizações (OLIVER; EBERS, 1998).

### **Relacionamentos Cooperativos**

São os contatos interorganizacionais nos quais os atores colaboram entre si, direta ou indiretamente, para o alcance de objetivos comuns e, conseqüentemente, para o alcance de objetivos individuais (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2005).

### **Relacionamentos de Competitivos**

São os contatos interorganizacionais no quais a os atores competem entre si para o alcance dos seus objetivos individuais (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2005).

## **3.2 DELINEAMENTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA**

### **3.2.1 Delineamento da Pesquisa**

Percebe-se que há espaço para estudos no campo dos relacionamentos interorganizacionais, pois este tema pode ser considerado como campo que ainda não atingiu a sua consolidação conceitual. Fato que se agrava quando se trata dos seus resultados (OLIVER; EBERS, 1998). Diante disso e dos objetivos propostos, esta pesquisa classificou-se como sendo do tipo exploratório-descritiva, pois além de procurar familiarizar-se com um tema pouco explorado, ela se propõe à descrição das características do fenômeno que envolve os relacionamentos interorganizacionais e seus resultados, de forma a estabelecer possíveis relações entre tais categorias (GODOY, 1995b; SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2000).

Como estratégia de pesquisa nas ciências sociais, apresenta-se com destaque, o estudo de caso. Essa estratégia se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma ou poucas unidades que compõem um fenômeno, dentro de seu contexto real (GODOY, 1995b; CAMPOMAR, 1991; EISENHARDT, 1989; YIN, 2001). O estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder a questões do tipo “como” e “por que” certos fenômenos atuais ocorrem, que só poderão ser analisados dentro de um contexto real (GODOY, 1995b; YIN, 2001). Saunders, Lewis e Thornhill (2000) acrescentam que o estudo de caso também pode ser utilizado para responder questões do tipo “o que/quais”, embora esse tipo de questão seja mais utilizado pelo método *survey*.

Neste estudo, a estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso. Além dos aspectos já citados, a adoção dessa estratégia se justifica em função da profundidade e flexibilidade que é inerente a essa estratégia, permitindo combinar métodos qualitativos e quantitativos, de forma a permitir esclarecer mais aspectos do fenômeno dos relacionamentos interorganizacionais (EISENHARDT, 1989; GODOY, 1995b; SOUTO MAIOR, 1984).

Com relação à perspectiva temporal, a literatura apresenta o método transversal e o longitudinal como sendo os principais. As concepções transversais envolvem o estudo de um fenômeno em um determinado ponto no tempo, permitindo que se estabeleçam relações entre as variáveis (EASTERBY-SMITH; THORPE; LOWE, 1999; NEUMAN, 1997; SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2000). Porém, essa concepção apresenta duas limitações: em primeiro lugar, ela não explica por que existem as correlações; e, em segundo, ela tem dificuldade para eliminar todos os fatores externos que poderiam ter causado a correlação observada. A pesquisa longitudinal, que focaliza o fenômeno ao longo do tempo, pode corrigir essas desvantagens (EASTERBY-SMITH; THORPE; LOWE, 1999).

A perspectiva transversal é a mais usada devido a sua maior facilidade de execução, embora muitas questões que o pesquisador deseja responder envolvam alguma noção de mudança no tempo. Para isso, alguns mecanismos podem ser empregados a uma pesquisa transversal para aproximá-la de uma perspectiva longitudinal como, por exemplo, questionando um entrevistado sobre os motivos que fizeram com que ele estabelecesse um determinado relacionamento e os motivos que fazem com que ele continue mantendo-o (BABBIE, 2001).

Assim sendo, do ponto de vista da sua perspectiva temporal, este estudo se caracteriza como sendo do tipo transversal com aproximação longitudinal em função de que seus objetivos referem-se tanto a questões descritivas (e. g. caracterização das organizações) bem como questões que envolvem mudança no tempo (e. g. variações nas características dos relacionamentos após o seu estabelecimento).

Com relação ao nível de análise, Auster (1994) apresenta três níveis que são dominantes na pesquisa sobre relacionamentos interorganizacionais: nível individual, organizacional e grupo organizacional. Eisenhardt (1989) destaca que uma das vantagens do estudo de caso é a sua maior facilidade para a utilização de análises multiníveis. Diante disso, e considerando os objetivos desta pesquisa, o nível de análise

considerado foi o organizacional e o grupo organizacional (interorganizacional).

O nível organizacional se justifica em virtude de que seu foco orienta-se sobre as características organizacionais e o seu relacionamento com a criação, gestão, manutenção, persistência e fracasso dos relacionamentos interorganizacionais (AUSTER, 1994). De maneira mais específica, Oliver e Ebers (1998) consideram que esse nível focaliza as propriedades ou ações individuais das organizações. Exemplos de estudos que têm recebido uma atenção especial da literatura incluem questões estratégicas como: motivos organizacionais para estabelecer ligações; como se dá a escolha do parceiro; e como ocorre a negociação do relacionamento (AUSTER, 1994).

Já a utilização do nível do grupo organizacional (interorganizacional) ocorre em função de que ele é orientado para as propriedades ou ações de um conjunto de organizações (OLIVER; EBERS, 1998). Avaliar como determinadas características ambientais afetam a formação e a transformação dos relacionamentos é um exemplo de estudo nesse nível de análise (CUNHA; CARRIERI, 2003). Esse nível de análise permitiu o estudo dos resultados para o conjunto das organizações que integram a rede, bem como os aspectos que envolvem a formação e manutenção dos relacionamentos (nível do grupo organizacional) e a participação das organizações que integram a rede (nível organizacional).

Já com relação à unidade de análise do estudo de caso, Bressan (2000) estabelece que ela está relacionada ao que o caso é e ela pode ser um indivíduo, uma decisão, um programa, pode ser sobre a implantação de um processo ou sobre uma mudança organizacional. Godoy (1995b) acrescenta que a escolha da unidade a ser estudada deve ser feita tendo em vista o problema ou questão a ser investigada. Considerando que, entre outros aspectos, os resultados dos relacionamentos envolvem dimensões individuais e coletivas, teve-se como unidades de análise as organizações participantes da rede e a própria rede Acomac-Guarapuava.

### 3.2.2 População e Amostragem

A população considerada para este estudo é composta pelas redes interorganizacionais formais localizadas no estado do Paraná. Em função de que na estratégia de estudo de caso o pesquisador concentra-se em um ou poucos casos, não se pode considerar o caso como unidade de amostragem (YIN, 2001). Dessa forma, a escolha do caso estudado se deu considerando o tipo de relacionamento existente



(formal do tipo horizontal), a idade da rede (mais de cinco anos), número de participantes (acima de 30), localização e, ainda, acessibilidade do pesquisador.

Definido o caso a ser estudado, a atenção da pesquisa se volta para a escolha de quais organizações integrantes da rede de relacionamentos serão abordadas na pesquisa. Nesse sentido, fez uso do critério de amostragem não-probabilístico intencional para selecionar as organizações que fizeram parte da primeira fase da pesquisa, pois é o método de amostragem mais indicado para uma situação na qual será selecionado um pequeno número de elementos do universo, produzindo uma amostra mais significativa e representativa que uma amostra probabilística (OLIVEIRA, 2001; RICHARDSON, 1989).

Para a segunda fase da pesquisa foi utilizado o critério amostral não-probabilístico por conveniência, pois ele permite que as organizações a serem pesquisadas sejam selecionadas em função da sua acessibilidade (OLIVEIRA, 2001; RICHARDSON, 1989).

### 3.2.3 Fontes e Coleta de Dados

Yin (2001, p. 119) alerta que a coleta de dados em um estudo de caso deve pautar-se no “princípio das múltiplas fontes de evidência”. Segundo o autor, o uso de várias fontes de evidências apresenta como vantagem mais importante o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, baseadas nos fundamentos da triangulação de fontes de dados. Como consequência, o uso de várias fontes de evidências e a triangulação de dados permitiu ao pesquisador, ao abordar o caso de uma forma mais ampla e completa, manter o rigor metodológico exigido na produção do conhecimento científico.

No que concerne aos métodos de coleta de dados, Yin (2001) destaca que o estudo de caso pode fazer uso de seis técnicas principais: i) documentação (pesquisa documental); ii) registro em arquivos; iii) entrevistas; iv) observações diretas; v) observação participante; e vi) artefatos físicos. Entretanto, Godoy (1995b) acrescenta que também podem ser utilizados questionários, ressaltando o caráter quantitativo dos estudos de caso.

No caso da entrevista, Richardson (1989, p. 160) destaca que nessa técnica ocorre “o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas. É um modo de

comunicação no qual determinada informação é transmitida de uma pessoa *A* a uma pessoa *B*". Dentre os vários tipos de entrevista, Flick (2004) apresenta a forma semi-estruturada como a mais utilizada nas pesquisas em ciências sociais. Para o autor esse tipo de entrevista utiliza questões previamente formuladas, porém permitindo que outras questões possam surgir permitindo o aprofundamento da investigação.

Para atender aos objetivos deste estudo, a coleta utilizou dados primários e secundários por meio de duas fases. A primeira fase foi de caráter qualitativo, de forma que os dados foram obtidos por meio de entrevistas com roteiro semi-estruturado com os proprietários ou gerentes de 10 empresas participantes e com 2 (atual e antigo) dirigentes da Acomac-Guarapuava e, ainda, pesquisa documental. Cada entrevista teve duração que variou de 50 a 60 minutos e o número de entrevistas com proprietários e gerentes foi definido por meio do critério de saturação dos dados (FLICK, 2004). O quadro 05 apresenta a relação de entrevistados.

Quadro 05 - Relação de Entrevistados

		Cargo	Localização da Empresa
<b>Associados</b>	Associado 01	Sócio-Gerente	Guarapuava
	Associado 02	Sócio-Gerente	Guarapuava
	Associado 03	Sócio-Gerente	Guarapuava
	Associado 04	Sócio-Gerente	Guarapuava
	Associado 05	Gerente Comercial	Guarapuava
	Associado 06	Gerente Geral	Guarapuava
	Associado 07	Diretor Comercial	Guarapuava
	Associado 08	Sócio-Gerente	Laranjeiras do Sul
	Associado 09	Sócio-Gerente	Entre Rios
	Associado 10	Sócio-Gerente	Turvo
<b>Dirigentes</b>	Dirigente 01	Antigo Presidente (2000 a 2005)	Guarapuava
	Dirigente 02	Atual Presidente	Guarapuava

Fonte: Dados secundários da pesquisa.

A pesquisa documental foi realizada utilizando-se vários documentos, tanto impressos quanto eletrônicos, tais como: sítios na *internet*; estatuto da Acomac-Guarapuava; documentos cadastrais dos associados fornecidos pela Acomac-Guarapuava; boletins informativos trimestrais da Acomac-Guarapuava; revistas

especializadas do setor (Revista da Federação dos Comerciantes de Materiais de Construção do Paraná, Revista da Associação Nacional dos Comerciantes de Materiais de Construção); e dados de órgãos oficiais.

Como sugere Eisenhardt (1989) e, a exemplo de Human e Provan (1997), com os dados colhidos na primeira fase e, com apoio do referencial teórico, elaborou-se o instrumento (questionário estruturado) utilizado na segunda fase da pesquisa o qual foi aplicado pessoalmente pelo pesquisador junto aos proprietários ou responsável por cada uma das organizações selecionadas para o estudo. O número de questionários coletados nessa fase da pesquisa foi de 42, porém somente 37 deles puderam ser validados em função de que nos outros 05 casos as empresas estavam há pouco tempo associadas à Acomac-Guarapuava (menos de um ano), de modo que houve prejuízo no preenchimento do instrumento por completo.

#### 3.2.4 Tratamento e Análise dos Dados

A análise de dados compreendeu três fases: análise das entrevistas e documentos; análise dos questionários estruturados; e verificação padrões convergentes entre as evidências coletadas por meio da triangulação dos dados obtidos na primeira e segunda fase.

Com relação à primeira fase da análise, as entrevistas gravadas foram transcritas e submetidas juntamente com os outros documentos à técnica de análise qualitativa de conteúdo (FLICK, 2004; LAVILLE; DIONNE, 1999). Considerando que a pesquisa qualitativa “parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve” (GODOY, 1995a, p. 58), a construção das categorias de análise utilizou um modelo do tipo misto (LAVILLE; DIONNE, 1999). Nesse modelo, o pesquisador parte inicialmente de categorias fundamentadas nos pressupostos teóricos referentes ao tema, sendo permitido a ele modificá-las em função daquilo que realmente se revela na análise. Além disso, na categorização final que compõe o quadro de análise observou-se aspectos como pertinência das categorias; não demasiadamente numerosas; precisão das categorias; e mutuamente exclusivas (LAVILLE; DIONNE, 1999).

Com relação à segunda fase da análise de dados foram utilizadas técnicas estatísticas com o auxílio do pacote *SPSS 13.0 for Windows®*, tais como: distribuição de frequência, medidas de tendência central, tabulações cruzadas, análise fatorial, análise

de cluster, técnicas de comparação de amostras e testes de correlação.

Por fim, na terceira fase da análise de dados, as entrevistas semi-estruturadas, os documentos e os questionários foram foco da técnica de triangulação, de forma que se buscou encontrar padrões convergentes entre os resultados para se alcançar maiores consistência e confiabilidade com relação aos resultados da análise (FLICK, 2004; LAVILLE; DIONNE, 1999; TRIVIÑOS, 1994).

A seguir, tem-se o quadro 06 no qual se busca sumarizar os principais procedimentos metodológicos adotados.

Quadro 06 - Resumo dos Procedimentos Metodológicos

Objetivos Específicos	Conceitos Utilizados	Fonte e Coleta de Dados	Análise e Tratamento dos Dados
Caracterizar a Acomac e os seus participantes	Relacionamentos Interorganizacionais (OLIVER, 1990)	Fase Qualitativa: Estatuto, atas de assembléias, sítios na internet, dados de órgãos oficiais, informativos da associação; e entrevistas semi-estruturadas. Fase Quantitativa: Questionário estruturado (questões 01 a 13).	Fase Qualitativa: análise qualitativa de conteúdo aplicada aos documentos e entrevistas semi-estruturadas (FLICK, 2004; LAVILLE; DIONNE, 1999). Fase Quantitativa: distribuição de freqüência, medidas de tendência central e tabulações cruzadas.
Identificar os motivadores propostos quando da formação da Acomac-Guarapuava	Motivadores do Relacionamento Interorganizacional (OLIVER, 1990; OLIVER; EBERS, 1998; WANKE, 2000).	Fase Qualitativa: Estatuto, informativos da associação; e entrevistas semi-estruturadas. Fase Quantitativa: Questionário estruturado (Construto composto por 23 indicadores).	Fase Qualitativa: análise qualitativa de conteúdo aplicada às entrevistas semi-estruturadas (FLICK, 2004; LAVILLE; DIONNE, 1999). Fase Quantitativa: análise fatorial, análise de <i>cluster</i> , comparação de amostras.
Identificar os motivadores individuais levaram as organizações do segmento de materiais de construção a participarem da Acomac-Guarapuava			
Identificar os fatores facilitadores e dificultadores presentes na formação e manutenção da Acomac-Guarapuava	Fatores Facilitadores e Dificultadores dos Relacionamentos Interorganizacionais (CANDIDO; ABREU, 2004; OLIVER, 1990).	Fase Qualitativa: Entrevistas semi-estruturadas. Fase Quantitativa: Questionário estruturado (Construto composto por 15 indicadores).	
Identificar os fatores facilitadores e dificultadores que afetam a permanência das organizações do segmento varejista de materiais de construção na Acomac-Guarapuava			
Verificar como os fatores motivadores, dificultadores e facilitadores se relacionam com resultados individuais e coletivos proporcionados pela Acomac-Guarapuava	Resultados dos Relacionamentos Interorganizacionais (ANDION, 2003; LICZBINSKI; BITTENCOURT, 2003; SCHERER-WARREN, 1999; WEGNER; DAHMER, 2004; WOITCHUNAS; SAUSEN, 2005).	Fase Qualitativa: Entrevistas semi-estruturadas. Fase Quantitativa: Questionário estruturado (Construto composto por 26 indicadores).	Fase Qualitativa: análise qualitativa de conteúdo aplicada às entrevistas semi-estruturadas (FLICK, 2004; LAVILLE; DIONNE, 1999). Fase Quantitativa: medidas de tendência central e tabulações cruzadas; análise fatorial, análise de <i>cluster</i> , comparação de amostras e coeficientes de correlação.

Fonte: Elaborado a partir dos procedimentos metodológicos adotados.

### 3.2.5 Limitações do estudo

Uma das principais limitações relacionadas a esta pesquisa, refere-se à sua validade externa. Considerando que a estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso, isso não permitiu generalizações para outras redes interorganizacionais que não aquela que fez parte do estudo, pois, conforme observa Yin (2001), o estudo de caso permite apenas generalizações analíticas.

Com relação à coleta de dados, ela pode ter sido prejudicada pelas limitações cognitivas dos respondentes. Considerando que se obteve um mínimo acesso a dados objetivos, a principal fonte de dados foi a percepção dos dirigentes da associação e dos dirigentes das organizações que participam daqueles relacionamentos. Dessa forma, poderão ter ocorridos vieses principalmente no que concerne aos resultados dos relacionamentos. Além disso, como alguns objetivos referem-se a aspectos que envolvem mudança no tempo, a percepção dos dirigentes pode não revelar aspectos importantes para o estudo.

Outra limitação refere-se à limitação cognitiva do próprio pesquisador, fato que pode ter interferido no processo de pesquisa, como a definição do referencial teórico, opções metodológicas e análise dos dados.

Entretanto, a utilização da técnica de triangulação, as múltiplas fontes de evidências e a adoção de métodos qualitativos combinados com métodos quantitativos minimizaram o reflexo de tais limitações garantindo uma maior confiabilidade e validade à pesquisa.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

De acordo com o exposto anteriormente sobre a proposta metodológica que orientou a investigação empírica do problema de pesquisa desta dissertação, optou-se pela combinação de métodos qualitativos e quantitativos por considerar que a sua utilização em conjunto permite esclarecer mais aspectos do tema de pesquisa. Orientando-se pelos objetivos específicos, esta seção utiliza-se de transcrições dos depoimentos dos respondentes e de tabelas e gráficos como forma de ilustrar a apresentação dos dados. Além disso, por meio da técnica de triangulação, procura-se analisar e discutir os pontos convergentes entre as múltiplas fontes de evidências provindas dos métodos utilizados e, ainda, estabelecer relações com o referencial teórico. Para tanto, esta seção foi estruturada em quatro subseções: na primeira subseção procura-se caracterizar a rede objeto de pesquisa bem como as organizações participantes da rede que integram a amostra; na segunda subseção tem-se a apresentação e discussão dos resultados referentes aos motivadores dos relacionamentos interorganizacionais; já, na terceira subseção, discute-se os fatores facilitadores e dificultadores dos relacionamentos; por sua vez, a quarta seção, trata dos resultados dos relacionamentos interorganizacionais.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA REDE E DA AMOSTRA

O segmento varejista de materiais de construção tem desempenhado um importante papel na economia. Segundo os dados da Pesquisa Anual do Comércio (IBGE, 2006), o segmento ocupa a terceira colocação em termos de número de empresas, representando 10,78% (mais de 125 mil empresas) do setor varejista no Brasil, ficando atrás somente do setor de tecidos, artigos de vestuário e calçados (19%) e produtos alimentícios (12,2%) (IBGE, 2006). De acordo com os dados da Associação Nacional dos Comerciantes de Materiais de Construção (Anamaco), 4% das empresas do gênero estão localizadas no estado do Paraná.

O segmento também ocupa papel de destaque com relação ao número de pessoas ocupadas. Empregando mais de 550 mil pessoas (10,83% do setor varejista) o segmento varejista de materiais de construção é o terceiro em número de pessoas ocupadas, perdendo apenas para o segmento de hiper e supermercados (11,1%) e

tecidos, artigos de vestuário e calçados (15,6%); ficando à frente de segmentos como o de produtos alimentícios (10,3%) (IBGE, 2006).

Por todo o Brasil, os revendedores do segmento de materiais de construção têm se organizado em torno das Acomacs como forma de estabelecer relacionamentos cooperativos e buscar representatividade junto à sociedade. A Associação dos Comerciantes de Material de Construção é uma entidade privada que reúne os empresários do setor com a finalidade de promover a integração das ações e o fortalecimento do movimento associativo empresarial.

No Paraná, a primeira Acomac formou-se no ano de 1984 na região de Cascavel. A partir daí, outras associações desse tipo foram formadas, de forma que, atualmente, o estado do Paraná conta com nove Acomacs: Campos Gerais, Cascavel, Cornélio Procopio, Curitiba, Guarapuava, Londrina, Pato Branco, Umuarama e Vale do Iguaçu. Com a finalidade de promover a integração das ações das Acomacs e o fortalecimento do movimento associativo empresarial regional e local do setor de materiais de construção no estado do Paraná, foi formada no ano de 2000 a Fecomac PR (Federação das Associações de Comerciantes de Material de Construção do Estado do Paraná) a qual tem sede na capital paranaense.

Por iniciativa de um grupo de empresários do setor de materiais de construção da região de Guarapuava e com o apoio da Fecomac e da Anamaco, os quais iniciaram um esforço de conscientização junto aos demais empresários sobre a importância de uma entidade que representasse e fortalece o setor naquela região, foi fundada em 23/11/2000 a Acomac-Guarapuava. Desde então, essa associação tem atuado como uma entidade representativa do setor varejista de materiais de construção da região central do estado do Paraná.

Atualmente, a associação reúne associados distribuídos em 25 municípios da região central do estado do Paraná, porém a sua região de abrangência possui mais de 150 empresas do segmento distribuídas em 25 cidades. A cidade de Guarapuava, com 23 empresas, concentra o maior número de associados; outros 24 municípios reúnem o restante dos outros 32 associados. Além disso, quatro das cidades da região de abrangência da Acomac-Guarapuava não possuem nenhum associado. Na figura 07, a seguir, observa-se como estão distribuídos os associados na região de abrangência dessa entidade.



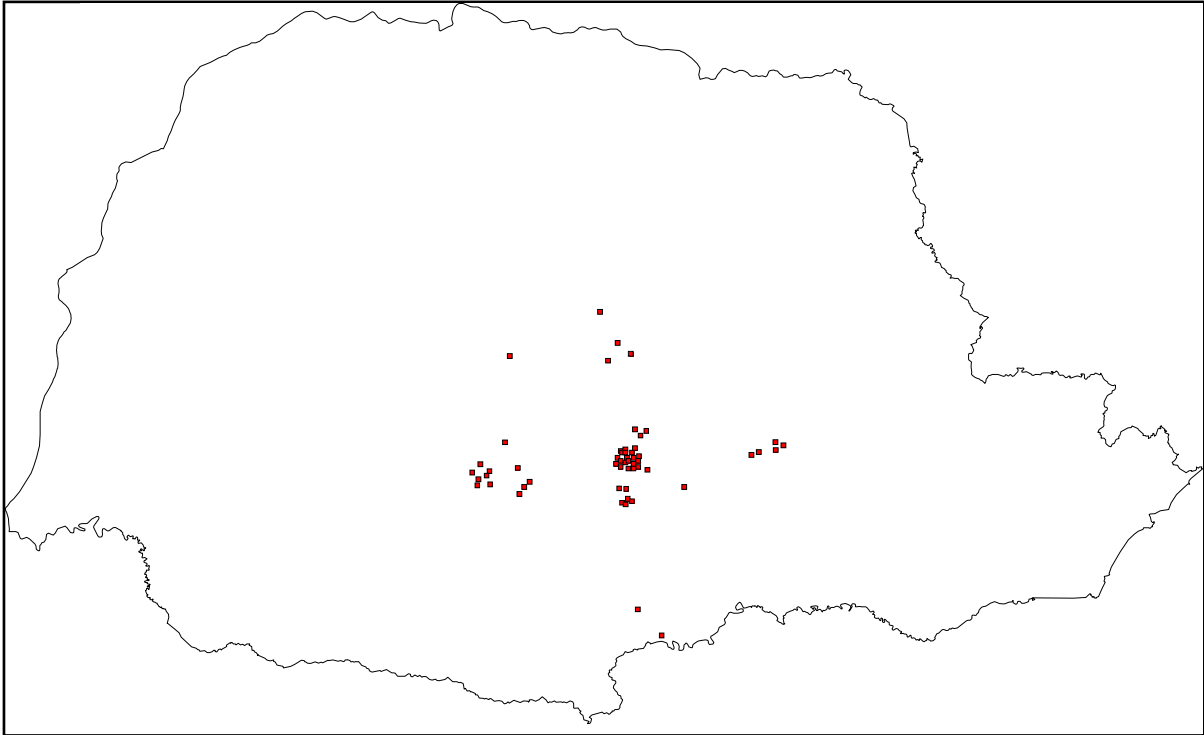


Figura 07 - Distribuição dos Associados à Acomac-Guarapuava na Região de Abrangência.

Fonte: Dados secundários da pesquisa.

Percebe-se que a Acomac-Guarapuava é constituída por organizações do segmento varejista de materiais de construção na região de Guarapuava que guardam, cada uma, sua independência, mas que optam por coordenar certas atividades específicas de forma conjunta. A formalização dos relacionamentos é percebida ao considerar que a participação naquela entidade é regida por normas (estatuto) que regulam os relacionamentos, estabelecendo regras de conduta entre os atores. Diante desses aspectos, a Acomac-Guarapuava poder ser caracterizada como uma rede interorganizacional de cooperação do tipo formal (AMATO NETO, 2000; MARCON; MOINET, 2001; SANTOS; PEREIRA; FRANÇA, 1994).

Com relação à amostra que compôs a fase quantitativa da pesquisa, dos 42 questionários coletados somente 37 puderam ser validados. Outros cinco questionários foram retirados em função do pouco tempo em que tais empresas estavam associadas à Acomac (menos de um ano), de forma que durante a coleta estes respondentes demonstraram poucas condições de responder a todas as questões daquele instrumento de pesquisa.

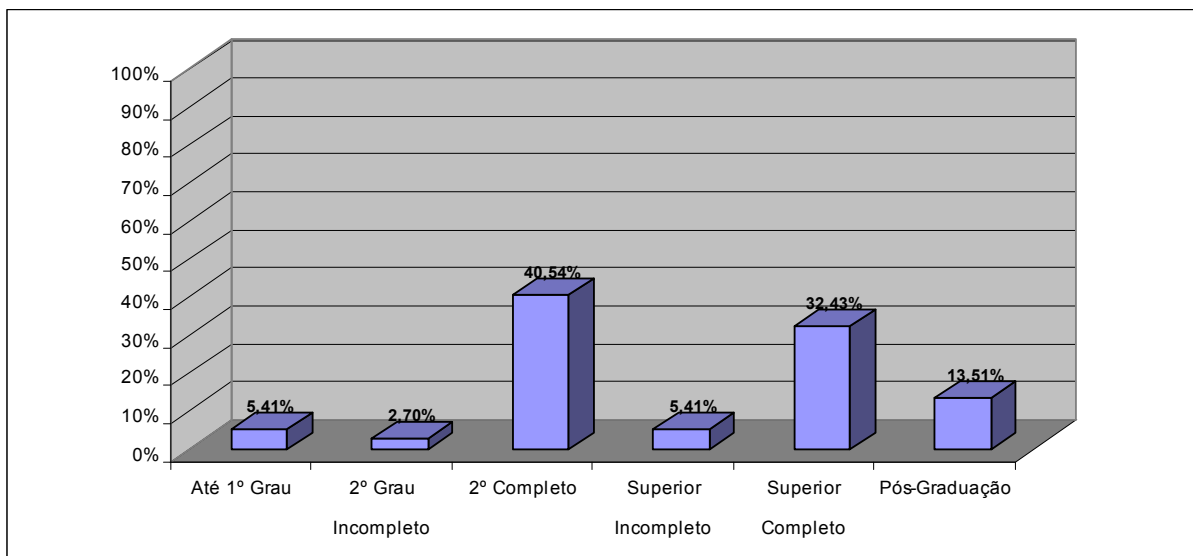
Considerando que o preenchimento do instrumento de coleta foi efetuado pelo próprio pesquisador ou na sua presença, não houve ocorrência de *missing values* o que

proporcionou a validação dos outros 37 questionários para as questões relacionadas à caracterização dos respondentes e das empresas.

No que tange ao perfil dos respondentes, 35 deles ocupavam cargos de direção e ainda possuíam participação como sócios da empresa. Somente dois dos respondentes ocupavam cargos de direção sem ter participação na sociedade. Nestes casos, os proprietários possuíam outras atividades e delegaram a direção da loja a pessoas contratadas.

Com relação à escolaridade dos respondentes demonstra que 48,65% deles possuem até o segundo grau completo e que 45,94% possuem superior completo ou pós-graduação, outros 5,41% declararam possuir o ensino superior incompleto, como pode ser observado no gráfico 01.

Gráfico 01 - Escolaridade dos Respondentes.



Fonte: Dados primários da pesquisa.

Por sua vez, com relação ao sexo dos respondentes, 86,5% são do sexo masculino e somente 13,5% são do sexo feminino. A média de idade dos respondentes situou-se em 41 anos com desvio padrão de 7,9 anos, sendo que a média de idade dos respondentes do sexo masculino foi de 40,6 anos com desvio padrão de 7,7 anos; já a média de idade dos respondentes do sexo feminino foi de 43,6 anos com desvio padrão de 10 anos, como pode ser observado na tabela 01.

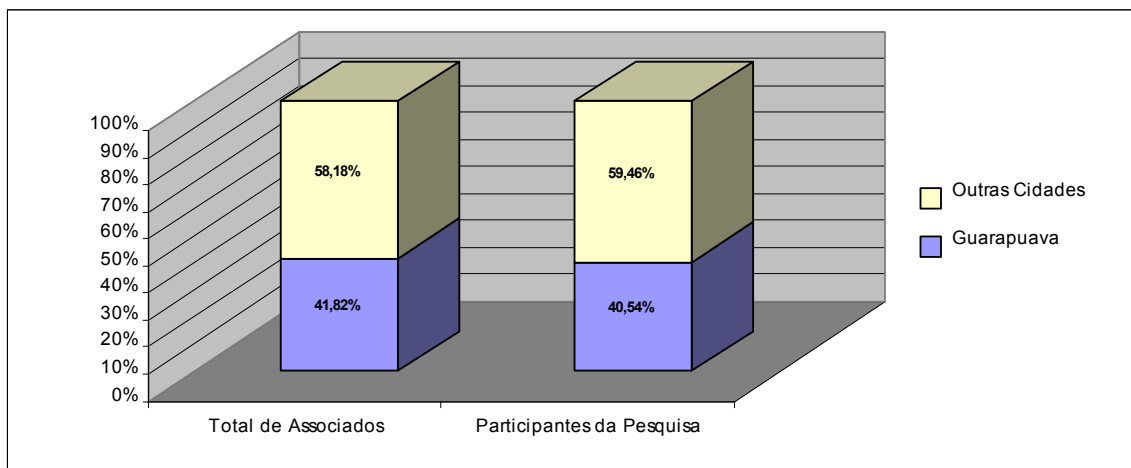
Tabela 01 - Idade e Sexo dos Respondentes.

Sexo		Statistic	Std. Error
Idade	Masculino	Mean	40,5938
		Std. Deviation	7,67425
	Feminino	Mean	43,6000
		Std. Deviation	10,01499
Total		Mean	41,0000
		Std. Deviation	7,93375

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Como dito anteriormente, do total de 55 associados à Acomac-Guarapuava, 23 deles estão localizados na própria cidade de Guarapuava. Os 32 associados restantes estão distribuídos por outros 24 municípios que compõem a região de abrangência daquela associação. Além disso, durante a fase qualitativa da pesquisa, verificou-se que as organizações localizadas em outras cidades se apresentavam mais homogêneas entre si e diferentes das organizações localizadas na cidade de Guarapuava. Nesse sentido, procurou-se reunir uma amostra em que a localização das organizações mantivesse uma proporção o mais próxima possível do universo das empresas que compõem a Acomac-Guarapuava, apesar de não caracterizar-se como uma amostra probabilística. Um comparativo entre a localização do total de organizações associadas à Acomac-Guarapuava e a localização das organizações participantes da fase quantitativa da pesquisa pode ser observado no gráfico 02.

Gráfico 02 - Localização do Total de Associados e a Localização dos Participantes da Pesquisa.



Fonte: Dados primários e secundários da pesquisa.

Portanto, além de caracterizá-las em conjunto e como forma de enriquecer a apresentação dos dados, a caracterização das organizações que compõem a amostra foi realizada a partir de tabulações cruzadas das características das organizações pesquisadas com a sua localização. Para tanto, descreve-se primeiramente as três variáveis que foram medidas a partir de uma escala de razão: tempo de atuação no mercado, número de funcionários e quantidade de itens comercializados.

O tempo de atuação no mercado de materiais de construção apresentou uma média geral de 12,59 anos com desvio padrão de 11,05 anos. As organizações localizadas na cidade de Guarapuava apresentaram um tempo médio de atuação no mercado de 14,97 anos. Já as organizações de outras cidades apresentaram um tempo médio de atuação menor, girando em torno de 10,98 anos. Na cidade de Guarapuava, a organização com maior tempo de atuação está há 58 anos no mercado; para as organizações de outras cidades, aquela com maior tempo de atuação está há 32 anos no mercado.

Tabela 02 - Tempo de Atuação no Mercado e Localização.

Localização		Statistic	Std. Error	
Tempo de Atuação no Mercado	Guarapuava	Mean	14,9667	3,80052
		Median	13,0000	
		Variance	216,660	
		Std. Deviation	14,71936	
		Minimum	1,50	
		Maximum	58,00	
	Outras Cidades	Mean	10,9773	1,62684
		Median	10,5000	
		Variance	58,226	
		Std. Deviation	7,63057	
		Minimum	1,50	
		Maximum	32,00	
	Total	Mean	12,5946	1,81707
		Median	12,0000	
		Variance	122,164	
		Std. Deviation	11,05280	
		Minimum	1,50	
		Maximum	58,00	

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Do total da amostra, cada empresa possui em média 9,65 funcionários com

desvio padrão de 8,62. As organizações localizadas na cidade de Guarapuava apresentaram uma variação de 2 a 50 funcionários sendo que a média situou-se em 12,80 funcionários por empresa. Já as organizações localizadas em outras cidades, o número de funcionários apresentou um variação menor, isto é, de 2 a 16. Conseqüentemente, a média de funcionários dessas empresas também foi menor, situando-se em 7,5 funcionários.

Tabela 03 - Número de Funcionários e Localização.

Localização		Statistic	Std. Error	
Número de Funcionários	Guarapuava	Mean	12,8000	3,17760
		Median	8,0000	
		Variance	151,457	
		Std. Deviation	12,30679	
		Minimum	2,00	
		Maximum	50,00	
		Outras Cidades		
Median	6,0000			
Variance	14,452			
Std. Deviation	3,80163			
Minimum	2,00			
Maximum	16,00			
Total		Mean	9,6486	1,41698
		Median	8,0000	
		Variance	74,290	
		Std. Deviation	8,61915	
		Minimum	2,00	
		Maximum	50,00	

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Já com relação ao número de itens comercializados, a média situou-se em aproximadamente 4.068 itens. As organizações localizadas na cidade de Guarapuava apresentaram uma variação de 1.000 a 20.000 itens sendo que a média situou-se em 5.367 itens por organização. Já, para aquelas localizadas em outras cidades, o número de itens apresentou menor variação, de 1.000 a 8.000. Conseqüentemente, o número médio de itens comercializados destas empresas também foi menor, situando-se em aproximadamente 3.182 itens.

Tabela 04 - Quantidade de Itens Comercializados e Localização.

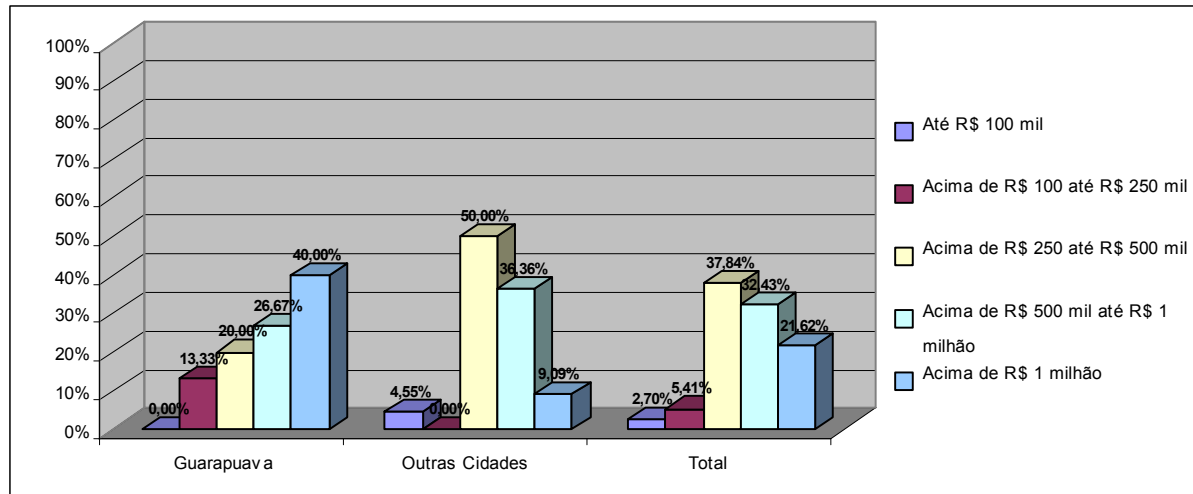
Localização		Statistic	Std. Error	
Quantidade de Itens Comercializados	Guarapuava	Mean	5366,6667	1567,12253
		Median	3500,0000	
		Variance	4E+007	
		Std. Deviation	6069,43945	
		Minimum	1000,00	
		Maximum	20000,00	
		Outras Cidades	Mean	
Median	3000,0000			
Variance	2512987,013			
Std. Deviation	1585,24036			
Minimum	1000,00			
Maximum	8000,00			
Total	Mean			4067,5676
		Median	3000,0000	
		Variance	2E+007	
		Std. Deviation	4120,00904	
		Minimum	1000,00	
		Maximum	20000,00	

Fonte: Dados primários da pesquisa.

A variável referente ao faturamento bruto anual foi medida a partir de uma escala com cinco alternativas nominais: até R\$ 100 mil; acima de R\$ 100 mil e até R\$ 250 mil; acima de R\$ 250 mil e até R\$ 500 mil; acima de R\$ 500 mil e até um milhão; e acima de R\$ 1 milhão. De maneira geral, percebe-se que a maioria (37,84%) das organizações componentes da amostra declarou ter um faturamento bruto anual acima de R\$ 250 mil até R\$ 500 mil; 32,43% declararam ter faturamento acima de R\$ 500 mil até R\$ 1 milhão; 21,62% declararam ter um faturamento acima de R\$ 1 milhão; e outros 8,11% declararam ter um faturamento de até R\$ 250 mil anuais. Com relação às organizações localizadas na cidade de Guarapuava, destaca-se que 40% delas declararam ter um faturamento bruto acima de R\$ 1 milhão anuais. Também chama a atenção nesse caso que nenhuma delas declarou ter faturamento de até R\$ 100 mil. Por sua vez, as organizações localizadas em outras cidades demonstraram ser de menor porte em comparação com as organizações de Guarapuava considerando o seu faturamento, pois a maioria delas (50%) declarou possuir faturamento bruto anual acima de R\$ 250 e até R\$ 500 mil. Além disso, somente 9,09% delas declararam possuir faturamento acima de R\$ 1 milhão e 4,55% declararam possuir faturamento até R\$ 100

mil, fato este que não se verificou com relação às organizações pesquisadas da cidade de Guarapuava, como pode ser observado no gráfico 03.

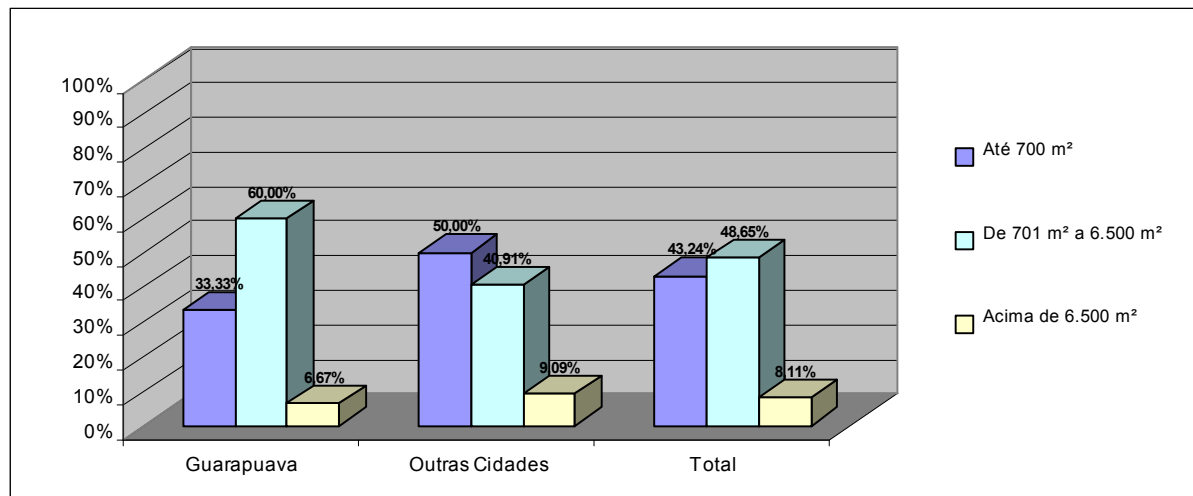
Gráfico 03 - Faturamento Bruto Anual e Localização.



Fonte: Dados primários da pesquisa.

Os respondentes também foram questionados sobre a área total do estabelecimento (área total construída incluindo área de venda e depósitos e excluindo depósitos ao ar livre). Para tanto, adotou-se a mesma escala utilizada pela Anamaco (Associação Nacional dos Comerciantes de Materiais de Construção) para a classificação das organizações do setor, ou seja, pequena (até 700 m<sup>2</sup>); média (de 701 m<sup>2</sup> a 6.500 m<sup>2</sup>); e grande (acima de 6.500 m<sup>2</sup>). Dessa forma, do total das organizações pesquisadas, a maioria pode ser considerada como sendo de tamanho médio (48,65%). Uma fatia considerável dessas empresas é considerada pequena (43,24%) e somente 8,11% pode ser considerada de tamanho grande considerando a sua área construída. No caso das empresas localizadas em Guarapuava, nota-se que existe uma concentração maior de empresas de tamanho médio (60%). Já com relação às organizações localizadas em outras cidades, predominam as organizações de tamanho pequeno (50%). Neste caso, uma parcela considerável apresenta um tamanho médio (40,91%). Destaca-se o fato de que em outras cidades verificou-se uma proporção maior de organizações com tamanho grande comparativamente às organizações localizadas na cidade de Guarapuava, já que aquela apresentou 9,09% e esta 6,67%. Porém, é preciso reconhecer que este dado pode ser consequência do tipo e do tamanho da amostra adotada (não-probabilística), fato este que não permite maiores especulações nesse sentido.

Gráfico 04 - Área Total da Loja e Localização.



Fonte: Dados primários da pesquisa.

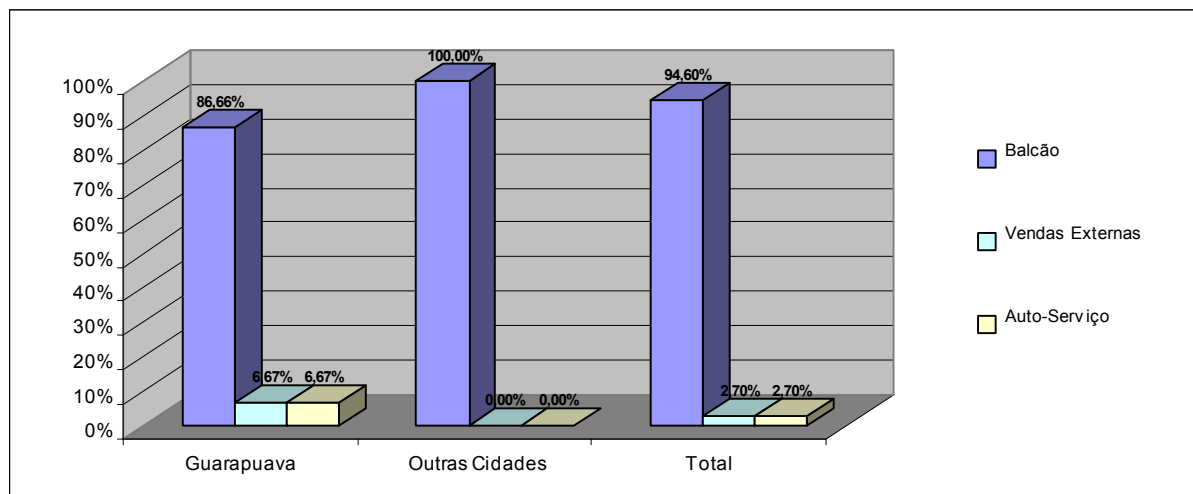
A partir dos dados anteriormente apresentados, percebe-se que as empresas pesquisadas localizadas em outras cidades são menores comparativamente às aquelas localizadas na cidade de Guarapuava. Isso se evidenciou em dados como a quantidade de itens comercializados, faturamento, número de funcionários, tempo de atuação no mercado e área construída. De forma mais evidente, tem-se o faturamento bruto anual, número de funcionários e quantidade de itens comercializados como aspectos que apresentam maior diferença. Talvez essas diferenças ocorram em função de que o mercado de materiais de construção é caracteristicamente distinto entre a cidade de Guarapuava comparativamente ao de outras cidades daquela região de abrangência da associação. Nesse sentido, considerando que a cidade de Guarapuava apresenta-se como sendo a de maior porte econômico da região, talvez a demanda por produtos de materiais de construção nas outras cidades se concentre em produtos de consumo básico para a construção civil como, por exemplo, tijolos, areia e cimento, os quais apresentam margem pequena e pouco valor agregado. Evidentemente, deve-se considerar outras variáveis sob as diferenças de porte entre aquelas empresas participantes da pesquisa, como as características sócio-econômicas daquelas cidades como o número de habitantes, renda e atividades econômicas. Deve-se alertar, novamente, que o tipo de amostragem adotado não permite inferências conclusivas nesse sentido.

Para caracterizar a forma com que se realizam as vendas, os respondentes foram questionados sobre qual o principal tipo de venda. Isso foi realizado a partir de uma escala nominal considerando 04 categorias evidenciadas na fase qualitativa da



pesquisa: balcão, venda externa, televendas e auto-serviço. Percebe-se que a maioria das organizações (94,60%) atua com vendas de balcão, no qual o próprio cliente dirige-se até a loja e realiza suas compras por meio de um vendedor interno. Das organizações pesquisadas, somente uma organização, localizada na cidade de Guarapuava, não tem como tipo principal a venda de balcão, a qual utiliza como principal tipo de venda o auto-serviço, como pode ser observado no gráfico 05.

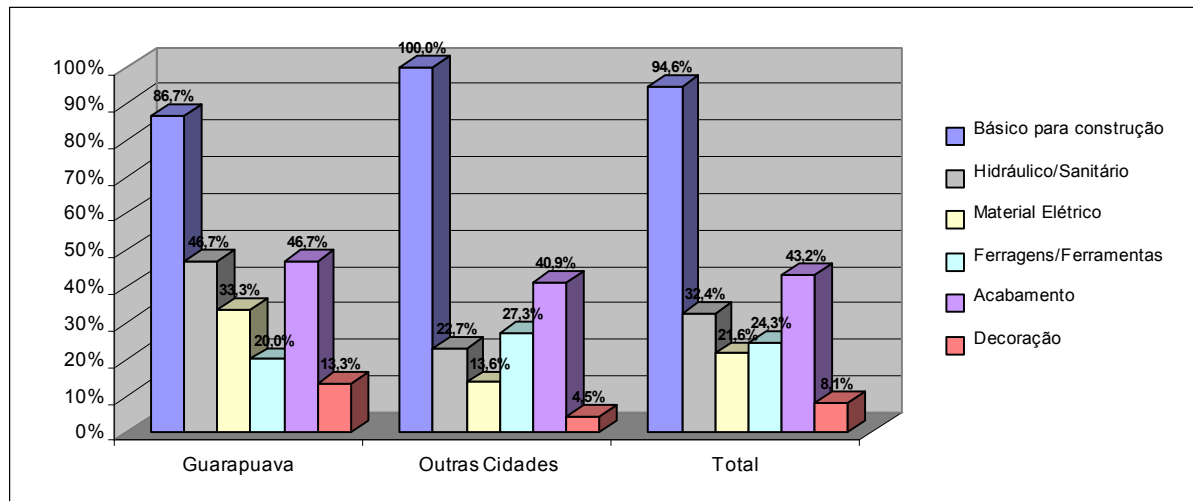
Gráfico 05 - Principal Tipo de Venda e Localização.



Fonte: Dados primários da pesquisa.

No que tange aos principais produtos comercializados, eles foram levantados a partir de 06 categorias nominais: básico para construção (areia, cimento, tijolos, telhas, etc.); hidráulico/sanitário (encanamentos, tubos, conexões, etc.); ferragens/ferramentas; acabamento (tintas, azulejos, portas, janelas, etc.); e decoração. Ao contrário das outras questões sobre a caracterização das organizações, nesta, os respondentes poderiam marcar mais de uma alternativa. Dessa forma, percebe-se que o tipo de produto predominante é o material básico para a construção tanto nas organizações localizadas na cidade de Guarapuava quanto naquelas localizadas em outras cidades. Talvez isso ocorra em função de que esse tipo de material caracteriza-se como sendo utilizado no início das construções. Além disso, ele pode significar o início do relacionamento com o cliente para que ele venha a adquirir outros produtos de acordo com a evolução da obra numa mesma loja, fazendo com que exista uma maior competição por preços nesse tipo de produto.

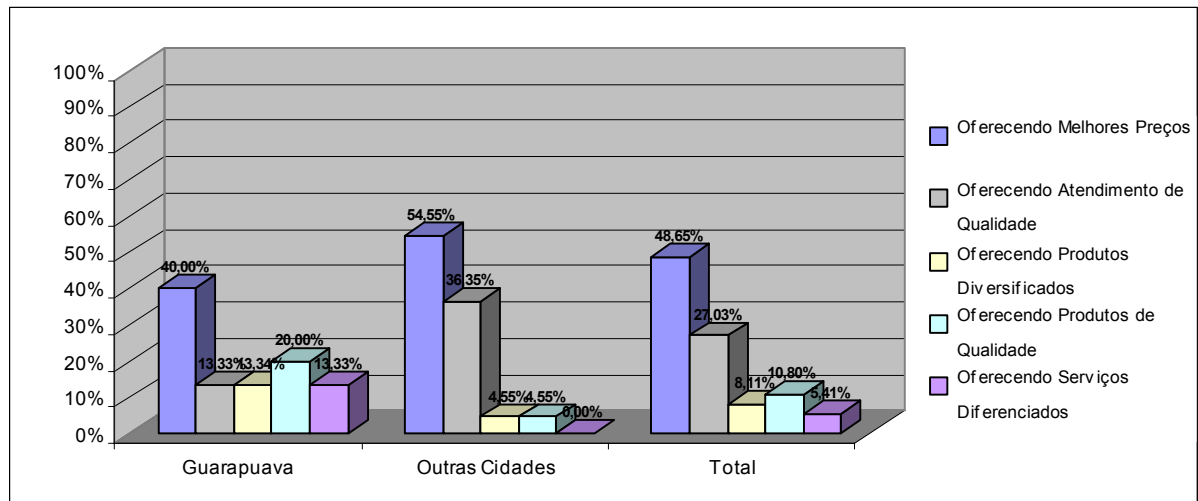
Gráfico 06 - Principais Tipos de Produtos Comercializados e Localização.



Fonte: Dados primários da pesquisa.

Durante as entrevistas realizadas na primeira fase da pesquisa, os respondentes repetidamente fizeram menção ao alto grau de concorrência existente naquela região, principalmente entre as empresas localizadas na cidade de Guarapuava. Isso motivou a inclusão de uma questão relacionada à forma com que aquelas organizações buscam ser competitivas diante da concorrência no instrumento utilizado na segunda fase da pesquisa. Para tanto, estabeleceu-se escalas nominais para que os respondentes registrassem qual seria a principal estratégia utilizada para tornar-se competitiva diante da concorrência, isto é, por meio de preços, atendimento de qualidade, produtos diversificados, produtos de qualidade ou serviços diferenciados. De maneira geral, nota-se que a competição para 48,65% daquelas organizações é baseada no preço, ou seja, a disputa pela oferta de melhores preços é o modelo que tem sido o principal orientador das suas ações competitivas. Isso ocorre em maior proporção no caso das organizações pesquisadas localizadas em outras cidades, nas quais 54,55% têm no preço seu maior fator de competitividade diante da concorrência. No caso das organizações pesquisadas da cidade de Guarapuava, apesar do preço também apresentar-se como principal opção de competitividade (40%), nota-se um maior equilíbrio comparativamente às outras opções.

Gráfico 07 - Como Busca Ser Competitiva e Localização.



Fonte: Dados primários da pesquisa.

Porém, por meio da análise das entrevistas, percebe-se que a intensidade com que as empresas localizadas na cidade de Guarapuava competem por preços parece ser maior, pois neste caso os respondentes demonstram perceber que isso tem prejudicado o setor como um todo. Entretanto, ao contrário do que afirmam estes respondentes ao mencionar que isso é uma prática voluntária dos empresários, deve-se considerar que, talvez, isso também seja fruto de características do mercado, no qual o consumidor tem sua decisão de compra influenciada principalmente pelo fator preço.

Os respondentes também foram questionados sobre o seu principal tipo de cliente (pessoa física, construtoras, órgãos públicos ou outras empresas). Para esta variável, percebeu-se que aquelas organizações pesquisadas atendem a vários tipos de clientes, mas aquele que se destaca é pessoa física. Do total de 37 respondentes, somente um deles declarou que o seu principal tipo de cliente não é pessoa física e, sim, órgãos públicos, os quais são atendidos por meio da participação em licitações.

## 4.2 MOTIVADORES DOS RELACIONAMENTOS

### 4.2.1 Apresentação dos Dados Qualitativos

Para atender ao objetivo de identificar quais os motivadores presentes na formação da Acomac-Guarapuava, os dirigentes da associação foram questionados sobre quais os objetivos que levaram à formação daquela associação. Por sua vez, a partir da identificação dos motivadores que levaram à participação das empresas na

associação, os dirigentes daquelas organizações foram questionados sobre quais os objetivos que os motivaram a participar da rede. Os respondentes também foram questionados sobre as possíveis variações nos motivadores no decorrer dos relacionamentos, porém, não se identificou mudanças no decorrer dos relacionamentos, pois eles consideram que os mesmos motivadores permanecem influenciando da mesma forma os relacionamentos.

Os motivadores dos relacionamentos interorganizacionais serão apresentados neste subcapítulo a partir das informações levantadas na primeira fase da pesquisa por meio de dados primários (entrevistas com roteiro semi-estruturado) e dados secundários. A partir dos dados levantados nessa fase e do referencial teórico, foram definidas três categorias que orientaram o processo de análise: i) melhoria dos relacionamentos com empresas do setor; ii) acesso a recursos; e iii) melhoria do relacionamento com fornecedores.

Primeiramente, cabe relacionar os objetivos declarados formalmente pela própria associação por meio de seu estatuto. Nesse sentido, a rede Acomac-Guarapuava foi formada a partir dos seguintes objetivos, conforme quadro 07.

#### Quadro 07 - Objetivos da Acomac-Guarapuava

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Congregar os empresários do setor de materiais de construção em uma só entidade;</li> <li>b) Pugar pelos interesses dos sócios, onde se fizer necessário;</li> <li>c) Incrementar o quadro social, o conceito da solidariedade humana e o espírito de compreensão mútua;</li> <li>d) Contribuir para a união e o aprimoramento moral e material dos associados;</li> <li>e) Criar clima de cooperação e troca de idéias e informações, visando conseguir ação conjunta no estudo e defesa dos problemas que lhe são peculiares;</li> <li>f) Colaborar diretamente na solução de questões relacionadas com os objetivos da sociedade;</li> <li>g) Promover o estudo dos problemas de interesse dos associados;</li> <li>h) Defender o princípio de liberdade e interesse dos associados primando pela livre iniciativa de cada empresa;</li> <li>i) Promover o estudo dos problemas específicos da classe e difundir seus resultados;</li> <li>j) Proporcionar reuniões sociais para maior entrosamento entre os associados;</li> <li>k) Divulgar por meio de boletins mensais, assuntos de interesse social;</li> <li>l) Usar arbitramento, quando for necessário, para solucionar divergências comerciais entre os associados ou entre estes e terceiros;</li> <li>m) Protestar junto a qualquer entidade, pública ou privada, contra a instituição de medidas prejudiciais aos objetivos sociais da associação e aos interesses coletivos de seus associados;</li> <li>n) Assistir aos seus associados, promovendo e fazendo promover a perfeita observância da ética profissional.</li> </ul> |
|--|

Fonte: Dados secundários da pesquisa.

De maneira geral, percebe-se que a Acomac-Guarapuava pauta-se em objetivos de cooperação entre as empresas do setor, além de buscar representar o setor e prestar serviços de interesses dos associados.

Na seqüência, são apresentados os dados referente às três categorias definidas para análise na fase qualitativa da pesquisa.

a) *Melhoria dos relacionamentos entre as Empresas do Setor*

De maneira geral, os participantes da Acomac-Guarapuava iniciaram sua participação buscando a melhoria dos relacionamentos com outras empresas que atuam no comércio varejista de materiais de construção da região de Guarapuava no sentido de unir esforços em torno de objetivos comuns. É nesse sentido que a busca de uma maior cooperação entre as empresas do setor apresenta-se no discurso tanto dos dirigentes quanto dos associados.

Alguns respondentes demonstram buscar a melhoria dos relacionamentos por acreditar que isso permitiria o crescimento mútuo e fortalecimento do setor.

“O ideal dela [Acomac] é muito interessante. Eu acredito que o objetivo da associação em si é ótimo, porque ajudaria muito o crescimento mútuo, eu acredito muito nisso aí”  
(Associado 01).

Pelo fato de a Acomac caracterizar-se como uma rede de cooperação horizontal, ou seja, entre empresas que atuam em um mesmo segmento disputando o mesmo mercado, alguns respondentes revelaram que a sua participação na Acomac é motivada pela melhoria do relacionamento com os outros competidores, de forma a promover maior cooperação e uma concorrência mais saudável.

“O principal objetivo que nos levou a participar da Acomac foi buscar uma união entre as lojas [...] Porque hoje você vê sempre a outra loja como um concorrente, como um bandido, que quer te passar, que quer te quebrar, mas na verdade não é isso. A gente está no mercado, nós, a outra loja, e a gente nada mais é do que companheiro”  
(Associado 02).

“Foi justamente buscar uma união, uma unidade da classe. Justamente para trabalhar essa parte de divergências de mercado, esse negócio de concorrência desleal e tudo mais” (Associado 07).

As divergências de mercado, citadas no depoimento acima, estão relacionadas

a práticas de preços muito reduzidos por parte de algumas empresas, de forma que os respondentes vêem nisso uma prática que é prejudicial ao setor em função de que todos são obrigados a trabalhar com margens bastante reduzidas. Portanto, a busca de soluções para essa questão evidenciou-se como um dos motivadores nos depoimentos. Porém, os respondentes deixam claro que a busca de solução para tal problema não significa a intenção de formação de cartel.

“Nunca foi assim comentado de ajustar preço, isso não existe, não existe esse tipo de coisa, por mais que se tente fazer, na prática não funciona. Então, nunca foi esse o objetivo. O objetivo foi buscar uma união entre os colegas” (Associado 03).

O segmento de materiais de construção também é bastante afetado pelo ambiente externo. No caso de crises econômicas, os respondentes relatam que o setor sofre bastante, pois o material de construção não é considerado como prioridade para o consumidor. Isso pode ser percebido no seguinte depoimento:

“O produto de material de construção ocupa o terceiro lugar na lista de prioridade de consumo para o público em geral. Além disso, o produto de material de construção não é de consumo rotineiro, que se compra todo dia, todo mês, como os alimentos e vestuário. O nosso produto é de consumo eventual, que dura somente enquanto está realizando a obra, e quando ocorre qualquer tipo de crise, o corte de despesas vai acontecer justamente no nosso produto, pois o ser humano precisa primeiramente se alimentar, e depois, se vestir” (Dirigente 01).

Essa visão de vulnerabilidade do setor é também verificada no depoimento dos associados, de forma que eles demonstram ser motivados a participar de uma associação como forma de unir-se para o fortalecimento do setor.

“O que me motivou foi o seguinte: acho que hoje em dia sem o associativismo nós não somos mais nada. Nós vivemos num mundo globalizado. A Acomac, no meu modo de ver, ela veio para somar pra quem quer, de uma maneira sólida, crescer [...] Então, o que me levou a fazer parte da Acomac é que a gente trace alguns objetivos em comum, vamos dizer assim. E eu tenho uma visão de que se você se isolar nas coisas que você faz, você fica muito refém de você mesmo. Essa é assim a minha visão. Então, seria a união pra fortalecer o setor” (Associado 03).

#### *b) Acesso a Recursos*

A união de esforços no sentido de buscar acessar recursos também se mostra presente enquanto motivador para os relacionamentos interorganizacionais entre os

integrantes da Acomac-Guarapuava. Os principais recursos destacados pelos respondentes estão relacionados ao acesso a novos conhecimentos e acesso a linhas de crédito e financiamento.

A busca de novos conhecimentos por meio do acesso a treinamentos parece ser uma constante nas ações da Acomac-Guarapuava. Nesse sentido, uma das principais dificuldades relatadas pelos respondentes refere-se à baixa qualificação da mão-de-obra, principalmente daqueles indivíduos responsáveis pelo atendimento aos clientes, fato que tem levado a associação a desenvolver ações no sentido da capacitação do pessoal do setor de materiais de construção por meio de cursos e palestras. Esses treinamentos são oferecidos pela própria associação e, na maioria das vezes, têm sua formatação feita pela Fecomac-Pr, a qual também é responsável por ministrar tais cursos. A preocupação com a capacitação para o setor fica evidenciada no depoimento do dirigente 01, abaixo:

“Em um mercado competitivo, com muitas opções e ofertas para o cliente e empresas, numa economia onde a demanda por mão-de-obra qualificada é cada vez maior, o treinamento dos funcionários torna-se uma das principais preocupações do empresário do setor de material de construção. Talvez seja uma das mais inquietantes nos dias atuais, uma vez que o cliente está cada vez mais informado e conhecedor dos seus direitos como consumidor. Hoje, ele exige da loja um atendimento cada vez mais sofisticado e personalizado [...] preocupado com essa questão, a Acomac desde o seu início busca realizar uma série de cursos com o objetivo de atender às empresas” (Dirigente 01 em depoimento publicado em informativo editado pela Acomac).

Além dos dirigentes, os próprios associados demonstram preocupação com a capacitação dos funcionários, de forma que eles também vêm nos treinamentos um fator atrativo para a participação como membro da Acomac-Guarapuava.

“Eu vejo que uma das coisas que mais me atrai para participar da Acomac são cursos: cursos de aperfeiçoamento, cursos de vendas, palestras” (Associado 04).

“Então, é bastante interessante a Acomac. Ela reúne o pessoal, é muito interessante essa conversa, todo mundo expor suas dificuldades, trocar idéias, é produtivo” (Associado 05).

Porém, os dirigentes da Acomac-Guarapuava acrescentam que os empresários do setor também apresentam baixa qualificação, de forma que a sua capacitação

também tem sido foco das ações da entidade.

“Nós estamos lutando também pela capacitação dos empresários porque acreditamos que a capacitação, não só dos funcionários, mas principalmente do empresário, é uma forte ferramenta para alavancar grandes negócios” (Dirigente 02).

Outro aspecto destacado pelos respondentes como motivador para participação na Acomac-Guarapuava é o acesso a linhas de crédito para as empresas e linhas de financiamento para os clientes. Tanto o acesso a linhas de crédito como linhas de financiamento se dão por meio de convênios realizados a nível nacional e regional com as Acomacs, nos quais as instituições financeiras oferecem opções mais vantajosas para as empresas associadas às Acomacs.

“Os financiamentos com os bancos foi uma coisa que chamou a atenção nossa empresa porque é muito mais difícil a gente conseguir financiamento junto aos bancos se a gente está sozinho. Agora, se a gente está organizado numa associação e chega em grupo para pedir alguma coisa para os bancos, aí a coisa é diferente. Sozinho a gente não consegue muita coisa nos bancos. É difícil conseguir financiamento tanto para as empresas do ramo como também para os nossos clientes” (Associado 09).

c) *Melhoria do Relacionamento com Fornecedores*

O segmento varejista de materiais de construção como um todo sofre com a chamada venda direta. Isso ocorre pela ação dos fabricantes vendendo diretamente ao consumidor final, sem a intermediação das lojas de materiais de construção. Tal fato representa uma forte ameaça em função de que as lojas não conseguem competir com os preços praticados pelos fabricantes que tendem a ter uma vantagem em termos de custos.

“Os empresários do setor possuem despesas com ponto da loja, funcionários, encargos tributários e não pode ter a indústria como concorrente” (Dirigente 02).

“Hoje os encargos são muito caros [...] Então, só o fato de você passar pela loja as mercadorias deles, você jogar pro teu cliente sem ganhar nenhum centavo, a mercadoria já encareceu muito. Porque fica uma fatia muito grande entre a indústria e o comércio que vai em impostos. E quando a indústria vai por trás, sem passar pela loja, com a venda direta, ela automaticamente reduz bastante o seu preço e nós não conseguimos concorrer com eles” (Associado 02).



O combate à venda direta, de forma específica, tem sido um dos principais motivadores que impulsionam as organizações do setor a participar da Acomac-Guarapuava. Isso pode ser observado tanto nos depoimentos dos associados quanto dos dirigentes da rede.

“Quando fundamos a Acomac, em 2000, já tínhamos como meta principal combater a venda direta [...] o combate à venda direta é uma luta constante, um diálogo permanente, com ações contínuas, em que sabemos que não terá fim absoluto, mas que procura reduzir ao mínimo o seu índice [...] todos os comerciantes são prejudicados ante a falta de coerência de certas empresas [...] é nosso direito de ter nas empresas que se dizem parceiras, uma política clara e transparente sobre qual o canal de distribuição adotado” (Dirigente 01).

“A venda direta é o maior calo do nosso setor. E nós nunca vamos conseguir impedir ou diminuir uma venda direta se não existir uma união grande do empresariado. São poucas empresas que vendem uma parcela grande. Eles pegam o filé, vamos dizer assim [...] e eu não gostaria de ter aqui na minha loja um material que eu sei que a própria indústria é minha concorrente. Então, eu não vou comprar mais dele. Ou vende via loja, ou vende direto. Ninguém pode proibir a indústria de vender direto. Agora, a gente pode se recusar que eles sejam o fornecedores da gente” (Associado 02).

“A venda direta realmente nos prejudica. Até um dos pontos mais discutidos pelos empresários é acabar com a venda direta. Por exemplo, o material básico, o material que dá o maior volume de dinheiro é o material básico. Isso aí, a maior parte vem de fora [...] E às vezes é justamente esse material que dá mais trabalho pra entregar a um preço baixo [...] e a concorrência desleal existe em consequência dessa venda direta. Em consequência dessa venda direta desleal e tem gente que quer concorrer com própria indústria e vender mais barato que eles, é um troço que não dá” (Associado 07).

“Acho que todo o segmento tem que ter uma associação, uma representatividade. E uma das coisas que mais motivou a minha participação foi a questão da venda direta. É uma das questões que mais motivou, a questão dos fornecedores passarem por cima das revendas” (Associado 06).

#### 4.2.2 Apresentação dos Dados Quantitativos

Para a fase quantitativa da pesquisa, os motivadores dos relacionamentos interorganizacionais foram considerados apenas com relação à participação dos

associados na Acomac-Guarapuava. Isso se deve pelo fato de que a fase qualitativa da pesquisa evidenciou que não houve modificação desse fator no decorrer dos relacionamentos. Assim, a coleta dos dados referente aos motivadores dos relacionamentos foi realizada por meio de um construto composto por 23 indicadores originados da teoria e da fase qualitativa da pesquisa, os quais foram medidos por meio de uma escala *Likert*. A análise desses dados teve início pela verificação de *missing values* entre as variáveis. A fim de identificar as dimensões subjacentes aos construtos e criar um novo conjunto de variáveis para simplificar a aplicação de técnicas estatísticas subseqüentes, os dados foram submetidos à Análise Fatorial Exploratória de Componentes Principais.

De acordo com Hair *et al.* (2005), a Análise Fatorial Exploratória (AFE) consiste em uma técnica estatística para a análise de padrões de complexas relações multidimensionais entre um número mais expressivo de variáveis. A utilização dessa técnica se justifica pela necessidade de condensar e reduzir um grande número de variáveis a poucas dimensões ou fatores latentes de alguns construtos.

Inicialmente, os indicadores que compunham o construto motivadores dos relacionamentos interorganizacionais totalizavam 23 variáveis. Após uma primeira rotação dos componentes principais, como forma de aumentar o grau de adequação da aplicação da análise fatorial, foram retirados oito indicadores que apresentaram baixa carga fatorial ou que, então, não apresentavam correlação teórica com os demais indicadores de um mesmo fator apontado pela análise fatorial. Dessa forma, os seguintes indicadores foram excluídos do construto motivadores dos relacionamentos interorganizacionais: poder oferecer linhas de financiamento aos clientes; melhorar a imagem, reputação, credibilidade e prestígio da minha empresa; poder exercer maior influência sobre outras organizações; obter contato com outras empresas do setor; poder participar de eventos e feiras do setor; considerar que a Acomac poderia contribuir para o crescimento da minha empresa; poder oferecer melhores serviços aos clientes da minha empresa; e minha empresa foi obrigada a participar da Acomac. Esse procedimento de eliminação de variáveis encontra sustentação em Hair *et al.* (2005, p. 103) ao comentar que “o pesquisador avalia a necessidade de reespecificar o modelo fatorial [pela] eliminação de uma variável(is) da análise”.

Na análise fatorial foi adotado o método de extração de componentes principais, seguida da definição do método de rotação ortogonal *varimax*. Após a execução da

técnica alguns cuidados foram tomados com vistas a garantir a adequação do emprego da técnica. Para tanto, a análise fatorial foi seguida da verificação da matriz de correlação das variáveis; da medida de adequação da amostra por meio do teste *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) o qual deverá apresentar um valor acima de 0,5 para que a análise fatorial seja apropriada (MALHOTRA, 2001); e do Teste de esfericidade de Bartlett.

Foram identificados quatro fatores para os motivadores dos relacionamentos interorganizacionais denominados Relacionamentos e Proteção (fator 1); Busca de Competitividade e Atingimento de Objetivos (fator 2); Conhecimentos (fator 3); e Combate à Venda Direta (fator 4). Com relação a este último fator, ele é composto por apenas um indicador e a sua permanência nas análises posteriores se justifica em função de que foi um dos principais fatores identificados na fase qualitativa da pesquisa.

Essa primeira análise apresentou um KMO = 0,720 e Teste de esfericidade de Bartlett = 366,675 com significância = 0,000. Para verificação da confiabilidade das escalas foi utilizado o alfa de *cronbach*, o qual apresentou os seguintes resultados: fator 1 = 0,902; fator 2 = 0,836; e fator 3 = 0,721. Tais resultados atestam a aceitabilidade das escalas, pois de acordo com Hair *et al.* (2005), valores acima 0,70 apresentam alta aceitabilidade. Considerando que o fator 4 é composto de apenas 01 indicador, não foi possível calcular a sua confiabilidade, porém destaca-se que a sua carga fatorial pode ser considerada alta (0,88). Além disso, como destacado anteriormente, este fator apresenta-se como de grande importância para a pesquisa. Os resultados constam na tabela 05.

Tabela 05 - Matriz de Componentes Rotacionados para Motivadores dos  
Relacionamentos.

	Fatores			
	1	2	3	4
Melhorar o relacionamento com os fornecedores	,854			
Obter contato com novos fornecedores	,837			
Fortalecer a minha empresa tornando-a mais estável contra possíveis crises do setor	,802			
Ter acesso a linhas de crédito mais vantajosas para a empresa	,779			
Poder realizar parcerias com outras empresas do setor	,726			
Melhorar a comunicação da minha empresa com os outros associados, trocando informações, discutindo problemas comuns e compartilhar as melhores práticas	,713			
Reconhecer que a cooperação entre as lojas de materiais de construção pode contribuir para o crescimento mútuo das empresas do setor	,643			
Considerar que ela poderia contribuir para a melhoria dos resultados financeiros da minha empresa (vendas, lucratividade, faturamento)		,906		
Melhorar o desempenho operacional da minha empresa (qualidade dos produtos comercializados, introdução de novos produtos)		,855		
Considerar que ela poderia contribuir para o alcance dos objetivos de minha empresa		,709		
Ganhar competitividade em comparação aos concorrentes que não fazem parte da Acomac		,632		
Ter acesso a novos conhecimentos e, assim, melhorar as minhas habilidades de gestão			,802	
Participar, juntamente com meus funcionários, dos treinamentos, palestras e cursos oferecidos pela Acomac			,721	
Ter acesso às informações divulgadas pela Acomac			,617	
Colaborar para o combate à venda direta sem critérios por parte da indústria				,880
<b>Variância Explicada</b>	32,6%	19,5%	14,3%	10,9%
<b>Variância Acumulada</b>	32,6%	52,1%	66,4%	77,3%
<b>Alfa de Cronbach</b>	,902	,836	,721	-

Fonte: Dados primários da pesquisa.

O fator “relacionamentos e proteção” (fator 1), com média = 3,88 e mediana = 4, revela a expectativa por estabelecer contatos que promovam benefícios individuais e coletivos para as empresas do setor. Os respondentes consideram que, ao decidirem participar da Acomac-Guarapuava, estavam em busca de obtenção ou melhoria dos contatos com fornecedores, queriam proteger-se contra crises do setor, acessar linhas de crédito mais vantajosas, melhorar a comunicação com os outros associados e colaborar para o crescimento mútuo das empresas do setor. Considerando que a análise fatorial indica que as variáveis desse fator apresentam alta correlação, os respondentes parecem ser motivados a participar da Acomac-Guarapuava como forma de melhorar o nível de interação entre as empresas do setor de materiais de construção da região e com fornecedores, pois acreditam que isso poderá resultar em maior estabilidade e proteção para o grupo.

O fator “competitividade e atingimento dos objetivos” (fator 2), com média = 3,66 e mediana = 3,75, assenta-se principalmente no desempenho individual da organização, pois os respondentes demonstram que a sua participação na Acomac-Guarapuava foi motivada pela melhoria do desempenho financeiro e operacional, melhoria da competitividade e alcance de outros objetivos de sua organização.

O fator “conhecimentos” (fator 3), com média = 4,21 e mediana = 4,5, evidencia a importância dada pelos respondentes aos aspectos relacionados à aprendizagem como fruto de uma maior interação entre as empresas do setor de materiais de construção daquela região, o que permitiria a troca de conhecimentos, bem como compartilhar problemas comuns. Além disso, a participação nos treinamentos oferecidos pela associação também parece atuar como um motivador, pois representa a possibilidade de melhoria da capacitação tanto dos empresários quanto de seus funcionários. Outro aspecto relacionado nesse fator refere-se às informações divulgadas pela Acomac-Guarapuava a qual atua como uma fonte de informações específicas sobre o setor.

Por sua vez, o fator referente ao “combate à venda direta” (fator 4) apresenta carga fatorial considerada elevada representando a preocupação dos respondentes com a ação dos fabricantes que vendem diretamente ao consumidor final. Dessa forma, isso atua como um motivador no sentido de que os respondentes acreditam que por meio da união das empresas do setor haveria melhores condições de combater a esse tipo de ação dos fabricantes.

Após os procedimentos de validação das escalas, o construto motivadores dos relacionamentos interorganizacionais foi submetido à técnica de *Análise de Cluster* (Análise de Conglomerados). Considerando os quatro fatores apontados pela análise fatorial, foram encontrados dois grupos bastante homogêneos internamente e heterogêneos entre si.

O primeiro procedimento para a verificação da existência desses dois grupos foi a realização de uma análise de *cluster* hierárquica, com o método de *Ward* e distância euclidiana ao quadrado (HAIR *et al.*, 2005). A partir da observação do dendograma (representação gráfica dos *clusters*), verificou-se a existência de dois grupos mais gerais.

Considerando que os dados provêm de variáveis não métricas entre duas

amostras independentes (*Clusters*), o teste estatístico mais indicado para a verificação das diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos para os fatores do construto motivadores dos relacionamentos interorganizacionais é o teste *U* de *Mann-Whitney* (BISQUERRA; SARRIERA; MARTINEZ, 2004; MALHOTRA, 2001). Os resultados apontam diferenças estatisticamente significantes ( $p\text{-value} = 0,000$ , ao nível de significância de 95%) para três dos fatores motivadores dos relacionamentos interorganizacionais entre os dois grupos originados na análise de *cluster*. Somente o fator “colaborar para o combate à venda direta sem critérios por parte da indústria” não apresentou diferenças entre os dois grupos ( $p\text{-value} = 0,764$ , ao nível de significância de 95%). Os resultados constam na tabela 06.

Tabela 06 - Comparação dos Grupos para Fatores Motivadores dos Relacionamentos.

	Relacionamentos e Proteção	Busca de Competitividade e Atingimento de Objetivos	Conhecimentos	Colaborar para o combate à venda direta sem critérios por parte da indústria
Mann-Whitney U	29,500	41,000	34,500	154,500
Wilcoxon W	134,500	146,000	139,500	259,500
Z	-4,130	-3,781	-4,092	-,300
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,764
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,000	,000	,000	,841

Fonte: Dados primários da pesquisa.

O primeiro *cluster* consiste em um grupo composto de 14 respondentes (37,8% da amostra). Esse grupo é mais motivado a participar da Acomac-Guarapuava em função da possibilidade de colaborar para combater a venda direta ( $mean\ rank = 18,54$ ) e menos motivado pelos fatores de relacionamento e proteção ( $mean\ rank = 9,61$ ), busca de competitividade e atingimento de objetivos ( $mean\ rank = 10,43$ ) ou conhecimentos ( $mean\ rank = 9,96$ ).

Já o segundo *cluster* é composto por 23 respondentes (62,2% da amostra). Ao contrário do primeiro grupo, este também foi motivado a participar da Acomac-Guarapuava para colaborar para o combate à venda direta, porém numa proporção menor ( $mean\ rank = 19,28$ ) comparativamente ao primeiro grupo. O que se destaca como motivador para o segundo grupo, são os outros três fatores: relacionamentos e proteção ( $mean\ rank = 24,72$ ), competitividade e alcance de objetivos ( $mean\ rank = 24,22$ ) e conhecimento ( $mean\ rank = 24,50$ ), como pode ser observado na tabela 07.

Tabela 07 - Escores Médios dos Grupos para os Fatores Motivadores dos Relacionamentos.

	Cluster Number of Case	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Relacionamentos e Proteção	1	14	9,61	134,50
	2	23	24,72	568,50
	Total	37		
Busca de Competitividade e Atingimento de Objetivos	1	14	10,43	146,00
	2	23	24,22	557,00
	Total	37		
Conhecimentos	1	14	9,96	139,50
	2	23	24,50	563,50
	Total	37		
Colaborar para o combate à venda direta sem critérios por parte da indústria	1	14	18,54	259,50
	2	23	19,28	443,50
	Total	37		

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Na seqüência, frente à tentativa de perfilar mais acuradamente esses dois grupos foi realizado o teste *U* de *Mann-Whitney* para as 13 variáveis referentes à caracterização da amostra. O teste indicou haverem diferenças estatisticamente significativas apenas para a variável localização (*p-value* = 0,003, ao nível de significância de 95%). Nesse sentido, com o auxílio de tabulações cruzadas, evidencia-se que as organizações pesquisadas localizadas na cidade de Guarapuava estão mais concentradas no segundo grupo e que a maioria das organizações pesquisadas localizadas em outras cidades faz parte do primeiro grupo.

Encerrada a apresentação dos dados qualitativos e quantitativos, o tópico seguinte trata da análise propriamente dita, seção a qual os dados coletados nas duas fases da pesquisa serão confrontados entre si e com o referencial teórico.

#### 4.2.3 Análise dos Motivadores dos Relacionamentos

No que tange aos motivadores dos relacionamentos interorganizacionais entre os integrantes da Acomac-Guarapuava, procurou-se identificar quais deles estavam presentes na formação e manutenção da rede (nível de análise do grupo organizacional); e os motivadores que levaram a participação e permanência das empresas naqueles relacionamentos (nível organizacional) considerando, desse modo, a observação de Oliver (1990) sobre a alteração nos motivadores com o decorrer do relacionamento. Porém, durante a fase qualitativa, não se encontrou evidências sobre

possíveis alterações nos motivadores dos relacionamentos interorganizacionais. Por esse motivo, a fase quantitativa e a análise como um todo considera apenas os motivadores presentes na formação dos relacionamentos. Talvez o fato de os dados não corroborarem as observações de Oliver (1990) se deva ao fato daquela associação ser relativamente nova (seis anos) e ainda não atender de maneira satisfatória às expectativas dos seus participantes e aos seus próprios objetivos.

De forma geral, os motivadores dos relacionamentos entre os participantes da Acomac-Guarapuava dizem respeito à cooperação, corroborando vários estudos que tratam a questão da cooperação como um dos principais motivadores para os relacionamentos interorganizacionais (e. g. BRASS *et al.*, 2004; GALASKIEWICKZ, 1985; OLIVER; EBERS, 1990; OLIVER, 1990; SCHERMERHORN, 1975; SCHMIDT; KOCHAN, 1977; WHETTEN; LEUNG, 1979). Percebe-se que no relacionamento entre as empresas do setor de materiais de construção daquela região, principalmente na cidade de Guarapuava, predominava a competição e, a cooperação, era praticamente inexistente. Nos termos de Bengtsson e Kock (1999, 2000) e Lado, Boyd e Hanlon (1997) os relacionamentos entre elas era caracterizado pela alta competição e baixa cooperação, fazendo com que muitas empresas iniciassem a sua participação na Acomac-Guarapuava com o objetivo de contribuir para a melhoria dessa relação cooperação-competição.

Entretanto, é preciso atentar para as observações de Whetten e Leung (1979) ao alertar que o desejo de cooperação por si só não explica completamente o que leva as organizações a estabelecerem relacionamentos entre si, isto é, a cooperação pode representar uma estratégia para atingir os objetivos organizacionais devido ao seu valor instrumental. Fato não evidenciado claramente durante a fase qualitativa, porém a fase quantitativa da pesquisa revela evidências de que, como afirmam Child e Faulkner (1998), a estratégia cooperativa é a tentativa das organizações em alcançar seus objetivos por meio da cooperação com outras organizações, tanto quanto a competição com elas. Desse modo, percebe-se que os relacionamentos entre aquelas organizações também foram influenciados por motivadores relacionados ao desempenho da organização (financeiro e operacional), à competitividade e ao alcance dos objetivos, corroborando os estudos de Dyer (1996), Oliver (1990) e Whetten e Leung (1979).

De maneira mais explícita, os dados revelam que um dos motivadores para os relacionamentos entre os participantes da Acomac-Guarapuava reside na melhoria do



relacionamento entre as empresas do setor varejista de materiais de construção daquela região no sentido de promover trocas interorganizacionais; a resolução de conflitos entre aquelas empresas; e fortalecer o setor tornando-o mais estável e menos vulnerável a crises do setor.

Sustentando-se no estudo de Human e Provan (1997), os dados evidenciam que as trocas interorganizacionais são representadas pelo desejo de estabelecer contatos com outras empresas do setor no sentido de compartilhar problemas comuns, troca de informações e compartilhar melhores práticas.

Com relação aos conflitos, percebe-se que um dos problemas que afetam o relacionamento entre as empresas que integram a Acomac-Guarapuava tem origem em situações referentes às práticas de preços consideradas desleais por algumas empresas da região que, na visão dos pesquisados, prejudica o setor. Porém, tanto os dirigentes quanto os associados reconhecem que esse é um problema de difícil solução, pois além da associação pautar-se na independência das ações dos seus participantes, qualquer acordo com relação às práticas de preços poderia significar a formação de cartel, o que resultaria em maiores prejuízos ao setor e aos consumidores.

Já com relação à busca de estabilidade e fortalecimento do setor, os dados parecem revelar que o setor também é bastante afetado por certo grau de instabilidade e incerteza ambiental de modo que esse fator também influenciou a formação dos relacionamentos (OLIVER; EBERS, 1998; OLIVER, 1990). O que se extrai dos dados é que o produto de materiais de construção não representa uma prioridade de consumo, pois os respondentes percebem que o seu produto é de consumo eventual, que dura somente enquanto o cliente está realizando determinada construção e, quando ocorre qualquer tipo de crise, o corte de despesas por parte do consumidor vai acontecer justamente nesse tipo de produto.

Os relacionamentos interorganizacionais também são formados quando as organizações têm dificuldades de, isoladamente, acessar recursos escassos (GALASKIEWICZ, 1985; OLIVER; EBERS, 1998; OLIVER, 1990; RING; VAN DE VEN, 1992, 1994; SCHERMERHORN, 1975; WHETTEN; LEUNG, 1979). Dessa forma, os respondentes demonstram que a sua participação na Acomac-Guarapuava também foi motivada pela possibilidade de acesso a recursos como linhas de crédito mais vantajosas para a empresa e linhas de financiamento para os seus clientes e conhecimentos. No caso do acesso a linhas de crédito e financiamento, ele atua como

um motivador em função das condições especiais que algumas instituições financeiras oferecem aos associados à Acomac-Guarapuava e a seus clientes como taxas de cartão de crédito, juros, prazos de pagamento e ainda facilidades para contratação.

Já no caso do acesso a conhecimentos, ele ocorre de duas formas. A primeira delas se dá por meio dos treinamentos especificamente direcionados ao setor oferecidos pela associação para as empresas que a integram. Esses cursos são de caráter específico, voltados ao setor e têm como foco a capacitação dos funcionários que atuam nas lojas bem como a do próprio empresário. Além disso, a associação distribui periodicamente informativos que tratam de aspectos considerados úteis ao setor. Dessa forma, os dados corroboram o estudo de Oliver e Ebers (1998) ao considerar a possibilidade de acessar recursos imateriais (conhecimentos) por meio do contato com outras organizações.

Outro motivador que se apresenta com destaque diz respeito ao relacionamento com fornecedores. Nesse caso, as organizações que integram a Acomac-Guarapuava parecem ser motivadas pela possibilidade de melhoria dos contatos com os atuais fornecedores e desenvolvimento de parcerias; contato com novos fornecedores; e, principalmente, colaborar para combater a ação dos fabricantes que atuam vendendo diretamente ao consumidor final sem a intermediação do elo varejista. Esse tipo de prática dos fabricantes, chamada de venda direta, é considerada como sendo bastante prejudicial ao setor que não consegue concorrer com os fabricantes que apresentam uma vantagem em termos de custos. Considerando que, na maioria das vezes, esses fornecedores também utilizam o varejo como canal de venda, as empresas desse segmento na região de Guarapuava demonstram ser em grande parte motivadas a participar daquela associação para colaborar no combate a esse tipo de prática dos fabricantes, corroborando as observação de Oliver (1990) e Whetten e Leung (1979) ao considerarem que a cooperação e o poder são motivadores que interagem quando duas ou mais organizações estabelecem relacionamentos cooperativos para exercer poder sobre uma terceira organização.

Considerando que a fase qualitativa da pesquisa evidenciou alguns pontos em que as empresas localizadas na cidade de Guarapuava se diferenciavam daquelas organizações localizadas em outras cidades, procurou-se verificar possíveis diferenças estatisticamente significativas entre elas no que tange aos motivadores dos relacionamentos. Desse modo, percebe-se que as empresas localizadas em outras

idades são mais motivadas por aspectos como relacionamentos (contatos com empresas do setor e novos fornecedores), acesso a conhecimento e busca de competitividade e atingimento de objetivos do que aquelas localizadas na cidade de Guarapuava.

Com relação ao combate à venda direta, não foram encontradas diferenças, porém, destaca-se que as empresas localizadas em outras cidades apresentaram motivações equilibradas para todos os aspectos e as de Guarapuava apresentaram um escore elevado somente para o combate à venda direta. Talvez isso ocorra em função de que as organizações localizadas na cidade de Guarapuava são mais afetadas e, conseqüentemente, percebam o combate à venda direta como sendo a principal prioridade em termos de ações para a Acomac-Guarapuava, colocando em segundo plano aspectos como o relacionamento entre as empresas do setor e o acesso a recursos.

#### 4.3 FACILITADORES E DIFICULTADORES DOS RELACIONAMENTOS

##### 4.3.1 Apresentação dos Dados Qualitativos

Este tópico trata de relacionar quais os principais facilitadores e dificultadores presentes nos relacionamentos interorganizacionais entre os participantes da Acomac-Guarapuava os quais foram identificados por meio das entrevistas com roteiro semi-estruturado e de dados secundários. A partir dos dados levantados nessa fase, identificou-se duas categorias como sendo os principais facilitadores dos relacionamentos: i) Participação de Outras Entidades; e a ii) Forma de Gestão da Associação. Por sua vez, o principal dificultador dos relacionamentos refere-se ao nível de cooperação e competição nos relacionamentos.

##### a) *Participação de Outras Entidades e Forma de Gestão da Associação*

Os dirigentes da Acomac-Guarapuava destacaram que, quando da sua formação, houve um grande apoio e orientação de outras entidades representativas do setor que atuam em nível estadual e nacional como a Anamaco e a Fecomac, fato que atuou como um facilitador para a formação da associação. Tais instituições atuaram prestando assistência no sentido de conscientizar os proprietários das lojas de materiais de construção da região sobre a importância da cooperação entre as empresas do setor.

Também atuou como facilitador o apoio por parte dos fornecedores, os quais atuaram como patrocinadores dos primeiros fóruns para a discussão da formação da Acomac-Guarapuava.

“O apoio de grandes fornecedores e de outras entidades deram grande credibilidade para a formação da entidade e para a participação do maior número de empresas do ramo de materiais de construção aqui da região” (Dirigente 01).

“Algo que ajudou bastante na formação da associação foi o incentivo da Anamaco da Fecomac e o Joaquim [antigo presidente] foi uma pessoa que acreditava muito no sistema e tomou frente. O apoio da Anamaco e a figura do Joaquim fizeram a coisa andar. E ainda têm algumas empresas que sempre apoiaram, como a Votorantim, a Isdralit, alguns parceiros que sempre deram o apoio financeiro para gente poder viabilizar a formação da Acomac” (Associado 01).

Já a manutenção dos relacionamentos tem sido facilitada por fatores relacionados à pessoa do atual presidente da entidade e à forma com que ela está sendo conduzida. O atual presidente da Acomac-Guarapuava possui um histórico de participações como presidente da Associação Comercial e Industrial de Guarapuava (ACIG) e também como representante da Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP) para a região de Guarapuava, de forma que os respondentes vêem nisso um fator facilitador das ações da associação e que contribui para a continuidade da participação dos associados.

“Eu acho que hoje a Acomac, falando de Guarapuava sob o comando do Julio, uma pessoa que tem uma visão bastante privilegiada em relação ao associativismo, é um referencial bastante significativo para a Acomac e tem ajudado muito a nossa classe porque ele tem bastante experiência nisso e nós acreditamos muito nele” (Associado 03).

Mesmo acreditando que a entidade está sendo bem conduzida pelos seus dirigentes, alguns respondentes justificam a sua pouca participação em função da falta de tempo para comparecer às reuniões. Porém, eles destacam não considerar a associação culpada por isso, mas uma opção do próprio associado que coloca outras prioridades como justificativa para sua não participação, como família e outras atividades particulares.

“O motivo que dificulta a minha participação é o horário das reuniões, mas a associação não tem culpa disso, pelo contrário. As reuniões são no período da noite e esse é o melhor horário para isso [...] eles têm me convidado constantemente para

as reuniões [...] quando chega o fim do dia a gente quer sair da empresa, fazer alguma coisa particular, ver as crianças e esquecer um pouco disso. A partir das 18 horas a gente quer esquecer do lado profissional e é exatamente nessa faixa de horário que acontecem as reuniões. Então, é um pouco de não abrir mão da vida particular pra esse tipo de atividade. Pra mim, eu acho que é mais ou menos isso. Não troco mais, de repente, deixar de fazer alguma coisa pra mim por uma reunião da associação [...] e acontece que se as reuniões fossem realizadas no horário de expediente, seria pior ainda” (Associado 01).

“Olha, eu, na verdade, é falta de tempo. Hoje talvez eu passe a daqui para frente num período próximo aí talvez até passe a me dedicar um pouco mais com relação a isso porque a Acomac precisa da participação de todos” (Associado 03).

#### *b) Cooperação e competição nos Relacionamentos*

Quando da formação da Acomac-Guarapuava, houve um grande esforço por parte de um grupo de empresários do setor de materiais de construção da região de Guarapuava no sentido de conscientizar os demais empresários sobre a importância da participação. É nesse ponto que residiu a principal dificuldade para a formação da associação, pois segundo os dirigentes, a maioria das empresas não tinha consciência dos benefícios que poderiam ser conseguidos pela união dos empresários em torno de uma associação.

“Têm pessoas que nós fomos duas, três vezes na empresa dele num grupo de empresários das outras lojas, em caravana [...] fomos lá e foi difícil para ele nos receber [...] ele tornou-se associado mas nunca participou” (Associado 07).

“Eu acredito que o principal dificultador talvez tenha sido a resistência das lojas de materiais de construção. O pessoal não queria saber de participar de uma associação. Eles diziam: “mas porque uma associação?”” (Associado 06).

“Os próprios sócios não levam muito a sério. Muito trabalho pra reunir o povo. E eles falavam que isso não funciona, existe um descrédito por parte dos lojistas” (Associado 05).

Por sua vez, a manutenção dos relacionamentos interorganizacionais entre os participantes da Acomac-Guarapuava é afetada por vários fatores, principalmente aqueles relacionados ao comportamento dos associados em termos de cooperação e competição. Nesse sentido, os respondentes relataram várias situações em que os demais concorrentes se comportam de maneira desleal e oportunisticamente, de modo

que tais acontecimentos afetam negativamente a confiança entre os empresários do setor.

“Eu acho que a dificuldade de se confiar no teu concorrente é algo que dificulta bastante. É difícil de se relacionar com o concorrente...até algumas vezes a gente participou...até muito interessante a troca de experiências, a gente vê que as dificuldades são iguais, e daí alguns têm uma solução diferente e tal...todo mundo cresce com isso...mas, no geral, eu acho que ainda é difícil esse relacionamento” (Associado 01).

A falta de confiança entre os participantes da Acomac-Guarapuava tem origem em situações em que os respondentes consideram que os concorrentes agem de maneira a prejudicar as demais empresas do setor. Uma das formas em que esse tipo de atitude se manifesta é no momento da troca de informações sobre clientes.

“Eu já tive casos em que nós precisávamos de informação comercial sobre cliente e o associado passar uma informação errônea. A empresa X, como foi? A gente sabendo que essa empresa a qual pediu informação, o cliente devia, ficaram pendências e o associado passou uma informação contrária, não sei, talvez no intuito de que nós tivéssemos prejuízo também. Isso já aconteceu” (Associado 04).

Na visão dos respondentes, outro fator que dificulta os relacionamentos entre as empresas do setor é a disputa por menores preços. Apesar de os respondentes deixarem claro que não existe a intenção de formação de cartel, eles consideram que o padrão de concorrência no mercado sendo pautado somente no preço prejudica todo o setor que é obrigado a reduzir suas margens de contribuição. A disputa por preços é outro fator de desconfiança entre os participantes da Acomac, de forma que alguns deixam de participar mais ativamente da associação. Além disso, o setor como um todo é forçado a trabalhar com margens de lucro bastante reduzidas, principalmente nos produtos que representam o material básico para a construção como cimento, areia e tijolos. Isso tem levado a um padrão de concorrência considerado desleal pelos respondentes que levantam a possibilidade dos concorrentes não estarem recolhendo devidamente os tributos sobre a sua atividade.

“Existe uma prática de preços impossíveis de serem feitos numa situação real, numa situação legal [...] até tem um fornecedor nosso que eu estava, na semana passada trocando e-mail, passando pra ele algumas informações de uma negociação que nós perdemos e inicialmente ele não entendeu o porquê, aí eu passei especificadamente todos os fatores que impactavam no preço pra ele verificar, porque não tinha com eu,

numa venda de 1600 reais ter uma margem de contribuição de 50 reais, e desses 50 reais, pagar funcionários, encargos sociais e todas aquelas despesas que implicam o negócio” (Associado 01).

“Acho que o principal fator, pra nós hoje o que mais dificulta é isso aí. Eu acredito que se houvesse uma situação mais linear, mais equivalente pra todas as empresas, que todas seguissem dentro de uma certa realidade, não variando muito, seria mais adequado, mais fácil pra se equilibrar esse mercado. Porque acontece assim: a nossa empresa está recolhendo os impostos corretamente e de repente você vai aí no site da receita federal e puxa um cnpj de um concorrente teu e aparece lá sem ser negativo em nada [...] então aí já são alguns indícios do que ta acontecendo” (Associado 01).

Além do baixo nível de confiança entre os empresários do setor os respondentes consideram que os demais empresários não participam em função de que não visualizam os benefícios coletivos que poderiam ser alcançados por meio de ações de cooperação, de forma que estes são muito imediatistas e estão interessados apenas nos resultados econômicos que a sua participação poderia trazer.

“Eu acho que essas pessoas são muito imediatistas. O argumento que eles usam é: “porque que eu vou entrar lá [para a Acomac] se outro tá vendendo cimento a 14 reais, 13,50 e vocês não fazem nada contra isso” [...] Então eles queriam entrar pra se unir pra massacrar o concorrente. E não é assim. Não pode ser esse o objetivo. E se for esse, acho que vai se perder no tempo” (Associado 02).

“É difícil porque a maioria das pessoas são muito imediatistas. Eles querem um resultado pra já. E principalmente o econômico e acham que você tem que entrar na Acomac e virar a mesa e vai aparecer lá um salvador da pátria. E não é assim. É um trabalho ao longo do tempo, um trabalho paciente, não é de resultado imediato” (Associado 02).

“Infelizmente eles não pensam no amanhã. Não querem saber de plantar hoje pra colher daqui a um ano, dois anos. E não tem como surtir um efeito imediato no mundo em que nós vivemos. Então, se não tiver um círculo de colaboração, não dá. Não tem como [...] E a visão da grande maioria, infelizmente, é essa visão. O cara, se pra ele tá bom, deixa ir. Deixa que o barco leve, deixa que o cara afunde. Claro que existe os oportunistas nesse meio. Como em qualquer ramo de atividade, qualquer setor, qualquer área vai existir, mas eu acho que se houvesse um pouquinho mais de cooperação no ramo, eu acho que só tinha a crescer” (Associado 03).

Questionados sobre o que predomina nos relacionamentos entre as

organizações integrantes da Acomac-Guarapuava, os respondentes consideram que existe o predomínio da competição em detrimento da cooperação e que o baixo nível de cooperação entre os participantes da entidade também tem sido um grande dificultador dos relacionamentos.

“Sem sombra de dúvidas predomina a competição. Veja bem, eles escondem informação [dos clientes]...é meio complicado, é um ponto assim...meio estranho. Veja bem, existem os produtos top de linha e existem os produtos similares, o genérico que não fazem a mesma coisa, quer dizer, fazem mas não com a mesma qualidade. O consumidor é leigo no assunto. Aí eles vendem com um preço menor e com qualidade inferior” (Associado 01).

“Aí eu acho que pro cara não existe a cooperação e o cara tem uma visão dessa maneira: se ganhar, pt saudações aos demais. Amanhã nós vemos o que fazemos, o importante é hoje” (Associado 03).

“Olha, eu sou bem sincero. Eu ainda acho que predomina a competição e não a cooperação” (Associado 07).

Além de considerar que existe pouca cooperação, os respondentes vêem como não-saudável e desleal o padrão de concorrência existente no setor de forma que os outros empresários agem individualmente não considerando as conseqüências que suas ações acarretam para o setor como um todo.

“É mais até uma concorrência desleal [...] Então é aquilo que te falei: se a pessoa não participa, ela perde aquele elo de respeito. Então, as lojas mais agressivas, vamos dizer assim, são justamente aquelas que não participam e que não querem participar” (Associado 02).

“Na minha opinião não é [uma concorrência] saudável. Mas cada um tem uma política de trabalho. Só que a minha visão para isso é de uma competição não saudável. Imagine que todo mundo vai entrar naquela guerra de preços, daqui a pouco você vê que ta trabalhando em prol do cliente. Você não ta trabalhando pra maximizar lucros, pra melhorar o atendimento, você vai pecar em outros detalhes. Você vai competir pelo preço, se houver preço o atendimento fica pra trás” (Associado 06).

“Olha, eu acho que existe uma concorrência até desleal [...] Eu acho que tem gente aí que bota os pés pelas mãos, faz preço abaixo do próprio custo, na ânsia de vender, não sei o que acontece. E isso também dificulta bastante pra gente. Porque eu lembro que antes, quando a gente começou, tinha 3, 4 lojas de materiais de construção em Guarapuava. Hoje tem quarenta. Aumentou dez vezes. Hoje, é claro,



que a fatia do bolo diminuiu e a concorrência é muito maior. A gente sabe que a concorrência existe, mas têm uma concorrência que não são concorrência, são deslealdade mesmo com o companheiro. Não digo todas as lojas, mais a maioria é assim” (Associado 07).

De maneira geral, os dados evidenciam que o baixo nível de cooperação é mais presente entre as organizações localizadas na cidade de Guarapuava. Nas entrevistas realizadas com os respondentes de outras cidades, percebeu-se que a cooperação e competição não se apresentou como um fator dificultador. Além disso, os respondentes citaram algumas práticas de cooperação entre aquelas empresas.

“A gente não vive brigando, muito pelo contrário a gente tenta se ajudar, quando falta material que a gente não tem, a gente pede emprestado, o pessoal empresta, a gente faz um acerto, a gente devolve a mercadoria e eles devolvem também. A gente não briga por preços, mas também não existe cartel [...] o que nos diferencia é o atendimento, a gente tem entrega gratuita no interior do município. Aqui no nosso município tem três lojas e nós só não temos relacionamento com uma, mesmo assim, com essa loja, a concorrência é saudável” (Associado 10).

“Olha, aqui a gente tem um bom relacionamento com as outras lojas. A gente troca mercadoria, quando eles precisam de alguma coisa a gente ajuda e nós também, eles sempre ajudam. Se eu vendo uma mercadoria que não tenho no estoque e a outra loja tem, eles emprestam e a gente paga depois. Por exemplo, quando eu vendo um tamanho de ferro que eu não tenho eu troco o que eu tenho pela medida do ferro que vendi. Aqui é assim a gente se dá bem com os concorrentes” (Associado 08).

#### 4.3.2 Apresentação dos Dados Quantitativos

Para a fase quantitativa da pesquisa, os facilitadores e dificultadores dos relacionamentos foram considerados apenas em função da sua influência na participação dos associados na Acomac-Guarapuava. Dessa forma, os respondentes foram questionados sobre quais fatores estariam facilitando ou dificultando a sua participação naquela associação.

A análise dos dados referente aos facilitadores e dificultadores dos relacionamentos interorganizacionais entre os participantes da Acomac-Guarapuava, a exemplo dos fatores motivadores, também foi iniciada por meio da Análise Fatorial Exploratória de Componentes Principais. Neste caso, os dados foram coletados por meio de uma escala do tipo Likert de cinco pontos variando da seguinte forma: muito

dificultador (1); dificultador (2); nem facilitador/nem dificultador (3); facilitador (4); e muito facilitador (5). A adoção dessa escala permitiu que um mesmo indicador pudesse ser avaliado pelos respondentes tanto como facilitador como dificultador para os relacionamentos a partir de uma única medição.

Inicialmente, os indicadores que compunham o construto facilitadores e dificultadores dos relacionamentos interorganizacionais totalizavam quinze variáveis. Após uma primeira rotação dos componentes principais, como forma de aumentar o grau de adequação da aplicação da análise fatorial, foram retirados quatro indicadores que apresentaram carregamento abaixo de 0,4 ou que, então, não apresentavam correlação teórica com os demais indicadores de um mesmo fator apontado pela análise fatorial. Dessa forma, os seguintes indicadores foram excluídos do construto facilitadores e dificultadores dos relacionamentos interorganizacionais: distância que a empresa está da sede da associação; comunicação entre os participantes da Acomac-Guarapuava; horário de atendimento da associação; e horários em que são realizadas as reuniões.

Na análise fatorial foi adotado o método de extração de componentes principais, seguida da definição do método de rotação ortogonal *varimax*. Assim como no caso dos motivadores dos relacionamentos, neste caso também se adotou os cuidados com vistas a garantir a adequação do emprego da técnica por meio do teste KMO, teste de esfericidade de Bartlett e análise da confiabilidade das escalas.

Foram identificados dois fatores para os facilitadores e dificultadores dos relacionamentos interorganizacionais denominados Cooperação e Competição (fator 1); e Forma de Gestão da Associação (fator 2). Essa análise apresentou um KMO = 0,737 e Teste de esfericidade de Bartlett = 187,386 com significância = 0,000. Para verificação da confiabilidade das escalas foi utilizado o alfa de *cronbach*, o qual apresentou os seguintes resultados: fator 1 = 0,877; fator 2 = 0,754. Os resultados constam na tabela 08.

Tabela 08 - Matriz de Componentes Rotacionados para Facilitadores e Dificultadores dos Relacionamentos.

	Fatores	
	1	2
O tipo de concorrência praticada pelos participantes da Acomac	,852	
A conscientização da empresas do setor sobre a da importância da cooperação	,802	
O nível de confiança entre os participantes da Acomac	,787	
O nível de interação entre os participantes da Acomac	,785	
A experiência dos participantes em cooperação	,705	
O respeito existente entre os participantes da Acomac	,651	
A comunicação entre os participantes da Acomac	,605	
O tempo que o presidente da Acomac dedica à associação		,862
A forma com que a associação está sendo conduzida por seus dirigentes		,697
A frequência com que são realizadas reuniões com todos os associados		,679
A experiência do presidente da Acomac em cooperação		,623
<b>Variância Explicada</b>	39,20%	22,04%
<b>Variância Acumulada</b>	39,20%	61,24%
<b>Alfa de Cronbach</b>	0,877	0,754

Fonte: Dados primários da pesquisa.

O fator “cooperação e competição” (fator 1) foi avaliado pelos participantes da pesquisa como dificultador dos relacionamentos interorganizacionais entre os integrantes da Acomac-Guarapuava (média = 2,78 e mediana = 2,85). Considerando que a análise fatorial indica que as variáveis desse fator apresentam alta correlação, os respondentes parecem considerar que a sua participação é dificultada pela concorrência desleal entre aquelas organizações; falta de conscientização sobre os benefícios dos relacionamentos cooperativos; pouca confiança; baixo nível de interação; falta de experiência anterior por parte dos participantes em termos de cooperação; falta de respeito; e baixo nível de comunicação entre os participantes.

Por sua vez, o fator “forma de gestão da associação” (fator 2) não foi avaliado pelos participantes da pesquisa como dificultador para a participação na Acomac-Guarapuava (média = 3,34 e mediana = 3,25). Nesse caso, os respondentes parecem não considerar negativamente a forma com que a associação está sendo conduzida e a frequência e os horários em que são realizados os encontros com todos os associados não são inadequados.

Como forma de verificar possíveis relações entre os motivadores com os facilitadores e dificultadores dos relacionamentos interorganizacionais, aplicou-se o teste

*U* de *Mann-Whitney* para verificar se existem diferenças estatisticamente significativas para os facilitadores e dificultadores a partir dos dois *clusters* encontrados nos motivadores dos relacionamentos. Os resultados, tanto para o fator cooperação e competição, quanto para o fator forma de gestão da associação (*p-value* = 0,307 e *p-value* = 0,142, respectivamente) apontam não existirem diferenças no que tange aos facilitadores e dificultadores dos relacionamentos para aqueles grupos. Também foi realizado esse mesmo teste para as variáveis referentes à caracterização da amostra, porém os resultados também não evidenciaram diferenças significativas estatisticamente para os fatores facilitadores e dificultadores dos relacionamentos.

Encerrada a apresentação dos dados qualitativos e quantitativos, o tópico seguinte trata da análise propriamente dita, seção a qual os dados coletados nas duas fases da pesquisa serão confrontados entre si e com o referencial teórico.

#### 4.3.3 Análise dos Facilitadores e Dificultadores dos Relacionamentos

Com relação aos fatores facilitadores e dificultadores relacionamentos interorganizacionais entre os participantes da Acomac-Guarapuava, os dados revelam que a formação dos relacionamentos foi facilitada pela participação de outras entidades, como por exemplo, a Anamaco e Fecomac, além do apoio de alguns fornecedores; e que a manutenção dos relacionamentos tem sido facilitada pela forma com que a associação está sendo conduzida. Já com relação aos dificultadores, nota-se que tanto a formação quanto a manutenção foram afetadas por aspectos relacionados à cooperação e competição nos relacionamentos.

No caso da participação de outras entidades enquanto facilitador para a formação dos relacionamentos, os respondentes destacaram que quando da sua formação, houve um grande apoio e orientação de outras entidades representativas do setor que atuam a nível estadual e nacional como a Anamaco e a Fecomac, fato que atuou como um facilitador para a formação daquela associação. Tais instituições atuaram prestando assistência no sentido de conscientizar os proprietários das lojas de materiais de construção da região sobre a importância da cooperação entre as empresas do setor. Além disso, também se destaca como facilitador o apoio por parte dos fornecedores, os quais atuaram como patrocinadores dos primeiros fóruns para a discussão da formação da Acomac-Guarapuava. Essas evidências corroboram os achados de Candido e Abreu (2004) os quais consideram que o ambiente de negócios

do qual a rede interorganizacional faz parte atua como um fator crítico para o sucesso dos relacionamentos por meio da participação de outras empresas e instituições de apoio.

Por sua vez, a manutenção dos relacionamentos parece ser facilitada por fatores relacionados à pessoa do atual presidente da entidade e à forma com que ela está sendo conduzida. O atual presidente da Acomac-Guarapuava possui um histórico de participações como presidente da Associação Comercial e Industrial de Guarapuava (ACIG) e também como representante da Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP) para a região de Guarapuava, de forma que os respondentes vêem nisso um fator facilitador das ações da associação, o que contribui para a continuidade da participação dos associados. Tais evidências corroboram outros estudos que consideram que a experiência anterior de gestores da rede pode atuar como facilitador aumentando as possibilidades de sucesso dos relacionamentos (BAMFORD; GOMES-CASSERES; ROBINSON, 2003; POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996).

Aspectos referentes à cooperação e à competição nos relacionamentos evidenciaram-se como sendo um dificultador para a participação na Acomac-Guarapuava. De acordo com Candido e Abreu (2004) um dos principais fatores críticos para o sucesso das redes interorganizacionais de cooperação diz respeito à familiarização dos participantes com os conceitos e vantagens dessa forma de atuação. Entretanto, quando da formação da Acomac-Guarapuava, houve um grande esforço por parte de um grupo de empresários do setor de materiais de construção da região de Guarapuava no sentido de conscientizar os demais empresários sobre a importância da sua participação, pois os respondentes relatam que a maioria das empresas não tinha consciência dos benefícios que poderiam ser conseguidos pela união dos empresários em torno de uma associação.

A “cooperação e a competição” também se apresenta como um fator dificultador dos relacionamentos interorganizacionais entre os participantes da Acomac-Guarapuava. No que diz respeito à cooperação, a literatura tem destacado que a confiança é um dos fatores mais citados, sendo considerada como um pré-requisito para a cooperação (HAKANSSON; KJELLBERG; LUNDGREN, 1992; HOFFMANN; SCHLOSSER, 2001). Nesse sentido, os respondentes relataram várias situações em que os demais concorrentes se comportaram de maneira desleal e oportunisticamente, de modo que tais acontecimentos afetam negativamente a confiança entre os

empresários do setor.

A falta de confiança a que os respondentes se referem parece ter origem em situações em que os respondentes consideram que os concorrentes agem de maneira prejudicial às demais empresas do setor. Nesse sentido, surge novamente a disputa por menores preços. Apesar de os respondentes deixarem claro que não existe a intenção de formação de cartel, eles consideram que o padrão de concorrência no mercado, sendo pautado somente no preço, prejudica todo o setor que é obrigado a reduzir suas margens de contribuição. Isso tem levado a um padrão de concorrência considerado desleal pelos respondentes que levantam a possibilidade dos concorrentes não estarem recolhendo devidamente os tributos sobre a sua atividade. Percebe-se, portanto, que nos relacionamentos entre os participantes da Acomac-Guarapuava existe a predominância da competição em detrimento da cooperação e, além de considerar que existe pouca cooperação, os respondentes vêem como não-saudável e desleal o padrão de concorrência existente no setor, de forma que os outros empresários agem individualmente e não consideram as conseqüências que suas ações acarretam para o setor como um todo.

De maneira geral, por meio dos dados qualitativos parece que o baixo nível de cooperação é mais presente entre as organizações localizadas na cidade de Guarapuava. Nas entrevistas realizadas com os respondentes de outras cidades, percebeu-se que o fator “cooperação e a competição” não se apresentou de forma tão intensa como um fator dificultador. Além disso, os respondentes citaram algumas práticas de cooperação entre aquelas empresas não encontradas com relação às empresas da cidade de Guarapuava.

#### 4.4 RESULTADOS DOS RELACIONAMENTOS

##### 4.4.1 Apresentação dos Dados Qualitativos

Para o levantamento dos resultados dos relacionamentos interorganizacionais entre os integrantes da Acomac-Guarapuava, na primeira fase da pesquisa, também foram utilizadas entrevistas com roteiro semi-estruturado e dados secundários. Considerando que os motivadores dos relacionamentos representam os objetivos dos relacionamentos, decidiu-se utilizar as mesmas categorias identificadas como motivadores para, num primeiro momento, verificar até que ponto a associação e seus

participantes estão tendo suas expectativas atendidas com relação ao relacionamento. Além disso, acrescentou-se uma quarta categoria, relacionada ao desempenho organizacional e à competitividade em função do destaque dado pela literatura para esta categoria como um indicador de resultado para os relacionamentos interorganizacionais, mesmo considerando que os respondentes não apresentaram motivações relacionadas a tal categoria.

a) *Relacionamentos entre as Empresas do Setor*

A busca de melhoria nos relacionamentos entre as empresas do setor de materiais de construção da região de Guarapuava foi um dos principais motivadores para a formação da Acomac-Guarapuava. Porém, o que se extrai do discurso da maioria dos respondentes é que a associação ainda não conseguiu atingir esse objetivo da maneira que se esperava.

De maneira específica, os respondentes consideram que houve pouca influência da associação no comportamento cooperativo e competitivo dos associados. Entretanto, os respondentes reconhecem que um resultado desse tipo demanda certo tempo, isto é, a conscientização para uma nova lógica de comportamento só ocorreria a longo prazo. Nesse sentido, os respondentes parecem considerar que apesar da associação não ter conseguido promover um melhor relacionamento entre as empresas do setor, ela está desenvolvendo as ações adequadas para isso e que, talvez, ela não tenha ainda conseguido por se tratar de uma associação nova.

“Antes não existia cooperação nenhuma. Só competição. Então, eu acho que ainda ta engatinhando pra que exista uma cooperação. Não tem ainda uma cooperação. Mas antes era pior. Agora ta começando de passo em passo. Quer dizer, eu acho ainda que a acomac Guarapuava ta engatinhando” (Associado 03).

“Eu acho que melhorou um pouco [...] Melhorou o relacionamento entre as lojas mas ainda tem que melhorar muito, só que a gente sabe que isso é difícil no curto prazo, talvez com o tempo, ela consiga mudar isso, porque a gente vê que se ta trabalhando pra isso” (Associado 05).

“A acomac ainda é nova. A acomac em termos de organização ainda é uma criança [...] eu acho que nem todos os objetivos ela alcançou. Mas a gente tem desde a sua formação pessoas que se empenharam na sua formação e concretizou. E agora nós temos aí o Julio [atual presidente] que é uma pessoa decidida. Então, ela tende a cada vez atingir mais os objetivos que ela propôs. A gente sabe que não é uma coisa

assim de curto prazo [...] é a médio e longo prazo que uma organização atinge seus objetivos, e além do mais, nunca vai atingir todos os objetivos, sempre vai ter coisas a explorar. Outros que surgem, sempre vai ter coisas a serem melhoradas, coisas que precisam ser reformuladas. Mas acredito que com o passar do tempo ela vai ser uma organização forte” (Associado 06).

b) Acesso a recursos

A Acomac-Guarapuava distribui periodicamente e eventualmente informações que são de interesse do setor. A associação edita trimestralmente um informativo como forma de divulgar suas principais ações e levar até o associado informações sobre legislação tributária específica e políticas de incentivo para setor; indicadores econômicos; feiras e eventos; e demais informações sobre o cenário político e econômico do segmento de materiais de construção. Mensalmente também chega ao associado, por meio de Acomac-Guarapuava, um periódico editado pela Fecomac-Pr, servindo também como um canal de comunicação e divulgação de informações aos associados. Dessa forma, o acesso a essas informações divulgadas pela associação é reconhecida pelos associados como um dos benefícios promovidos pela Acomac-Guarapuava.

“O nosso setor trabalha com muitos produtos e isso faz com que seja muito difícil manter-se atualizado sobre as leis que afetam a nossa atividade, principalmente a legislação tributária [...] a maioria dos associados, principalmente os pequenos, tem dificuldades em acompanhar todas as mudanças [...] quando o governo reduziu o IPI da linha de cerâmica, por exemplo, alguns associados continuaram recolhendo o imposto a maior e só descobriram isso através do nosso informativo [...] nós tentamos suprir essa dificuldade divulgando todo o tipo de informações que venha a afetar a nossa atividade” (Dirigente 01).

“A Acomac tem nos ajudado muito com os esclarecimentos que às vezes vem por correspondência, no informativo mensal, no jornalzinho, algumas questões de ordem tributária, as informações sobre os incentivos que foram conseguidos. Isso tem sido muito útil. Com certeza, na minha visão, esse foi um grande benefício” (Associado 01).

“Ta existindo muita mudança no setor de material de construção, mudança tributária [...] Então, esse tipo de informação é bem vinda [...] Embora a gente tenha um contador próprio da empresa, essas informações são sempre bem vindas. Porque se alguma coisa mudou, a mais e você não ta recolhendo, fica mais suscetível à fiscalização. Se alguma coisa de tributo teve redução e você continua pagando a



maior, você tá tendo um prejuízo. Então, essa informação é muito importante” (Associado 02).

Os treinamentos oferecidos pela Acomac-Guarapuava, com o apoio da Fecomac-Pr também são reconhecidos positivamente pelos respondentes. Antes da formação da associação, os respondentes relatam que aos treinamentos os quais possuíam acesso eram oferecidos por entidades e/ou ministrantes que não conheciam a realidade do segmento de materiais de construção e, nesses cursos, em sua maioria relacionados à motivação e vendas, havia participantes de outros segmentos e, na visão dos respondentes, não influenciavam as ações do dia-a-dia dos poucos funcionários que participavam, pois até mesmo estes não avaliavam positivamente os treinamentos de que participavam. Com a formação da Acomac-Guarapuava, essa entidade passou a oferecer cursos mais especializados e direcionados ao setor, de forma que a oferta desses treinamentos é reconhecida pelos respondentes como um benefício promovido pela associação.

“Nós sempre estamos participando de cursos desenvolvidos pela acomac, com o apoio da federação que sempre nos apóia. Então hoje a gente sempre tem que tá renovando, sempre colocando uma injeção de ânimo. Então, sempre que tem cursos, palestras eventos, a gente tá sempre participando. E a gente vê isso como um ponto positivo” (Associado 02).

“A gente já vem de período em que houve um grande crescimento em oferta de treinamento, dos quais não se aproveitava muita coisa [...] Não tô dizendo por parte dos oferecidos pela Acomac, mas no geral. Palestras em si que eram ofertadas. Se participava de uma palestra, um treinamento e a maior parte, mais da metade, de repente, não se agregava nada de novo, não se estimulava, não traziam nenhum tipo de motivação e esses que são ofertados pela Acomac, a gente observou que acontece o contrário. As pessoas foram, as pessoas da nossa empresa que participaram, todas elas parabenizaram, acharam interessante e muito proveitoso. Então, as pessoas que a Acomac têm trazido pra fazer esses treinamentos são de fato qualificadas. Não é, como de repente acontece em algumas outras situações, que as vezes vem alguém oferecendo treinamento, mas a pessoa não conhece, talvez nada do nosso segmento, não sabe como é a realidade do nosso setor. E os que a Acomac trouxe, parece que de fato sempre ajudaram [...] Diferente de outros ofertados por outros órgãos, entidades que a empresa contratou particularmente” (Associado 01).

Ao serem questionados sobre o impacto desses treinamentos nas ações dos funcionários, os respondentes demonstram que os treinamentos oferecidos pela

Acomac-Guarapuava, além de promoverem uma maior participação das empresas do setor, também são reconhecidos pelos respondentes por resultar em melhor capacitação com maiores impactos nas ações dos funcionários. Além de os funcionários adquirirem conhecimentos sobre o setor, os treinamentos parecem trazer maior capacitação para o bom atendimento.

“Os treinamentos tem tido impacto nas ações diretamente dos funcionários. Principalmente no atendimento. Dá pra se ver que eles estão mais preocupados em conhecer aquilo que estão vendendo” (Associado 03).

“Eles sempre adquirem conhecimento [...] uma coisinha ou outra, eles sempre trazem. Até é informação básica pra você mesmo porque a gente ta aqui pra aprender e uma coisinha ou outra a gente pode aprender com eles.” (Associado 06).

“Com certeza esses treinamentos trazem impactos. Eu acho que esse tipo de atitude é de grande importância e a gente tem se aproveitado disso [...] os nossos funcionários voltam mais motivados e isso chega até a contagiar aqueles que não participaram” (Associado 10).

Outro tipo de recurso evidenciado na fase qualitativa da pesquisa refere-se ao acesso às linhas de crédito e financiamentos oferecidos pelas instituições financeiras para os associados à Acomac-Guarapuava. As linhas de crédito são opções mais vantajosas para as empresas do setor obterem crédito para investimentos e capital de giro. Já as linhas de financiamentos dizem respeito a crédito oferecido pelas instituições financeiras ao consumidor final por meio das lojas de materiais de construção associadas à Acomac-Guarapuava. Nesse sentido, as empresas respondentes consideram o acesso a esse tipo de recurso como mais um resultado positivo promovido pela associação, pois as empresas podem oferecer melhores prazos e taxas para os financiamentos.

“Outro benefício importante seria em relação aos bancos, às instituições financeiras. Acesso a crédito diretamente ao lojista e indiretamente ao cliente [...] Porque antes, por exemplo, eu não podia oferecer pra ele uma linha de material de construção pelo Banco do Brasil. Quer dizer, o Banco do Brasil só criou isso devido à Anamaco e Acomac, que mostraram aos bancos que a gente é um grande mercado. Tanto é que hoje o grupo Votorantin vai financiar materiais de construção” (Associado 03).

“Até linhas de crédito pra empresa, hoje é mais fácil. Se você for num banco, você sozinho, buscar uma linha de crédito, alguma coisa, você é uma pessoa jurídica, mas é uma pessoa. Normalmente se existe um interesse global, você consegue um juro

mais barato. É um tipo de benefício. Pra empresa e para os próprios clientes [...] hoje existem linhas de crédito, de financiamento, no Sicredi, Banco do Brasil, que é feito só por causa da Acomac, feita só para os associados, para as lojas associadas. Financiamentos que saem direto pro cliente. E isso não só na entidade aqui em Guarapuava, mas no Paraná, Brasil, o Bradesco e o Banco do Brasil, passam a ter uma linha de crédito no Brasil inteiro para o material de construção. Mas principalmente por uma reivindicação das Acomacs” (Associado 02)

“A Acomac conseguiu várias linhas junto à Caixa Econômica, Bradesco [...] nesse ponto foi muito interessante. Nesse sentido, ela é muito ativa, ela briga pelas empresas, mesmo. E pelo consumidor também. Ela tornou mais fácil o acesso aos financiamentos. Trouxe pra nossa região coisas que só tinha em Curitiba, só a capital tinha, as linhas do Bradesco, Caixa Econômica. Certas linhas que a gente não tinha acesso” (Associado 05).

“O que nos beneficiou diretamente foram as linhas de crédito e financiamento, hoje tá mais fácil a gente conseguir alguma coisa com os bancos. E para os clientes também, a gente agora tem condição de vender mais, pois os clientes têm maior prazo para pagar e com menos juros” (Associado 02).

#### c) Relacionamento com Fornecedores

No que tange ao relacionamento com fornecedores, percebe-se que os principais esforços da Acomac-Guarapuava são no sentido de combater a venda direta ao consumidor final por parte dos fabricantes por meio do estabelecimento de critérios para a venda direta. Considerando que muitos desses fabricantes que atuam vendendo diretamente ao consumidor final também são fornecedores das lojas de materiais de construção, a Acomac-Guarapuava direciona esforços no sentido de conscientizar os seus associados a não adquirir produtos de tais fornecedores. Paralelamente, a associação procura estabelecer critérios em conjunto com os fabricantes para a venda direta, de forma que os fornecedores poderiam atender às grandes obras nas quais a loja de materiais de construção não teria produto na quantidade suficiente, por exemplo.

Em fórum realizado na cidade de Guarapuava no ano de 2004, reuniram-se os empresários do setor para discutir o assunto e definir ações. O evento definiu que os revendedores de materiais de construção não agiriam de forma a colocar imposições aos fabricantes, e que as ações deveriam ocorrer de maneira clara, transparente, de forma que os fabricantes teriam duas opções: i) atender os comerciantes que fazem o papel de revender ao consumidor final; ou ii) optar em vender diretamente, mas com a

ressalva que, neste caso, os revendedores poderiam deixar de prestigiar essas marcas em toda a região de abrangência da Acomac-Guarapuava.

Entretanto, na percepção dos respondentes, as ações da Acomac-Guarapuava ainda não conseguiram eliminar por completo esse tipo de ação. Por um lado, alguns respondentes perceberam que essa ameaça diminuiu com as ações da associação, por outro, alguns respondentes não verificaram nenhuma mudança nesse sentido. Um ponto de convergência que se extrai desses discursos é o de que ainda existe a venda direta que prejudica o setor.

“Eu percebi muitas promessas de mudança dos fornecedores. Agora, efetivamente eles não estão cumprindo o que prometeram. Os que não faziam, continuam não fazendo. E os que faziam a venda direta prometiam que não iam fazer e continuam fazendo” (Associado 02).

“Pelo que eu tenho percebido, acho que tem parado um pouco, não por completo porque a gente sempre ouve falar de algum fornecedor que continua vendendo direto [...] Então, pelo que eu tenho percebido, diminuiu [...] Então, essa foi uma das coisas que a Acomac atacou. Que já é um ponto interessante” (Associado 06).

“Eu acho que isso aí tá diminuindo. A Acomac tá batendo nessa tecla, o Julio agora tá bastante empenhado em combater isso [...] não só ele aqui em na região, mas todas as Acomacs no Paraná estão nessa guerra, nessa luta pra combater a venda direta” (Associado 07).

#### d) Desempenho Organizacional e Competitividade

Os respondentes também foram questionados sobre os impactos de sua participação na Acomac-Guarapuava, sobre o desempenho organizacional e sobre a competitividade de sua empresa, mesmo não tendo sido este evidenciado como um motivador para os relacionamentos.

Percebe-se que alguns respondentes não consideram que associação teve algum tipo de influência sobre o seu desempenho organizacional e competitividade, pois consideram que, caso a associação não existisse, talvez esses indicadores não sofreriam alterações. Ao mesmo tempo, esses respondentes demonstram reconhecer que não tinham expectativas nesse sentido, pelo menos a curto prazo.

“Até hoje eu acredito que não influenciou nesse sentido. Como te falei, se não existisse ela, nós estaríamos, talvez no mesmo lugar. Não mudou em nada [...]

agregou muito pouco. Com muito esforço que foi feito até, porque algumas pessoas têm mantido a idéia em pé, mas de qualquer forma, talvez ainda seja um brotinho muito pequenininho, uma sementinha muito pequena que não chegou a influenciar nesse sentido” (Associado 01).

Por outro lado, alguns respondentes consideram que a Acomac-Guarapuava tem desenvolvido ações que estão impactando diretamente no desempenho e na competitividade da empresa, principalmente no que tange ao desempenho econômico e que alguns associados não têm a capacidade de perceber esse tipo de benefício.

“A Acomac só veio a somar e junto disso vieram alguns benefícios do qual a coletividade que faz parte, tá usufruindo. Então, pra muita gente significa nada ou quase nada. Por exemplo, uma taxa de um cartão de crédito, já é um diferencial. Se nós formos somar isso na coletividade, eu te garanto que hoje [...] isso significa mais ou menos uns dois por cento no faturamento de algumas empresas só nesse diferencial. Só na venda de cartão de crédito. Isso veio ajudar” (Associado 03).

“Eu penso que sim. Porque a partir do momento em que existe o respeito entre o empresariado, deixa de ser aquela guerra ferrenha por preços. Então, a tua margem automaticamente ela melhora. Não muito, porque hoje em dia você mais ou menos tá bitolado no preço. O preço tá impedindo de ter uma margem muito grande, sabe? Mas, a partir do momento que existe o respeito entre os associados, o pessoal queima menos mercadoria. Então, a margenzinha, é um pouco melhor” (Associado 02).

Os respondentes também foram questionados sobre o impacto da associação nos objetivos organizacionais. Apesar de os respondentes não esclarecerem se existe influência direta nesse sentido, eles reconhecem que a associação está influenciando positivamente para o alcance os objetivos organizacionais de sua empresa.

“Ela contribui, e ela é, vamos dizer assim, um elemento que só veio a beneficiar o crescimento de quem quer, porém ainda tá muito prematura. Falta uma visão dos empresários em relação ao associativismo. Eu vejo dessa maneira” (Associado 02).

“Eu acho que é uma força a mais. Sei lá, aplicando a política que combate a venda direta, tudo ajuda. Baixando juros, são coisas assim que vão te trazendo retorno pra tua empresa” (Associado 06).

Um ponto que merece ser destacado e que não faz parte das categorias relacionadas acima se refere aos objetivos das Acomac-Guarapuava. Nesse sentido, os respondentes foram questionados se a associação estaria alcançando os objetivos

pelos quais ela foi criada.

Os respondentes consideram que a associação não tem alcançado os seus objetivos como se esperava, porém vem desenvolvendo ações adequadas para isso e que talvez ela pudesse ter alcançado melhores resultados caso houvesse maior participação nas ações e compreensão por parte dos associados sobre os benefícios que a ela poderia trazer.

“Ela tem trabalhado em cima desses objetivos sempre, divulgando, correndo atrás, tentando mudar os ideais e mostrando alguns norteadores aos associados [...] ela tem feito o papel dela. Só que, como te falei, não tem convencido o associado [...] acho que, na verdade, quem se associou tenha se associado talvez por uma questão de pertencer a uma entidade de classe que a represente, mas não por ter entendido a idéia [...] Talvez tenha sido por aí: quem se associou, fez isso porque é a entidade que a representa, mas que tenha compreendido de fato qual é a função da Acomac. É por isso que talvez os objetivos não tenham sido alcançados” (Associado 01).

Os respondentes também consideram que a Acomac-Guarapuava poderia gerar melhores benefícios caso houvesse a adesão de um número maior de associados.

“Se existe uma deficiência hoje, essa deficiência é exatamente por falta de adesão de mais associados. Eu acho que se existisse mais sócios, mais associados, ela conseguiria ser muito mais forte. Conseguiria desempenhar o seu papel melhor. Então, se for ver hoje, não adianta a gente tentar culpar a acomac. A gente tem que culpar nós mesmos por não participar, por não ser sócio, aqueles que não são” (Associado 02).

#### 4.4.2 Apresentação dos Dados Quantitativos

Anteriormente, quando da apresentação dos dados referentes aos motivadores dos relacionamentos, levantou-se a questão de quais eram as expectativas dos respondentes com relação à sua participação na Acomac-Guarapuava. Por esse motivo, a análise dos dados referentes aos resultados dos relacionamentos interorganizacionais se deu, primeiramente, por meio da comparação entre o que era esperado (motivadores) e o que foi alcançado (resultados) na percepção daqueles dois *clusters* gerados no início da análise quantitativa. Dessa forma, num primeiro momento, agrupou-se os indicadores para os resultados dos relacionamentos interorganizacionais exatamente da mesma forma que foi apresentada pela análise fatorial dos motivadores dos relacionamentos, isto é, Relacionamentos e Proteção (Fator 1); Competitividade e

Atingimento de Objetivos (Fator 2); Conhecimentos (Fator 3); Venda Direta (Fator 4).

Por meio do teste *U* de *Mann-Whitney* realizou-se a comparação daqueles dois *clusters* com os quatro fatores citados acima. Os resultados indicam existir diferenças apenas no que tange ao fator relacionamentos e proteção ( $p$ -value = 0,024). Para os outros três fatores, não foram encontradas diferenças estatisticamente significantes, apesar do fator 4 (diminuição da venda direta), ter apresentado  $p$ -value próximo de 0,05. Os resultados podem ser observados na tabela 09.

Tabela 09 - Comparação dos *Clusters* para os Resultados dos Relacionamentos.

	Relacionamentos e Proteção	Competitividade e Atingimento de Objetivos	Conhecimentos	Venda Direta
Mann-Whitney U	89,000	119,500	133,000	103,500
Wilcoxon W	194,000	224,500	409,000	208,500
Z	-2,264	-1,315	-,934	-1,933
Asymp. Sig. (2-tailed)	,024	,188	,350	,053
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,024	,196	,394	,071

Fonte: Dados primários da pesquisa.

As diferenças apontadas acima evidenciam que o primeiro *cluster* não percebe influência positiva da Acomac-Guarapuava em termos de relacionamentos e proteção (média = 2,69 e mediana = 2,64). Considerando os indicadores que compõem esse fator, na percepção do primeiro *cluster* não houve melhoria em termos de relacionamentos com fornecedores e no relacionamento entre as organizações do setor. Além disso, aquele *cluster* não percebe um fortalecimento do setor com as ações da Acomac-Guarapuava. Percepção um pouco diferente sobre esse mesmo fator apresenta o segundo *cluster*, o qual percebe positivamente a influência da associação sobre esse fator. Os escores médios originados por meio do teste *U* de *Mann-Whitney* podem ser observados na tabela 10.

Tabela 10 - Escores Médios dos Grupos para os Fatores de Resultado.

	Cluster Number of Case	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Relacionamentos e Proteção	1	14	13,86	194,00
	2	23	22,13	509,00
	Total	37		
Competitividade e Atingimento de Objetivos	1	14	16,04	224,50
	2	23	20,80	478,50
	Total	37		
Conhecimentos	1	14	21,00	294,00
	2	23	17,78	409,00
	Total	37		
Venda Direta	1	14	14,89	208,50
	2	23	21,50	494,50
	Total	37		

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Considerando que os quatro fatores acima foram medidos primeiramente enquanto motivadores e, posteriormente, na forma de resultados, realizou-se um comparativo entre as medidas de tendência central (médias e medianas) para cada um deles de forma geral e para cada um dos dois *clusters*. Dessa forma, percebeu-se que todos os fatores, de maneira geral, apresentaram médias e medianas inferiores para o construto resultados em comparação ao construto motivadores. Porém, por meio da comparação entre os dois *clusters* foi possível encontrar o fator conhecimentos com média superior para o construto resultados, como pode ser observado na tabela 11.

Tabela 11 - Comparativo das Medidas de Tendência Central entre os Fatores Motivadores e Resultados dos Relacionamentos.

	Cluster	Média		Mediana	
		Motivadores	Resultados	Motivadores	Resultados
Relacionamentos e Proteção	1	3,28	2,69	3,43	2,64
	2	4,25	3,12	4,29	3,29
	Total	3,88	2,96	4,00	3,00
Competitividade e Atingimento de Objetivos	1	2,93	2,52	3,25	2,63
	2	4,09	2,90	4,00	2,75
	Total	3,66	2,76	3,75	2,75
Conhecimentos	1	3,57	3,75	3,50	4,00
	2	4,61	3,65	5,00	3,50
	Total	4,22	3,69	4,50	4,00
Venda Direta	1	4,79	3,29	5,00	4,00
	2	4,83	3,91	5,00	4,00
	Total	4,81	3,68	5,00	4,00

Fonte: Dados primários da pesquisa.



Na seqüência, procedeu-se uma nova comparação entre esses mesmos fatores do construto motivadores com o construto de resultado na tentativa de verificar possíveis correlações entre eles. Por se tratar de variáveis não métricas medidas por meio de escalas ordinais, o teste mais indicado para esse fim é o coeficiente de correlação *rho* de *Spearman* ( $\rho_s$ ) (BISQUERRA; SARRIERA; MARTÍNEZ, 2004; MALHOTRA, 2001). Os resultados podem ser observados na tabela 12.

Tabela 12 - Coeficiente de Correlação de *Spearman* para Fatores Motivadores e Resultados dos Relacionamentos.

		Relacionamentos e Proteção*	Competitividade e Atingimento de Objetivos*	Conhecimentos*	Venda Direta*	
Spearman's rho	Relacionamentos e Proteção*	Correlation Coefficient( $\rho_s$ )	,407	,386	,371	-,247
		Sig. (2-tailed)	,012	,018	,024	,141
		N	37	37	37	37
	Busca de Competitividade e Atingimento de Objetivos*	Correlation Coefficient( $\rho_s$ )	,277	,507	,205	-,226
		Sig. (2-tailed)	,097	,001	,224	,179
		N	37	37	37	37
	Conhecimentos*	Correlation Coefficient( $\rho_s$ )	-,139	,035	,122	-,048
		Sig. (2-tailed)	,410	,836	,472	,777
		N	37	37	37	37
	Combate à Venda Direta*	Correlation Coefficient( $\rho_s$ )	,136	-,033	,490	-,260
		Sig. (2-tailed)	,422	,844	,002	,120
		N	37	37	37	37

Fonte: Dados primários da pesquisa.

\* Os fatores constantes da primeira linha referem-se aos resultados e os fatores constantes da segunda coluna referem-se aos motivadores.

A partir dos dados acima, percebe-se que o fator motivador relacionamentos e proteção apresenta correlação positiva com os fatores de resultado denominados relacionamentos e proteção ( $\rho_s = 0,407$  e  $p\text{-value} = 0,012$ ); competitividade e atingimento de objetivos ( $\rho_s = 0,386$  e  $p\text{-value} = 0,018$ ); e, conhecimentos ( $\rho_s = 0,371$  e  $p\text{-value} = 0,024$ ). Para o fator motivador competitividade e atingimento de objetivos, ele apresenta correlação positiva apenas com o seu fator equivalente para fator ( $\rho_s = 0,507$  e  $p\text{-value} = 0,001$ ). O fator motivador conhecimentos não apresentou correlação com nenhum dos fatores de resultado. Já o fator venda direta apresentou correlação positiva com o fator de resultado denominado conhecimentos ( $\rho_s = 0,490$  e  $p\text{-value} = 0,002$ ).

Após a realização das análises comparativas entre o construto motivadores e o construto resultados, aplicou-se a técnica de Análise Fatorial de Componentes Principais na tentativa de buscar novas evidências para o estudo. Inicialmente, os

indicadores que compunham o construto resultados dos relacionamentos interorganizacionais totalizavam 26 variáveis. Após uma primeira rotação dos componentes principais, como forma de aumentar o grau de adequação da aplicação da análise fatorial, foram retirados 11 indicadores que apresentaram baixa carga fatorial ou que, então, não apresentavam correlação teórica com os demais indicadores de um mesmo fator apontado pela análise fatorial. Dessa forma, os seguintes indicadores foram excluídos do construto motivadores dos relacionamentos interorganizacionais: permitiu que a minha empresa oferecesse linhas financiamento aos clientes; melhorou a imagem, reputação, credibilidade e prestígio da minha empresa; fortaleceu o poder de influência da minha empresa junto a outras organizações, como fornecedores; a cooperação entre as lojas de materiais de construção contribuiu para o crescimento mútuo das empresas do setor; permitiu que a minha empresa tivesse acesso às informações sobre o setor; melhorou a comunicação da minha empresa com os outros associados; fortaleceu a minha empresa tornando-a mais estável contra possíveis crises do setor; permitiu a minha empresa realizar parcerias com outras empresas do setor; permitiu a minha empresa a participação em feiras e eventos do setor; a minha empresa obteve ganho de competitividade em comparação aos concorrentes que não fazem parte da associação; e, a minha empresa passou a oferecer melhores serviços aos seus clientes.

Na análise fatorial foi adotado o método de extração de componentes principais, seguida da definição do método de rotação ortogonal *varimax*, com verificação da matriz de correlação das variáveis; da medida de adequação da amostra por meio do teste *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e do Teste de esfericidade de Bartlett.

Essa primeira análise apresentou um KMO = 0,708 e Teste de esfericidade de Bartlett = 347,948 com significância = 0,000. Foram identificados cinco fatores para os motivadores dos relacionamentos interorganizacionais: Relacionamentos Horizontais e Atingimento de Objetivos (fator 1); Desempenho e Acesso a Recursos Financeiros (fator 2); Relacionamentos com Fornecedores (Fator 3); Conhecimentos (Fator 4); e, Venda Direta (Fator 5). A verificação da confiabilidade, por meio do alfa de *cronbach*, apresentou os seguintes resultados: fator 1 = 0,857; fator 2 = 0,848; fator 3 = 0,800; e fator 4 = 0,637. Da mesma forma que o construto motivadores, o indicador referente à venda direta foi mantido isolado formando um único fator em função da sua alta carga fatorial e da sua importância para o estudo. Os resultados constam na tabela 13.

Tabela 13 - Matriz de Componentes Rotacionados para os Resultados dos Relacionamentos.

	Fatores				
	1	2	3	4	5
Melhorou o contato da minha empresa com outras empresas do setor	,842				
Hoje, possuo melhor relacionamento com os membros da Acomac do que com aquelas empresas que não fazem parte dela	,780				
Contribuiu para o alcance dos objetivos de minha empresa	,761				
Diminuiu a concorrência desleal entre as empresas do setor	,716				
Promoveu uma maior cooperação entre os competidores	,594				
Permitiu o acesso a linhas de crédito mais vantajosas para a minha empresa		,828			
Permitiu um maior crescimento da minha empresa		,722			
Melhorou o desempenho financeiro da minha empresa (vendas, lucratividade, faturamento)		,674			
Melhorou o desempenho operacional da minha empresa (qualidade/quantidade dos produtos comercializados, introdução de novos produtos, melhoria dos processos)		,626			
Permitiu que a minha empresa tivesse um melhor desempenho em comparação às outras empresas não participantes da Acomac		,558			
Melhorou o relacionamento da minha empresa com os fornecedores			,908		
Permitiu o contato da minha empresa com novos fornecedores			,858		
Melhorei a capacitação de meus funcionários com a participação nos treinamentos, palestras e cursos oferecidos pela Acomac				,863	
Obtive acesso a novos conhecimentos e, assim, melhorei as minhas habilidades de gestão				,776	
Diminuiu a venda direta, sem critérios, por parte da indústria na região de atuação da Acomac					,880
<b>Variância Explicada</b>	22,9%	18,6%	14,5%	12,5%	12,1%
<b>Variância Acumulada</b>	22,9%	41,5%	56%	68,5%	80,7%
<b>Alfa de Cronbach</b>	,857	,848	,800	,637	-

Fonte: Dados primários da pesquisa.

O fator 1, com média = 2,90 e mediana = 2,80, basicamente revela que os respondentes não perceberam influência da Acomac-Guarapuava nos relacionamentos entre as empresas do setor como se esperava. Analisando-se os cinco indicadores que compõem esse fator, nota-se que quatro deles estão relacionados aos relacionamentos entre as empresas do setor, isto é, segundo a percepção dos respondentes a associação não promoveu a melhoria desses relacionamentos. O quinto indicador evidencia que a associação não contribuiu para o alcance dos objetivos individuais daquelas organizações participantes da pesquisa.

O fator 2, com média = 2,85 e mediana = 2,60, assenta-se principalmente no desempenho individual da organização e no acesso a recursos. Esse fator é composto por cinco indicadores, sendo que quatro deles estão relacionados diretamente ao impacto da Acomac-Guarapuava no seu desempenho e um ao acesso a recursos financeiros. Nesse sentido, os respondentes consideram que a associação não teve influência no seu desempenho, seja ele financeiro ou operacional. Além disso, os dados

indicam não haver impacto no crescimento e no acesso a linhas de crédito mais vantajosas para a empresa. Por fim, os respondentes parecem não considerar que o seu desempenho foi melhor em comparação às organizações não participantes da Acomac-Guarapuava.

O fator 3, com média = 2,82 e mediana = 3,00, diz respeito ao relacionamento com fornecedores. Por meio das medidas de tendência central, nota-se que os respondentes não têm certeza sobre a influência da Acomac-Guarapuava sobre a melhoria dos relacionamentos com fornecedores e no contato com novos fornecedores.

O fator 4, com média = 3,69 e mediana = 4,00, demonstra que os respondentes parecem avaliar positivamente a influência da Acomac-Guarapuava em termos de conhecimentos para sua organização, pois eles percebem que a associação permitiu o acesso a conhecimentos, os quais melhoraram suas habilidades de gestão e, ainda, que os seus funcionários puderam melhorar a sua capacitação por meio do acesso aos treinamentos oferecidos por aquela associação.

Por sua vez, o fator 5, com média = 3,68 e mediana = 4,00, referente ao combate à venda direta, apresenta carga fatorial considerada elevada representando a percepção dos respondentes com relação à influência da Acomac-Guarapuava sobre as vendas diretas por parte dos fabricantes diretamente ao consumidor final. Nesse sentido, nota-se que os respondentes percebem que a associação influenciou a redução dessa prática por parte dos fornecedores.

Retomando os dois *clusters* originados dos motivadores dos relacionamentos, realizou-se o teste *U* de *Mann-Whitney* comparando-os com os cinco fatores apresentados acima. Os resultados demonstraram não haver diferenças estatisticamente significativas entre aqueles dois grupos no que tange a qualquer dos cinco fatores. O mesmo teste indicou não haver diferenças entre esses cinco fatores em termos de localização das organizações, ou seja, não existem diferenças estatisticamente significativas na percepção sobre os resultados dos relacionamentos entre as organizações pesquisadas localizadas em Guarapuava comparativamente àquelas localizadas em outras cidades.

Como forma de verificar possíveis relações entre outros construtos e o construto de resultado, utilizou-se o coeficiente de correlação *rho* de *Spearman* para analisar correções entre os fatores facilitadores e dificultadores com os fatores de resultado. Os

resultados demonstram haver correlação positiva entre o fator dificultador “cooperação e competição” e os seguintes fatores de resultados: “relacionamentos horizontais e atingimento de objetivos” ( $\rho_s = 0,568$  e  $p\text{-value} = 0,000$ ); “desempenho e acesso a recursos financeiros” ( $\rho_s = 0,369$  e  $p\text{-value} = 0,025$ ); e “venda direta” ( $\rho_s = 0,451$  e  $p\text{-value} = 0,005$ ). Com relação ao fator facilitador “forma de gestão da associação”, ele apresentou correlação positiva com fator venda direta ( $\rho_s = 0,439$  e  $p\text{-value} = 0,007$ ). Os resultados podem ser observados na tabela 14.

Tabela 14 - Coeficiente de Correlação de *Spearman* para Fatores Facilitadores e Dificultadores e Resultados dos Relacionamentos.

		Relacionamentos Horizontais e Atingimento de Objetivos	Desempenho e Acesso a Recursos Financeiros	Relacionamentos com Fornecedores	Conhecimentos	Venda Direta	
Spearman's rho	Cooperação e Competição	Correlation Coefficient( $\rho_s$ )	,568	,369	,064	-,229	,451
		Sig. (2-tailed)	,000	,025	,708	,173	,005
		N	37	37	37	37	37
	Forma de Gestão da Associação	Correlation Coefficient( $\rho_s$ )	,066	-,002	,192	-,044	,439
		Sig. (2-tailed)	,698	,992	,256	,796	,007
		N	37	37	37	37	37

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Como destacado no referencial teórico, o nível de satisfação dos participantes pode ser um importante indicador de resultado dos relacionamentos. Dessa forma, os respondentes foram questionados sobre o quanto estariam satisfeitos com os resultados que a associação estaria promovendo a sua empresa. Por meio de uma escala de cinco pontos, variando de muito insatisfeito a muito satisfeito, essa variável apresentou média = 3,32 e mediana = 4,00.

O coeficiente de *Spearman* também foi utilizado para a verificação de possíveis correlações entre a variável satisfação com os cinco fatores de resultado. O teste evidenciou haver correlação positiva apenas para o fator desempenho e acesso a recursos financeiros ( $\rho_s = 0,369$  e  $p\text{-value} = 0,025$ ), isto é, quanto maior o nível de satisfação com os resultados dos relacionamentos, maior a percepção sobre a influência positiva dos relacionamentos sobre o desempenho e acesso a recursos financeiros.

Encerrada a apresentação dos dados qualitativos e quantitativos, o tópico seguinte trata da análise propriamente dita, seção em que os dados coletados nas duas

fases da pesquisa serão confrontados entre si e com o referencial teórico.

#### 4.4.3 Análise dos Resultados dos Relacionamentos

No que diz respeito aos resultados dos relacionamentos entre as organizações que integram a Acomac-Guarapuava, a sua avaliação se deu primeiramente considerando os objetivos da própria associação e dos seus participantes representados pelos motivadores dos relacionamentos apontados anteriormente. Além disso, a fase quantitativa contou com uma medição relacionada ao grau de satisfação dos participantes com os resultados que aqueles relacionamentos estariam promovendo.

Como evidenciado anteriormente, os respondentes parecem ser motivados a participar da Acomac-Guarapuava em função de três principais motivadores: i) melhoria dos relacionamentos entre as empresas do setor; ii) acesso a recursos; e iii) relacionamentos com fornecedores. Além disso, incluiu-se um quarto fator motivador que se tornou mais evidente na fase quantitativa, isto é, o desempenho organizacional e competitividade.

A literatura tem apresentado que a dinâmica existente nas redes interorganizacionais é resultante de uma série de aspectos que reúnem em uma mesma rede de relacionamento, cooperação e competição, de maneira que se assume o pressuposto de que o estabelecimento de relacionamentos cooperativos influencia o comportamento competitivo das organizações (CHEN, 1996; GIMENO, 2004; GNYAWALI; MADHAVAN, 2001).

Entretanto, quanto aos resultados referentes à melhoria dos relacionamentos entre as empresas do setor, os dados qualitativos e quantitativos parecem convergir evidenciando que houve pouca influência da associação no comportamento das empresas do setor em termos de cooperação e competição. Nesse sentido, os respondentes parecem perceber que os conflitos continuam ocorrendo, pois muitas empresas ainda agem de maneira prejudicial aos demais associados e que as trocas interorganizacionais entre aquelas empresas, como trocas de informações, conhecimentos, experiências e compartilhamento de problemas comuns não têm ocorrido da maneira que esperavam. Além disso, os dados revelam que os respondentes não percebem o setor como mais fortalecido e protegido em função daqueles relacionamentos interorganizacionais.

Com relação ao acesso a recursos, os dados parecem corroborar o estudo de Balestrin e Vargas (2004) ao evidenciar que a Acomac-Guarapuava conseguiu influenciar positivamente o acesso a novos conhecimentos e a linhas de crédito e financiamento oferecidas pelas instituições financeiras àquelas empresas associadas à Acomac-Guarapuava.

No caso do acesso a novos conhecimentos, ele se dá por meio das informações divulgadas pela Acomac-Guarapuava e por meio do acesso aos treinamentos oferecidos por aquela associação. O acesso a informações se dá por meio de informativos de edição periódica utilizados como forma de divulgar suas principais ações e levar até o associado informações sobre legislação tributária específica e políticas de incentivo para setor; indicadores econômicos; feiras e eventos; e demais informações sobre o cenário político e econômico do segmento de materiais de construção. Dessa forma, o acesso às informações divulgadas pela associação é reconhecido pelos associados como um dos benefícios promovidos pela Acomac-Guarapuava.

No caso do acesso a treinamentos, ele se dá por meio de cursos e palestras oferecidos pela Acomac-Guarapuava com o apoio da Fecomac-Pr, os quais também são reconhecidos positivamente pelas empresas participantes da pesquisa, pois se percebe que antes da formação da associação, os cursos e palestras os quais as empresas do setor de materiais de construção possuíam acesso eram oferecidos por entidades e/ou ministrantes que não conheciam a realidade do segmento de materiais de construção e, nesses casos, em sua maioria relacionados à motivação e vendas, havia participantes de outros segmentos, de forma que não influenciavam as ações do dia-a-dia dos poucos funcionários que participavam, pois até mesmo estes não avaliavam positivamente os treinamentos de que participavam. Com a formação da Acomac-Guarapuava, esta entidade passou a oferecer cursos mais especializados e direcionados ao setor, de forma que a oferta desses treinamentos é reconhecida pelos respondentes como um benefício promovido pela associação.

O fato de a oferta de cursos e palestras direcionados ao setor ser vista como um resultado positivo pelas empresas participantes da pesquisa parece ser fundamentado no impacto que tais treinamentos ocasionam nas ações dos funcionários, pois os respondentes reconhecem que além de promoverem uma maior participação das empresas do setor, aqueles treinamentos também resultaram em melhor capacitação com maiores impactos nas ações dos funcionários. Além dos funcionários

adquirirem conhecimentos sobre o setor, os treinamentos parecem trazer maior capacitação para o bom atendimento.

Outro tipo de recurso evidenciado na pesquisa diz respeito ao acesso às linhas de crédito e financiamentos oferecidos pelas instituições financeiras para os associados à Acomac-Guarapuava. As linhas de crédito são opções mais vantajosas para as empresas do setor obter crédito para investimentos e capital de giro. Já as linhas de financiamentos dizem respeito aos financiamentos oferecidos pelas instituições financeiras ao consumidor final por meio das lojas de materiais de construção associadas à Acomac-Guarapuava. Nesse sentido, os dados revelam o acesso a esse tipo de recurso como mais um resultado positivo promovido pela associação, pois as empresas puderam oferecer melhores prazos e taxas para os financiamentos.

No que tange ao relacionamento com fornecedores, percebe-se que os principais esforços da Acomac-Guarapuava são no sentido de combater a venda direta ao consumidor final por parte dos fabricantes por meio do estabelecimento de critérios para a venda direta. Entretanto, na percepção dos respondentes, as ações da Acomac-Guarapuava ainda não conseguiram eliminar por completo esse tipo de ação. Por um lado, alguns respondentes percebem que essa ameaça diminuiu com as ações da associação, por outro, alguns respondentes não percebem nenhuma mudança nesse sentido. Um ponto de convergência que se extrai dos dados é o de que ainda existe a venda direta e que ainda prejudica o setor, apesar dos acordos realizados com vários fornecedores no sentido de estabelecer critérios em conjunto com os fabricantes para a venda direta, de forma que, por exemplo, os fornecedores poderiam atender as grandes obras nas quais a loja de materiais de construção não teria produto na quantidade suficiente.

Considerando a influência da associação sobre o desempenho organizacional e a competitividade, por meio dos dados qualitativos percebe-se que alguns respondentes não consideram que a associação teve algum tipo de influência sobre o seu desempenho organizacional e competitividade, pois consideram que, caso a associação não existisse, talvez esses indicadores não sofreriam alterações. Por outro lado, alguns respondentes consideram que as ações da Acomac-Guarapuava estão impactando, mesmo que indiretamente no desempenho e na competitividade da empresa e que alguns associados não têm a capacidade de perceber esse tipo de benefício. Já os dados quantitativos parecem esclarecer melhor que a maioria dos participantes da



pesquisa não considera que a sua participação naquela associação tem resultado em melhoria do seu desempenho e competitividade.

De maneira geral, percebe-se que a Acomac-Guarapuava não conseguiu atingir os seus objetivos e atender às expectativas dos associados da maneira que se esperava. Como observado pela literatura pertinente ao tema, os resultados dos relacionamentos podem estar relacionados ao nível de cooperação e competição entre as organizações que integram os relacionamentos (e. g. BENGTTSSON; KOCK, 1999; CANDIDO; ABREU, 2004; LADO; BOYD; HANLON, 1997). Nesse sentido, parece que o fato das ações da associação não estar produzindo os efeitos esperados, talvez possa estar relacionada à pouca cooperação e ao predomínio da competição entre os seus integrantes, principalmente entre as organizações localizadas na cidade de Guarapuava. Isso fica evidenciado quando se verifica que tanto os dados qualitativos quanto os quantitativos revelaram como principal dificultador dos relacionamentos os aspectos relacionados à cooperação e à competição entre os participantes da Acomac-Guarapuava.

Essa relação torna-se mais evidente quando se considera que, durante a fase quantitativa, foram identificadas correlações positivas e estatisticamente significativas entre o fator dificultador cooperação e competição com fatores de resultado que dizem respeito à melhoria dos relacionamentos entre as empresas do setor, atingimento de objetivos; desempenho organizacional; e combate à venda direta.

É preciso, ainda, considerar que a falta de cooperação talvez esteja relacionada à pouca confiança conforme relatada nos depoimentos. Nesse sentido, a confiança atua indiretamente como influenciador dos resultados, pois como defendem Zaheer, McEvily e Perrone (1998b) e Inkpen e Beamish (1997), a confiança relaciona-se positivamente com o alcance dos objetivos pretendidos pelas organizações integrantes de determinado relacionamento interorganizacional.

Apesar de a Acomac-Guarapuava não estar conseguindo atingir os objetivos como esperado, os respondentes parecem reconhecer que talvez resultados desse tipo demandem certo tempo, isto é, a conscientização para uma nova lógica de comportamento talvez só ocorra a longo prazo, pois de acordo com os dados levantados sobre a satisfação com os resultados promovidos pela associação, os respondentes parecem não estar insatisfeitos. Nesse sentido, pode-se dizer que, a partir dos dados levantados, apesar da associação não ter conseguido promover um melhor

relacionamento entre as empresas do setor, ela está desenvolvendo as ações adequadas para isso. Destaca-se ainda que, conforme alerta Beamish (1987), os resultados de um determinado relacionamento são positivamente afetados pelo tempo de duração dele. Isso significa que, talvez, a Acomac-Guarapuava não tenha ainda conseguido alcançar seus objetivos e atender às expectativas dos seus associados por se tratar de uma rede relativamente nova. Dessa forma, de acordo com Ring e Van de Ven (1994), a associação ainda não atingiu o estágio de comprometimento com os relacionamentos, pois as organizações ainda não reconhecem os benefícios que poderão advir das ações de cooperação.

Como forma de sumarizar os dados levantados pela pesquisa, elaborou-se o quadro 08, no qual busca-se apresentar os principais resultados do estudo e as possíveis relações entre as categorias analisadas.

Quadro 08 - Resumo dos Resultados da Pesquisa

Características da Rede e dos Associados	Motivadores	Facilitadores e Dificultadores	Resultados dos Relacionamentos e Relações com Demais Categorias
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fundada no ano de 2000, a Acomac-Guarapuava é uma rede de cooperação horizontal do tipo formal composta por 55 organizações distribuídos por 25 municípios na região central do Paraná;</li> <li>A maioria dos membros da rede estão localizados na cidade de Guarapuava (41,82%);</li> <li>Os associados localizados na cidade de Guarapuava apresentam-se maiores que os associados de outras cidades em termos de faturamento, nº de funcionários e nº de itens comercializados;</li> <li>De acordo com o nível de interação entre os membros da associação, a rede ainda não atingiu o estágio de comprometimento com os relacionamentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acomac-Guarapuava pauta-se em objetivos de cooperação entre as empresas do setor, além de buscar representar o setor e prestar serviços de interesses dos associados.</li> <li>De maneira geral, os associados demonstram que a cooperação é o principal motivador para sua participação na Acomac-Guarapuava em contraponto a um cenário em que predominada a competição;</li> <li>De forma mais específica, os associados demonstram buscar a melhoria dos relacionamentos entre as empresas dos setor; fortalecimento e proteção; melhoria dos relacionamentos com fornecedores (combate à venda direta); e acesso a recursos (linhas de crédito, financiamento e conhecimentos);</li> <li>As organizações localizadas em outras cidades são mais influenciadas a participar da rede em função de aspectos como relacionamentos (associados e fornecedores); acesso a conhecimentos; e busca de competitividade e atingimento de objetivos. Já as organizações localizadas em Guarapuava apresentam-se menos motivadas por esses aspectos;</li> <li>Todas as organizações apresentam-se bastante motivadas a participar da rede para combater a venda direta.</li> </ul>	<p><b>Facilitadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A formação da rede foi facilitada pela participação de outras entidades, além do apoio de alguns fornecedores. Tais instituições auxiliaram no esforço de conscientização das empresas sobre a importância da cooperação;</li> <li>A manutenção da rede tem sido facilitada pela forma com que a associação está sendo conduzida. Dá-se destaque à pessoa do seu atual presidente que possui um histórico de cooperação.</li> </ul> <p><b>Dificultadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tanto a formação quanto a manutenção foi afetada por aspectos relacionados à cooperação e competição nos relacionamentos;</li> <li>Os respondentes relatam que a sua participação na rede tem sido dificultada pelo baixo nível de cooperação e alta competição entre os associados, fato que afeta o nível de confiança entre os associados. Isso é mais presente nas organizações localizadas na cidade de Guarapuava.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os dados qualitativos e quantitativos parecem convergir evidenciando que houve pouca influência da associação no comportamento das empresas do setor em termos de cooperação e competição;</li> <li>Os respondentes não percebem o setor como mais fortalecido e protegido em função daqueles relacionamentos interorganizacionais;</li> <li>A rede influenciou positivamente o acesso a novos conhecimentos e a linhas de crédito e financiamento;</li> <li>A associação não influenciou o desempenho organizacional e a competitividade dos seus participantes, pois esses consideram que, caso a associação não existisse, talvez tais indicadores não sofreriam alterações;</li> <li>A Acomac-Guarapuava não conseguiu atingir os seus objetivos e atender as expectativas dos associados da maneira que se esperava;</li> <li>Parece que o fato das ações da associação não estarem produzindo os efeitos esperados possa estar relacionado à pouca cooperação e ao predomínio da competição entre os seus integrantes, principalmente entre as organizações localizadas na cidade de Guarapuava;</li> <li>Apesar da Acomac-Guarapuava não estar conseguindo atingir os objetivos como esperado, os respondentes parecem reconhecer que talvez resultados desse tipo demandem certo tempo, isto é, a conscientização para uma nova lógica de comportamento talvez só ocorra a longo prazo, pois os respondentes parecem não estar insatisfeitos com os resultados promovidos pela rede. Talvez isso esteja relacionado com a fase que a associação se encontra, de forma que ainda não atingiu o estágio de comprometimentos dos seus membros para com os relacionamentos.</li> </ul>

Fonte: Dados da Pesquisa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

As últimas décadas foram marcadas pelo advento de um considerável número de estudos focando os relacionamentos interorganizacionais, de forma que tem se dado especial atenção aos contatos promovidos por meio das redes interorganizacionais. Entretanto, o crescimento no número desses estudos não assegura, aparentemente, um claro acúmulo de conhecimento, ou mesmo uma consolidação teórica. Ao contrário, o aumento do número de estudos tem contribuído para uma situação marcada por uma heterogeneidade de conceitos, teorias e resultados de pesquisa. De maneira geral, os estudos que se propõem à revisão da literatura e estabelecimento de uma agenda de pesquisa, parecem concordar com o apontamento de Nohria (1992, p. 03) de que “qualquer pesquisa que se proponha a compor a literatura sobre redes, perceberá de imediato a analogia entre ela e uma “floresta terminológica” na qual qualquer recém-chegado pode plantar uma árvore”.

Nesse sentido, diante do referencial teórico adotado, verificou-se que os estudos que abordam o contato entre as organizações têm devotado especial atenção aos aspectos que envolvem a formação e a manutenção dos relacionamentos interorganizacionais. No caso deste estudo, buscou-se complementar esse campo abordando, além dos fatores motivadores, facilitadores e dificultadores; os resultados dos relacionamentos interorganizacionais, pois este se evidencia como sendo uma faceta menos explorada no campo dos relacionamentos interorganizacionais.

Dessa forma, objetivou-se compreender quais eram os objetivos com a formação dos relacionamentos interorganizacionais entre os participantes da Acomac-Guarapuava a partir de dois níveis de análise: no nível organizacional, buscou-se levantar quais eram as expectativas das organizações que compõem a associação; e, no nível do grupo organizacional, as expectativas do conjunto das organizações que compõem a associação. Isso permitiu saber até que ponto a Acomac-Guarapuava conseguiu atingir os objetivos pelos quais ela foi criada e até que ponto está atendendo às expectativas dos seus participantes. Além disso, ao abordar os fatores facilitadores e dificultadores, tentou-se levantar os aspectos que contribuem ou prejudicam o sucesso dos relacionamentos.

Com relação às características das organizações que integram a Acomac-Guarapuava constatou-se uma aparente heterogeneidade entre as empresas localizadas na cidade de Guarapuava comparativamente àquelas localizadas em outras cidades da região de abrangência da associação. Tais diferenças se mostraram mais evidentes quando se consideram características como o faturamento bruto anual, número de funcionários e quantidade de itens comercializados.

Como mencionado durante a análise dos dados, talvez essas diferenças ocorram em função de que o mercado de materiais de construção seja caracteristicamente distinto entre a cidade de Guarapuava comparativamente às outras cidades daquela região. Ocorre que a cidade de Guarapuava apresenta-se como sendo a de maior porte econômico da região e, talvez, a demanda por produtos de materiais de construção nas outras cidades se concentre em produtos de consumo básico para a construção civil, como tijolos, areia e cimento. Evidentemente, deve-se considerar outras variáveis sob as diferenças de porte entre aquelas empresas como, por exemplo, as características sócio-econômicas daquelas cidades como número de habitantes, renda e atividades econômicas.

O fato é que, ao considerar a localização das organizações que integram a associação, foi possível a este estudo perceber mais aspectos que envolvem o problema de pesquisa proposto. Como exemplo, constatou-se que a concorrência entre as empresas que integram a Acomac-Guarapuava mostra-se pautada no fator preço, ou seja, as organizações pesquisadas consideram que o principal fator pelo qual elas buscam ser competitivas diante da concorrência é o preço. Todavia, ao considerar a localização, percebeu-se que isso ocorre em maior proporção entre aquelas empresas localizadas em outras cidades e, no caso da cidade de Guarapuava, apesar do fator preço também ser o principal, ocorre um maior equilíbrio entre as outras formas de competição, ou seja, por meio de atendimento, produtos diversificados, produtos de qualidade e serviços diferenciados. Entretanto, chamou a atenção o fato de que as organizações localizadas na cidade de Guarapuava competem por preços de forma mais intensa, pois neste caso os dados demonstram que as empresas localizadas nesta cidade sentem-se mais prejudicadas e que a concorrência baseada unicamente no preço afeta negativamente o setor como um todo. Contudo, ao contrário do que afirmam os respondentes ao mencionar que isso é uma prática voluntária dos empresários, deve-se considerar que talvez isso seja fruto de características do mercado consumidor, no qual o consumidor tem sua decisão de compra influenciada principalmente pelo preço.

Os motivadores dos relacionamentos interorganizacionais foram o foco do segundo e do terceiro objetivos específicos desta pesquisa. Dessa forma, constatou-se que, no nível do grupo organizacional, a Acomac-Guarapuava foi formada com a finalidade de promover o desenvolvimento do setor naquela região por meio de ações conjuntas das empresas. Já no nível organizacional, os motivadores dos relacionamentos para a participação na Acomac-Guarapuava dizem respeito, principalmente, à cooperação. O desejo de cooperação entre as empresas do setor de materiais de construção daquela região, principalmente na cidade de Guarapuava, representa um contraponto a uma situação na qual predominava a competição, e a cooperação, era praticamente inexistente, fazendo com que muitas empresas iniciassem a sua participação na Acomac-Guarapuava com o objetivo de contribuir para a melhoria dessa relação cooperação-competição.

Contudo, é preciso considerar que o desejo de cooperação por si só não explica completamente o que levou as empresas do setor de materiais de construção a participarem da Acomac-Guarapuava. Diante disso, constatou-se, também, que o desejo de cooperação representou uma estratégia para atingir os objetivos organizacionais devido ao seu valor instrumental, mesmo que isso tenha sido implicitamente evidenciado. Desse modo, constata-se que a participação das empresas naquela associação também foi influenciada por expectativas relacionadas ao desempenho da organização (financeiro e operacional), à competitividade e ao alcance dos objetivos organizacionais.

De maneira mais explícita, os dados revelam que um dos motivadores para a participação na Acomac-Guarapuava reside na melhoria do relacionamento entre as empresas do setor varejista de materiais de construção daquela região, no sentido de promover trocas interorganizacionais, resolver conflitos entre aquelas empresas e fortalecer o setor tornando-o mais estável e menos vulnerável a crises do setor.

Os relacionamentos interorganizacionais também são formados quando as organizações têm dificuldades de, isoladamente, acessar recursos escassos. Dessa forma, a pesquisa demonstrou que a participação das empresas na Acomac-Guarapuava também foi motivada pela possibilidade de acesso a recursos como linhas de crédito mais vantajosas para a empresa e linhas de financiamento para os seus clientes; e a acesso a conhecimentos. No caso do acesso a linhas de crédito e financiamento, ele atua como um motivador em função das condições especiais que

algumas instituições financeiras oferecem aos associados à Acomac-Guarapuava e a seus clientes como taxas de cartão de crédito, juros, prazos de pagamento e, ainda, facilidades para contratação.

Um ponto que surge com grande destaque, refere-se à interação que ocorre entre o motivador de cooperação e poder, ou seja, a participação em uma rede de cooperação também pode ser motivada pela possibilidade de cooperação para exercer poder sobre uma terceira organização. No caso da Acomac-Guarapuava, aquelas empresas parecem ser motivadas a participar da associação pela possibilidade de melhoria dos contatos com os atuais fornecedores e desenvolvimento de parcerias; contato com novos fornecedores; e, principalmente, colaborar para combater a ação dos fabricantes que atuam vendendo diretamente ao consumidor final sem a intermediação do elo varejista. Esse tipo de prática dos fabricantes, chamada de venda direta, é considerada como sendo bastante prejudicial ao setor que não consegue concorrer com os fabricantes que apresentam uma vantagem em termos de custos.

Os dados também evidenciaram diferenças nos motivadores para a participação na Acomac-Guarapuava entre as empresas localizadas na cidade de Guarapuava comparativamente àquelas localizadas em outras cidades. Desse modo, percebe-se que as empresas localizadas em outras cidades são mais motivadas por aspectos como relacionamentos (contatos com empresas do setor e novos fornecedores); acesso a conhecimento; e busca de competitividade e atingimento de objetivos do que as organizações localizadas na cidade de Guarapuava. Destaca-se que as empresas localizadas em outras cidades apresentaram motivações equilibradas para todos os aspectos e as de Guarapuava apresentaram um score mais elevado para o combate à venda direta. Talvez isso ocorra em função de que as organizações localizadas na cidade de Guarapuava são mais afetadas e, conseqüentemente, percebam o combate à venda direta como sendo a principal prioridade em termos de ações para a Acomac-Guarapuava, colocando em segundo plano aspectos como o relacionamento entre as empresas do setor e o acesso a recursos.

Isto posto, uma primeira constatação desta pesquisa refere-se ao fato de que a Acomac-Guarapuava foi formada pautando-se em finalidades relacionadas à cooperação entre as empresas do setor de matérias construção da região de Guarapuava. Além disso, pode-se dizer que existe um certo co-alinhamento em termos de motivadores ao confrontá-los no nível organizacional e no nível do grupo

organizacional, pois ocorre uma certa convergência entre eles quando se verifica que tanto a formação da associação quanto a participação das empresas naqueles relacionamentos foram motivados por aspectos como a melhoria dos relacionamentos horizontais e verticais (fornecedores), acesso a recursos e fortalecimento do setor. Conseqüentemente, no nível individual, pode-se afirmar que os respondentes vislumbram os benefícios coletivos promovidos pela participação em uma rede de cooperação, mesmo considerando a presença de motivadores de cunho individual relacionados, por exemplo, ao desempenho financeiro e operacional.

O terceiro e o quarto objetivo desta pesquisa referem-se aos facilitadores e dificultadores dos relacionamentos. Considerando os dois níveis de análise utilizados, o estudo procurou levantar os fatores que facilitaram ou dificultaram a formação e manutenção da Acomac-Guarapuava e, ainda, aqueles que afetam a participação das empresas do setor de materiais de construção naquela associação.

O ambiente de negócios do qual a rede interorganizacional faz parte atua como um fator crítico para o sucesso dos relacionamentos por meio da participação de outras empresas e instituições de apoio. No caso desta pesquisa, os dados revelam que a formação da associação foi facilitada pela participação de entidades como, por exemplo, a Anamaco e Fecomac, além do apoio de alguns fornecedores; e que a sua manutenção tem sido facilitada pela forma com que a associação está sendo conduzida, com destaque à pessoa do seu atual presidente.

Um dos principais fatores críticos para o sucesso das redes interorganizacionais de cooperação diz respeito à familiarização dos participantes com os conceitos e vantagens dessa forma de atuação. Nesse sentido, constata-se que um dos principais dificultadores, tanto para a formação e manutenção da Acomac-Guarapuava quanto para a participação das empresas associadas, diz respeito a aspectos relacionados à cooperação e competição entre os integrantes dos relacionamentos. No que diz respeito à cooperação, a literatura tem destacado que a confiança é um dos fatores mais citados, sendo considerada como um pré-requisito para a cooperação. De maneira geral, esta pesquisa constatou que o baixo nível de cooperação é mais presente entre as organizações localizadas na cidade de Guarapuava e que, no caso daquelas empresas localizadas em outras cidades, percebe-se que o nível de cooperação e a competição não se apresentou de forma tão intensa como um fator dificultador.

Dessa forma, uma segunda constatação desta pesquisa refere-se ao fato de



que a atuação da Acomac-Guarapuava e participação das empresas do segmento varejista de materiais de construção naqueles relacionamentos são afetadas negativamente pelo baixo nível de cooperação existente entre aquelas empresas, fato que parece estar bastante correlacionado ao baixo nível de confiança entre estas. Além disso, isso pode ser fruto de falta de conscientização e familiarização por parte daquelas empresas sobre os benefícios individuais e coletivos advindos da cooperação entre empresas de um mesmo setor.

No que diz respeito aos resultados dos relacionamentos, cabe destacar que este trabalho não se propôs a analisar os resultados coletivos sinérgicos, apenas a simples somatória das percepções pesquisadas, ou seja, o impacto do relacionamento diático da organização focal (Acomac-Guarapuava) com seus membros associados. Diante disso, eles foram primeiramente avaliados considerando os objetivos da própria associação e dos seus participantes representados pelos motivadores dos relacionamentos apontados anteriormente.

O primeiro motivador evidenciado na pesquisa demonstra que tanto a formação da Acomac-Guarapuava quanto a participação da empresa naqueles relacionamentos foi a melhoria dos relacionamentos entre as empresas do setor. Porém, constata-se que houve pouca influência da associação no comportamento das empresas do setor em termos de cooperação e competição. Nesse sentido, os respondentes parecem perceber que os conflitos continuam ocorrendo, pois muitas empresas ainda agem de maneira prejudicial aos demais associados e as trocas interorganizacionais entre aquelas empresas, como trocas de informações, conhecimentos, experiências e compartilhamento de problemas comuns, não têm ocorrido da maneira que se esperava.

Situação contrária ocorre com relação ao acesso a recursos, pois os dados demonstram que a Acomac-Guarapuava conseguiu influenciar positivamente o acesso a conhecimentos e a linhas de crédito e financiamento. No caso do acesso a novos conhecimentos, os associados foram beneficiados por meio das informações divulgadas pela entidade e, principalmente, por meio do acesso aos treinamentos direcionados especificamente ao setor.

Já no caso do acesso às linhas de crédito e financiamentos oferecidos pelas instituições financeiras para os associados à Acomac-Guarapuava. Ele representa opções mais vantajosas para as empresas do setor obter crédito para investimentos e capital de giro; e financiamentos oferecidos pelas instituições financeiras ao consumidor

final por meio das lojas de materiais de construção vinculadas à associação. Dessa forma, constata-se o acesso a esse tipo de recurso como mais um resultado positivo promovido pela associação, pois as empresas passaram a ter acesso a recursos financeiros e puderam oferecer melhores prazos e taxas para os financiamentos aos seus clientes.

Um dos principais motivos que levou à formação da Acomac-Guarapuava e à participação das empresas do setor naqueles relacionamentos, diz respeito ao relacionamento com fornecedores. De maneira mais específica, destaca-se o combate à venda direta sem critérios ao consumidor final por parte dos fabricantes, o que seria possível com o estabelecimento, em conjunto com os fabricantes, de critérios para a venda direta. Entretanto, constata-se que as ações da Acomac-Guarapuava ainda não conseguiram eliminar por completo esse tipo de ação. Os dados evidenciam que houve um avanço nesse sentido. Contudo, a venda direta ainda é bastante presente de forma que continua prejudicando o setor naquela região, apesar dos acordos realizados com vários fornecedores no sentido de estabelecer critérios para a venda direta.

Em termos de desempenho organizacional e competitividade das empresas associadas, os dados não demonstram uma influência positiva da Acomac-Guarapuava nesse sentido. Isso fica mais claro quando se considera que, na visão dos respondentes, tais indicadores não sofreriam alterações caso ele não participassem daquela associação.

O que se constata é que, de maneira geral, a Acomac-Guarapuava não conseguiu atingir os seus objetivos e atender às expectativas dos associados da maneira que se esperava. Talvez a explicação para essa aparente ineficácia repouse nos dificultadores dos relacionamentos, pois como observado pela literatura pertinente ao tema, os resultados dos relacionamentos podem estar relacionados ao nível de cooperação e competição entre as organizações que integram os relacionamentos. Isso fica evidenciado quando se verifica que tanto os dados qualitativos quanto os quantitativos revelaram como principais dificultadores dos relacionamentos os aspectos relacionados à cooperação e à competição entre os participantes da Acomac-Guarapuava. Além disso, os dados revelaram haver correlações positivas entre o fator dificultador cooperação e competição com fatores de resultado que dizem respeito à melhoria dos relacionamentos entre as empresas do setor, atingimento de objetivos, desempenho organizacional e combate à venda direta.

Verifica-se que a falta de cooperação apresentou relação direta com os resultados dos relacionamentos. Além disso, é preciso considerar que talvez isso esteja relacionado à pouca confiança, a qual pode ter atuado indiretamente como influenciador dos resultados, pois a confiança relaciona-se positivamente com o alcance dos objetivos pretendidos pelas organizações integrantes de determinado relacionamento interorganizacional.

Por outro lado, apesar de a Acomac-Guarapuava não estar conseguindo atingir os objetivos como esperado, os respondentes parecem reconhecer que, talvez, resultados desse tipo demandem certo tempo, isto é, a conscientização para uma nova lógica de comportamento talvez só ocorra a longo prazo. Isso encontra sustentação no fato de os respondentes não estarem insatisfeitos com os resultados promovidos pela associação. Além disso, os dados demonstram que, na visão daqueles respondentes, não foi identificado qualquer tipo de resultado que pudesse ser considerado negativo. Nesse sentido, talvez a Acomac-Guarapuava não tenha ainda conseguido alcançar seus objetivos e atender às expectativas dos seus associados por se tratar de uma associação relativamente nova, pois os resultados de um determinado relacionamento são positivamente afetados pelo tempo de duração dele. Além disso, a associação ainda não atingiu o estágio de comprometimento com os relacionamentos, pois as organizações parecem não reconhecer os benefícios que poderão advir das ações de cooperação.

Como destacado no referencial teórico, dentro da temática dos relacionamentos interorganizacionais, evidencia-se a importância das redes interorganizacionais para o desenvolvimento econômico e social, direcionando o foco de muitos estudos para questões relacionadas ao seu reflexo na geração de empregos, renda e tributos. Considerando que as redes interorganizacionais são uma estratégia de ação coletiva, que visa a uma transformação social em um determinado local, elas podem ser vistas como formas de organização e de ação dos atores sociais, visando promover uma mudança, podendo ser de caráter econômico ou social (ANDION, 2003; HASTENREITER; SOUZA, 2004; LICZBINSKI; BITTENCOURT, 2003; WEGNER; DAHMER, 2004; WOITCHUNAS; SAUSEN, 2005). Porém, no caso desta pesquisa, os dados qualitativos (entrevistas e documentos) não demonstraram haver nenhuma influência direta dos relacionamentos promovidos pela formação da Acomac-Guarapuava em termos de geração de emprego, renda ou tributos.

Neste ponto, faz-se algumas recomendações que poderão ser postas em prática para que a Acomac-Guarapuava possa ter maior êxito em suas ações, conforme explicitadas abaixo:

a) Primeiramente, a intensificação das ações de conscientização sobre os benefícios da cooperação entre as empresas do segmento varejista de materiais de construção da região de Guarapuava, visando à melhoria dos relacionamentos entre as empresas que estão associadas e atrair novos associados. Isso poderia significar uma melhoria nos níveis de cooperação e competição, promovendo um real desenvolvimento do setor naquela região;

b) Realização, com maior frequência, de cursos e palestras para capacitação do pessoal que atua no setor, dando especial atenção à capacitação dos empresários. Para tanto, poderiam se intensificar as parcerias com outras entidades como a Fecomac e a Anamaco;

c) Desenvolver um programa de divulgação da entidade junto à comunidade de forma que se promovam benefícios à imagem daquelas organizações associadas à Acomac-Guarapuava;

d) Estudar a viabilidade de uma rede de compra coletiva destinada à aquisição de produtos com melhores condições de preços e prazo para beneficiar, principalmente, as pequenas e médias empresas do segmento varejista de materiais de construção; e

e) Intensificar ações que promovam a eficiência competitiva das empresas associadas em comparação com as empresas que atuam vendendo diretamente ao consumidor final; e, ainda, intensificar as ações para o estabelecimento de critérios para a venda direta.

Evidentemente, esta pesquisa não esgota a discussão sobre o tema. Ela representa o início de um processo que poderá ser continuado por outros estudos que venham a complementá-la. Isto posto, por fim, tem-se as seguintes sugestões para estudos futuros:

a) Explorar este mesmo campo a partir de uma perspectiva longitudinal, buscando captar a dinâmica dos relacionamentos e, talvez, encontrar novas evidências sobre os resultados dos relacionamentos entre os participantes da Acomac-Guarapuava procurando, ainda, comparar com os achados desta pesquisa;

b) Realização de estudo neste mesmo campo abordando, também, empresas não pertencentes à associação com a finalidade de comparação dos resultados entre empresas participantes e não-participantes de relacionamentos cooperativos, buscando evidências sobre as possíveis vantagens deste tipo de relacionamento;

c) Aprofundar a discussão no campo teórico sobre os construtos destinados à mensuração dos resultados dos relacionamentos interorganizacionais com a finalidade de clarificar a operacionalização de tais conceitos no campo empírico;

d) Estudar as formas de governança e os seus efeitos sobre os relacionamentos interorganizacionais;

e) Estudar os resultados nos diferentes estágios de desenvolvimento e evolução dos relacionamentos;

f) Verificar como outras redes de cooperação entre as empresas do setor varejista de materiais de construção estão se posicionando em relação à venda direta.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALDRICH, H. E. **Organizations and environments**. New Jersey: Prentice-Hall, 1979.
- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidade para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.
- ANDION, C. Análise de redes e desenvolvimento local sustentável. **Revista de Administração Pública**, v. 17, n. 5, p. 1033-1052, set./out. 2003.
- ARAÚJO, L. As relações inter-organizacionais. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas, uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo: Iglu, 2000. p. 500-523.
- ARIÑO, A. Measures of strategic alliance performance: an analysis of construct validity. **Journal of International Business Studies**, v. 34, n. 1, p. 66-79, jan. 2003.
- AULAKH, P. S.; KOTABE, M.; SAHAY, A. Trust and performance in cross-border marketing partnerships: a behavioral approach. **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 5, p. 1005-1032, 1996.
- AUSTER, E. R. Macro and strategic perspectives on interorganizational linkages: a comparative analysis and review with suggestions for reorientation. In: SHIVASTAVA, P.; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. **Advances in strategic management: Interorganizational relations and interorganizational strategies**. Greenwich, Connecticut: Jai Press, 1994. cap. 1, p. 3-40.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte : UFMG, 2001.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, Edição Especial, p. 203-227, 2004.
- BAMFORD, J. D.; GOMES-CASSERES, B.; ROBINSON, M. **Mastering alliance strategy: a comprehensive guide to design, management and organization**. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 07, n. 1, p. 99-120, 1991.
- \_\_\_\_\_. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Massachusetts: Addison Wesley, 1996.
- BEAMISH, P. W. Joint ventures in LDCs: Partner selection and performance. **Management International Review**, v. 27, n. 1, p. 23-37, first quarter, 1987.
- BENGTSSON, M.; KOCK, S. Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. **The Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 14, n. 3, p. 178-194, 1999.
- \_\_\_\_\_. "Coopetition" in business networks – to Cooperate and Compete Simultaneously. **Industrial Marketing Management**, v. 29, n. 5, p. 411-426, 2000.
- BISQUERRA, R.; SARRIERA, J. C.; MARTÍNEZ, F. **Introdução à estatística: enfoque informático com o pacote SPSS**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- BLOIS, K. Transaction costs and networks. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 6, p. 493-496, oct. 1990.

- BRASS, D. J.; BUTTERFIELD, K. D.; SKAGGS, B. C. Relationships and unethical behavior: a social network perspective. **Academy of Management Review**, vol. 23, n. 1, p. 14-31, 1998.
- BRASS, D. J.; GALASKIEWICZ, J.; GREVE, H. R.; TSAI, W. Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 6, p. 795-817, dec. 2004.
- BRESSAN, F. O método do estudo de caso. **Administração On Line**, v. 1, n.1, jan./fev./mar. 2000.
- BRESSER, R. K. F. Matching collective and competitive strategies. **Strategic Management Journal**, v.9, n. 4, p. 375-385, jul./aug. 1988.
- BRESSER, R. K. F.; DUNBAR, R. L. M.; JITHENDRANATHAN, T. Competitive and collective strategies: an empirical examination of strategic groups. In: SHIVASTAVA, P.; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. **Advances in strategic management: Interorganizational relations and interorganizational strategies**. Greenwich, Connecticut: Jai Press, 1994. cap. 6, p. 187-211.
- BURT, R. S. **Structural holes: the social structure of competition**. Cambridge: Harvard University Press, 1992.
- CAMPOMAR, M. C. Do uso do "Estudo de Caso" em pesquisas para dissertação e teses em administração. **Revista de Administração, São Paulo**, v. 26, n. 3, p. 95-97, jul./set. 1991.
- CANDIDO, G. A.; ABREU, A. F. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.
- \_\_\_\_\_. Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e viabilização de redes organizacionais: um estudo exploratório. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais ...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.
- CARDOSO, V. C.; ALVAREZ, R. R.; CAULLIRAUX, H. M. Gestão de competências em redes de organizações: discussões teóricas e metodológicas acerca da problemática envolvida em projetos de implantação. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHAKRAVARTY, B.; GARGIULO, M. Maintaining leadership legitimacy in the transition to new organizations forms. **Journal of Management Studies**, v. 35, n. 4, p. 437-456, jul. 1998.
- CHEN, M. Competitor analysis and interfirm rivalry: toward a theoretical integration. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 100-134, jan. 1996.
- CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of co-operation: managing alliances, networks, and joint ventures**. New York: Oxford University Press, 1998.
- CUNHA, C. R. Perspectivas teóricas de análise das relações interorganizacionais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.
- \_\_\_\_\_. **A confiança nas relações interorganizacionais cooperativas: estudo múltiplo de casos em empresas de biotecnologia no Brasil**. Tese (Doutorado em

Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004, 281 p.

CUNHA, C. R.; CARRIERI, A. P. Mapeando as relações interorganizacionais na teoria organizacional: garimpando os principais periódicos brasileiros sobre gestão. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

CUNHA, C. R.; MELO, M. C. O. L. A confiança nas relações interorganizacionais. **Organizações & Sociedade**, v. 10, edição especial, 2004.

DACIN, M. T.; VENTRESCA, M. J.; BEAL, B. D. The embeddedness of organizations: dialogue & directions. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 317-356, 1999.

DESS, G. G.; ROBINSON, R. B. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 3, p. 265-273, jul./sep. 1984.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, apr. 1983.

DOZ, Y. L. The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? **Strategic Management Journal**, v. 17, Special Issue, p. 55-83, Summer, 1996.

DYER, J. H. Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 4, p. 271-291, apr. 1996.

\_\_\_\_\_. Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 535-556, 1997.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Pesquisa gerencial em administração**. São Paulo: Pioneira, 1999.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, oct. 1989.

EMIRBAYER, M. Manifesto for a relational sociology. **The American Journal of Sociology**, v.3. n.103, p. 281-317, sep. 1997.

EMIRBAYER, M.; GOODWIN, J. Network analysis, culture and the problem of agency. **The American Journal of Sociology**, v. 99, n. 6, p. 1411-1454, may. 1994.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FRYXELL, G. E.; DOOLEY, R. S.; VRYZA, M. After the ink dries: The interaction of trust and control in U.S.-based international joint ventures. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 6, p. 865-886, sep. 2002.

GALASKIEWICZ, J. Interorganizational relations. **Annual Review of Sociology**, v. 11, p. 281-304, 1985.

GERINGER, J. M.; HEBERT, L. Control and performance of international joint ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 20, n. 2, p. 235-254, 1989.

GIMENO, J. Competition within and between networks: the contingent effect of competitive embeddedness on alliance formation. **Academy of Management Journal**, vol. 47, n. 6, p. 820-842, 2004.



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

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./apr. 1995a.

\_\_\_\_\_. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995b.

\_\_\_\_\_. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 4, p. 65-71, jul./ago. 1995c.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organizations Studies**, v. 16, n. 2, p. 183-232, Spring, 1995.

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

\_\_\_\_\_. Economic action and social structure: o problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, nov. 1985.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 4, p. 293-317, apr. 1998.

GULATI, R.; GARGIULO, M. Where do interorganizational networks come from? **The American Journal of Sociology**, v. 5 n. 104, p. 1439-1493, mar. 1999.

HAIR JR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman: 2005.

HAKANSSON, H.; FORD, D. How should sompanies interact in business networks? **Journal of Business Research**, v. 55, p. 133-139, 2002.

HAKANSSON, P.; KJELLBERG, H.; LUDGREN, A. Strategic alliances in global Biotechnology: a network approach. **International Business Review**, v. 2, n. 1, p. 65-82, 1992.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HALL, R. H.; CLARK, J. P.; GIORDANO, P. C.; JOHNSON, P. V.; VAN ROEKEL, M. Patterns of interorganizational relationships. **Administrative Science Quarterly**, v. 22, p. 457-474, sep. 1977.

HARRIGAN, K. R. Joint ventures and competitive strategy. **Strategy Management Journal**, v. 9, n. 2, p. 141-158, mar./apr. 1988.

HASTENREITER FILHO, H. N.; SOUZA, C. M. Redes de cooperação no contexto das políticas públicas: aspirações e resultados dos principais programas nacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais ...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

HATCH, M. J. **Organization theory: modern symbolic and postmodern perspectives**. New York: Oxford University Press, 1997.

HEIMERIKS, K. H.; SHREINER, M. The influence of relational quality and alliance capacity on alliance performance: a conceptual framework. In: ANNUAL INTERNATIONAL CONFERENCE OF THE STRATEGIC MANAGEMENT SOCIETY, 22., 2002, Paris. **Anais...** Paris: Strategic Management Society, 2002.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira, 2005.

HOFFMANN, W. H.; SCHLOSSER, R. Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises: an empirical survey. **Long Range Planning**, v. 34, p. 357-381, 2001.

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 368-403, apr. 1997.

IBGE. **Pesquisa anual do Comércio**. Rio de Janeiro, v. 16, 1-139, 2006.

INKPEN, A. C.; BEAMISH, P. W. Knowledge, bargaining power and the instability of international joint ventures. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 1, p. 177-202, jan. 1997.

ISABELLA, L. A. Managing an alliance is nothing like business as usual. **Organizational Dynamics**, v. 31, n. 1, p. 47-59, 2002.

JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, vol. 9, n. 1, p. 31-41, jan./feb. 1988.

JARILLO, J. C.; STEVENSON, H. Co-operative strategies: the payoffs and the pitfalls. **Long Range Planning**, v. 24, n. 1, p. 64-70, 1991.

JONES, G. R.; HILL, W. L. Transaction cost analysis of strategy-structure choice. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 2, p. 159-172, mar./apr. 1988.

KALE, P.; DYER, J.; SINGH, H. Value creation and success in strategic alliances: alliancing skills and the role of alliance structure and systems. **European Management Journal**, v. 19, n. 5, p. 463-471, 2001.

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

KOZA, M. P.; LEWIN, A. Y. Managing partnerships and strategic alliances: raising the odds of success. **European Management Journal**, v. 18, n. 2, p. 146-151, 2000.

LADO, A. A.; BOYD, N. G.; HANLON, S. C. Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 1, p. 110-141, jan. 1997.

LAJARA, B. M.; LILLO, F. G.; SEMPERE, V. S. Human resources management in the formulation and implementation of strategic alliances. **Human Systems Management**, v. 21, p. 205-215, 2002.

LAVILLE, C.; DIONNE, L. A. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

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

LEÃO, D. A. F. S. Coopetição: tipologia e impactos no desempenho das empresas da indústria cachaça de alambique do Estado de Minas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

LICZBINSKI, C. R.; BITTENCOURT, S. A. M. Avaliação do sucesso das redes de cooperação de pequenas e médias empresas: uma proposta inicial de informações básicas para empresas comerciais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE

- PRODUÇÃO, 23., 2003, Ouro Preto. **Anais...** Ouro Preto: ABEPRO, 2003. 1 CD-ROM.
- LOIOLA, E.; MOURA, S. Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais. In: FISCHER, T. **Gestão Contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais**. Rio de Janeiro: FGV, 1996.
- LORANGE, P.; ROSS, J.; BRONN, P. S. Building successful strategic alliances. **Long Range Planning**, v. 25, n. 6, p. 10-17, 1992.
- LUITZ, M. P.; REBELATO, M. G. Avaliação de desempenho organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., 2003, Ouro Preto. **Anais...** Ouro Preto: ABEPRO, 2003. 1 CD-ROM.
- LUO, Y. Partner selection and venturing success: The case of joint ventures with firms in the People's Republic of China. **Organization Science**, v. 8, n. 6, p. 648-662, nov./dec. 1997.
- LYRA, R. R. Modelos para análise de desempenho de alianças estratégicas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookmann, 2001.
- MARCON, C.; MOINET, N. **Estratégia-rede: ensaio de estratégia**. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.
- MEDCOF, J. W. Why too many alliances end in divorce. **Long Range Planning**, v. 30, n. 5, p. 718-732, 1997.
- MOJOEN, H.; TALLMAN, S. Control and performance in international joint ventures. **Organization Science**, v. 8, n. 3, p. 257-274, may./jun. 1997.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- NEUMAN, L. W. **Social research methods: qualitative and quantitative approaches**. Boston: Allyn & Bacon, 1997.
- NEWELL, S.; SWAN, J. Trust and inter-organizational networking. **Human Relations**, v. 53, n. 10, p. 1287-1328, oct. 2000.
- NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. **Networks and organizations: structure, form and action**. Boston: Harvard Business School Press, Massachusetts, 1992. cap. 1, p. 1-22.
- OLIVEIRA, T. M. V. Abordagem não-probabilística: adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e quotas. **Administração On Line**, v. 2, n. 3, jul./ago./set. 2001.
- OLIVER, A.; EBERS, M. Networking network studies: analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, vol. 19, n. 4, p. 459-583, fall, 1998.
- OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 12, p. 241-265, apr. 1990.
- PARK, S. H.; JUNGSON, G. R. Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure. **Organization Science**, v. 12, n. 1, p. 37-53, jan./feb. 2001.
- PARKHE, A. Strategic alliance structuring: a game theoretic and transaction cost

examination of interfirm cooperation. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 4, p. 794-829, aug. 1993.

PEKAR, P.; ALLIO, R. Making alliances work: guidelines for success. **Long Range Planning**, v. 27, n. 4, p. 54-65, 1994.

PEREIRA, B. A. D. Identificação dos fatores determinantes do desempenho das empresas inseridas em redes horizontais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. Nova York: Harper and Row, 1978.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro, Campus, 1989.

POWELL, W. W.; KOPUT, K. W.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: organization and learning in biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, p. 116-145, jun. 1996.

POWELL, W. W.; SMITH-DOERR, L. Networks and economic life. In: SMELSER, N. J. R.; SWEDBERG, R. **Handbook of Economic Sociology**. Princeton: Russell Sage Foundation, 1994. cap. 15, p. 367-402

PROVAN, K. G.; MILWARD, H. B. A preliminary theory of interorganizational network effectiveness: a comparative study of four community mental health systems. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, p. 1-33, mar. 1995.

REUER, J.; ZOLLO, M.; SINGH, H. Post-formation dynamics in strategic alliances. **Strategic Management Journal**, v. 23, p. 135-151, 2002.

RICHARDSON, J. e colaboradores. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

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

\_\_\_\_\_. Developmental process of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, p. 90-118, jan. 1994.

SANTOS, S. A.; PEREIRA, H. J.; FRANÇA, S. E. A. **Cooperação entre micro e pequenas empresas**. São Paulo: Sebrae, 1994.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. Harlow, England: Pearson Education, 2000.

SCHERER-WARREN, I. Metodologia de redes no estudo das ações coletivas e movimentos sociais. In: Encontro Nacional da ANPUR, 6, 1996, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPUR, p. 16-29, 1999.

SCHERMERHORN, J. R. Determinants of interorganizational cooperation. **Academy of Management Journal**, v. 18, n. 4, p. 846-856, dec. 1975.

SCHMIDT, S. M.; KOCHAN, T. A. Interorganizational relationships: patterns and motivations. **Administrative Science Quarterly**, v. 22, p. 220-234, jun. 1977.

SCOTT, R. **Organizations: rational, natural, and open systems**. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

SIMON, H. **Comportamento administrativo**. São Paulo: Editora FGV, 1970.

SOUTO MAIOR FILHO, J. Pesquisa em administração: em defesa do estudo de caso. **Revista de Administração de Empresas**, v. 24, n. 4, p. 146-149, out./dez. 1984.

- SOUZA, M. C. A. F. **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial**. Brasília: Sebrae, 1995.
- TAUHATA, T. L.; MACEDO-SOARES, D. Redes e alianças estratégicas no Brasil: caso CVRD. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, art. 4, jan./jun., 2004.
- THOBEN, K. D.; JAGDEV, H. S. Typological issues in enterprise networks. **Production Planning and Control**, v. 12, n. 5, p. 421-436, 2001.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1994.
- UZZI, B. The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect. **American Sociological Review**, v. 61, p. 674-98, aug. 1996.
- \_\_\_\_\_. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, p. 35-67, mar. 1997.
- WANKE, P. Desenvolvendo e implementando parcerias com prestadores de serviço logístico. In: FLEURY, F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000. p. 359-369.
- WEGNER, D.; DAHMER, L. V. Ferramenta para avaliação de desempenho em redes de empresas: uma proposta metodológica. In: SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO FEA/USP, 7., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2004. 1 CD-ROM.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, apr./jun. 1984.
- WHETTEN, D. A.; LEUNG, T. K. The instrumental value of interorganizational relations: antecedents and consequences of linkage formation. **Academy of Management Journal**, v. 22, n. 2, p. 325-344, jun. 1979.
- WILLIAMSON, O. E. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. **Journal of Economic Issues**, v. 22, n. 2, p. 233-296, oct. 1979.
- WOITCHUNAS, L. F.; SAUSEN, J. O. Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes de cooperação e suas relações com o desenvolvimento local e regional. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.
- YAN, A.; GRAY, B. Bargaining power, management control, and performance in United States-China joint ventures: a comparative case study. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 6, p. 1478-1517, dec. 1994.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZAHEER, A.; McEVILY, B.; PERRONE, V. The strategic value of buyer-supplier relationships. **International of Purchasing and Materials Management**, v. 34, n. 3, p. 20-26, summer, 1998a.
- \_\_\_\_\_. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. **Organization Science**, v. 9, n. 2, p. 141-159, mar./apr. 1998b.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista Semi-Estruturada com Dirigentes da Acomac

### **Perfil do Respondente**

Cargo/Atividades que desempenha na Associação:

Tempo que atua na associação:

Tel:

### **Primeira Parte: A formação da Rede**

1. Quais foram os motivos que levaram à formação da Associação?
2. Quais eram os objetivos que a Associação perseguia quando da sua formação?
3. Quais foram os fatores que facilitaram a formação da Associação?
4. Quais foram os fatores que dificultaram a formação da Associação?

### **Segunda Parte: A manutenção da Rede**

5. Atualmente, quais são os objetivos que a Associação persegue?
6. Quais são as principais ações da Associação?
7. Como são tomadas as decisões? Como os associados participam de tais decisões?
8. Como ocorre a competição entre os associados? Existem normas e padrões de concorrência entre eles? O que predomina: cooperação ou competição?
9. Quais são os fatores que facilitam a ação da associação?
10. Quais são os fatores que dificultam a ação da associação?
11. Existe muita diferença entre os associados? (tamanho, faturamento, etc).

### **Terceira Parte: Os Resultados dos Relacionamentos**

12. Quais foram os resultados provenientes da formação da Associação em termos econômicos e não econômicos?
13. A associação alcançou todos os objetivos pelos quais ela foi formada?
14. Quais objetivos foram alcançados? O que facilitou o seu alcance? O que dificultou o seu alcance?
15. Quais objetivos não foram alcançados? Por que não foram alcançados?
16. Existem resultados não esperados (positivos ou negativos) proporcionados pela associação? Quais?
18. A associação teve algum impacto na geração de emprego, renda ou tributos para o município?
17. Comentários finais.

## APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista Semi-Estruturada com Associados

### **Perfil do Respondente**

Cargo/Atividades que desempenha:

Contato

Tel:

E-mail:

### **A empresa**

1. A quanto tempo a sua organização está atuando no mercado de materiais de construção?
2. Qual é o número total de funcionários que a sua organização possui?
3. Qual a área total da loja (considerando filiais, se houver)?
4. Qual o seu principal tipo de cliente?
5. Qual o principal tipo de venda?
6. Qual o principal tipo de produto comercializado?
7. Quantos itens são comercializados aproximadamente?
8. Quais são os objetivos que sua organização persegue?
9. Quais as principais dificuldades enfrentadas pela sua organização?
10. Como a sua empresa busca ser competitiva perante à concorrência?

### **Motivadores**

11. A quanto tempo a sua organização participa da Acomac? (data de filiação)
12. O que a sua organização estava buscando ao associar-se? Quais eram os objetivos da sua organização com o relacionamento? Eles foram alcançados? Como isso ocorreu?
13. Atualmente, quais são os objetivos que o fazem permanecer associado à Acomac?

### **Fatores Facilitadores e Dificultadores**

14. Quais foram os fatores que facilitaram a sua participação na Acomac?
15. Quais foram os fatores que dificultaram a sua participação na Acomac?
16. Atualmente, existe algum fator que dificulta a sua participação na Acomac?
17. Atualmente, existe algum fator que facilita a sua participação na Acomac?

### **Os Relacionamentos**

18. Na sua opinião, quais são os objetivos que a Acomac deve perseguir?



19. Como é o seu relacionamento com os outros associados?
20. Existe cooperação entre os associados?
21. O que predomina na sua relação com os outros associado? Cooperação ou competição? Como isso ocorre?
22. Já identificou algum comportamento oportunista de algum associado? Já se sentiu prejudicado com a ação de algum associado? Caso positivo, como isso ocorreu?
23. Na sua opinião, todos os associados têm a mesma influência sobre as ações da associação? Em caso negativo, como isso ocorre?

### **Resultados dos Relacionamentos**

24. Qual a influência da associação sobre o nível de cooperação e competição? A formação da associação influenciou o comportamento competitivo e cooperativo das organizações? Como isso ocorreu?
25. Qual a importância da associação para as ações da sua organização?
26. De que forma a associação contribui para o alcance dos objetivos da sua organização?
27. Na sua opinião, a associação está cumprindo os objetivos para a qual foi criada?
28. Quais os benefícios da cooperação com os outros comerciantes de materiais de construção?
29. Quais são as ações da associação que mais lhe beneficiam? Como isso ocorre?
30. Quais foram os resultados que a participação na associação proporcionou a sua organização? Como se comportaram os resultados da empresa após a filiação à Acomac? Quais indicadores melhoraram/pioraram? Como isso ocorreu?
  - Aquisição de produtos, tipos de produtos, processos de trabalho, aprendizagem, acesso à fornecedores, acesso à recursos, acesso à informações, etc.
31. Se não participasse da associação, esses resultados seriam diferentes?
32. Quais outras vantagens e desvantagens a sua empresa tem em pertencer à Acomac?
33. Houve aumento no número de funcionários após a o início da sua participação na Acomac? Qual a influência da associação na geração de empregos (diretos ou indiretos)?
34. Houve algum tipo de mudança no relacionamento com funcionários após o início da sua participação na Acomac? (política salarial, benefícios, cursos, etc)
36. Comentários finais.

## APÊNDICE C - Questionário

### **PERFIL DO RESPONDENTE**

**1. Qual é o cargo que desempenha na empresa?**

**2. Qual o seu nível de escolaridade?**

- 01  Até 1º Grau  
 02  2º Grau Incompleto  
 03  2º Grau Completo  
 04  Superior Incompleto  
 05  Superior Completo  
 06  Pós-Graduação

**3. Qual a sua idade?**

**4. Sexo:**

- 01  Masculino      02  Feminino

### **A EMPRESA**

**1. Aproximadamente, há quantos anos a empresa atua no mercado de materiais de construção?**

**2. Qual é o número de funcionários que a empresa possui?**

**3. Qual é o faturamento bruto anual?**

- 01  Até R\$ 100 mil  
 02  Acima de R\$ 100 até R\$ 250 Mil  
 03  Acima de R\$ 250 até R\$ 500 Mil  
 04  Acima de R\$ 500 mil até R\$ 1 Milhão  
 05  Acima de R\$ 1 Milhão

**4. Qual a área total da loja (incluindo depósitos, escritórios e área de vendas; excluindo depósitos ao ar livre)?**

- 01  Até 700 m<sup>2</sup>  
 02  De 701 m<sup>2</sup> a 6.500 m<sup>2</sup>  
 03  Acima de 6.500 m<sup>2</sup>

**5. Qual é o principal tipo de cliente atendido pela empresa?**

- 01  Pessoa Física  
 02  Construtoras  
 03  Órgãos Públicos  
 04  Outras Empresas. Que tipo? \_\_\_\_\_

**6. Qual o principal tipo de venda?**

- 01  Balcão  
 02  Vendas Externas  
 03  Televendas  
 04  Auto-Serviço  
 05  Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**7. Qual o principal tipo de produto comercializado pela empresa?**

- 01  Básico para construção  
 02  Hidráulico/Sanitário  
 03  Material Elétrico  
 04  Ferragens/Ferramentas  
 05  Acabamento  
 06  Decoração  
 07  Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**8. Quantos itens são comercializados aproximadamente? (total de itens da linha de produtos)**

**9. Qual a localização da empresa?**

- 01  Guarapuava  
 02  Outra cidade. Qual? \_\_\_\_\_

**10. Como a sua empresa busca ser competitiva perante a concorrência? (marque apenas uma)**

- 01  Oferecendo melhores preços  
 02  Oferecendo atendimento de qualidade  
 03  Oferecendo produtos diversificados  
 04  Oferecendo produtos de qualidade  
 05  Oferecendo serviços diferenciados  
 06  Oferecendo melhores condições de pagamento  
 07  Outra forma? Qual? \_\_\_\_\_

**11. Aproximadamente, desde quando a empresa está associada à ACOMAC Guarapuava (mês e ano)?**  
 \_\_\_\_/\_\_\_\_.

**12. Qual a importância da ACOMAC para a sua empresa?**

- 01  Nenhuma Importância  
 02  Pouco Importante  
 03  Indiferente  
 04  Importante  
 05  Muito Importante

**13. Qual o seu grau de satisfação com relação aos resultados que a atuação da ACOMAC vem proporcionando para a sua empresa?**

- 01  Muito Insatisfeito  
 02  Insatisfeito  
 03  Nem Satisfeito Nem Insatisfeito  
 04  Satisfeito  
 05  Muito Satisfeito

A seguir são apresentadas algumas afirmações para que o senhor(a) expresse os motivos que levaram a sua empresa a participar da ACOMAC Guarapuava. Considere o seu grau de concordância da seguinte forma: **1 (um)** se Discorda Totalmente; **2 (dois)** se Discorda Parcialmente; **3 (três)** se estiver Indeciso; **4 (quatro)** se Concorda Parcialmente; e **5 (cinco)** se Concorda Totalmente.

Quando decidi entrar para a ACOMAC, o que motivou a minha empresa a participar foi...	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente	
	1	2	3	4	5
1. Ter acesso a linhas de crédito mais vantajosas para a empresa	1	2	3	4	5
2. Poder oferecer linhas de financiamento aos meus clientes	1	2	3	4	5
3. Melhorar a imagem, reputação, credibilidade e prestígio da minha empresa	1	2	3	4	5
4. Ter acesso a novos conhecimentos e, assim, melhorar as minhas habilidades de gestão	1	2	3	4	5
5. Participar, juntamente com meus funcionários, dos treinamentos, palestras e cursos oferecidos pela ACOMAC	1	2	3	4	5
6. Considerar que ela poderia contribuir para o alcance dos objetivos de minha empresa	1	2	3	4	5
7. Considerar que ela poderia contribuir para a melhoria dos resultados financeiros da minha empresa (vendas, lucratividade, faturamento)	1	2	3	4	5
8. Poder exercer maior influência sobre outras organizações, como fornecedores	1	2	3	4	5
9. Colaborar para o combate à venda direta sem critérios por parte da indústria	1	2	3	4	5
10. Reconhecer que a cooperação entre as lojas de materiais de construção pode contribuir para o crescimento mútuo das empresas do setor	1	2	3	4	5
11. Ter acesso às informações divulgadas pela ACOMAC	1	2	3	4	5
12. Obter contato com outras empresas do setor	1	2	3	4	5
13. Melhorar a comunicação da minha empresa com os outros associados, trocando informações, discutindo problemas comuns e compartilhar as melhores práticas	1	2	3	4	5
14. Fortalecer a minha empresa tornando-a mais estável contra possíveis crises do setor	1	2	3	4	5
15. Poder realizar parcerias com outras empresas do setor	1	2	3	4	5
16. Poder participar de eventos e feiras do setor	1	2	3	4	5
17. Melhorar o desempenho operacional da minha empresa (qualidade dos produtos comercializados, introdução de novos produtos)	1	2	3	4	5
18. Obter contato com novos fornecedores	1	2	3	4	5
19. Melhorar o relacionamento com os fornecedores	1	2	3	4	5
20. Ganhar competitividade em comparação aos concorrentes que não fazem parte da ACOMAC	1	2	3	4	5
21. Considerar que a ACOMAC poderia contribuir para o crescimento da minha empresa	1	2	3	4	5
22. Poder oferecer melhores serviços aos clientes da minha empresa	1	2	3	4	5
23. Minha empresa foi obrigada a participar da ACOMAC	1	2	3	4	5

Os fatores abaixo referem-se aos possíveis dificultadores ou facilitadores da sua participação como membro da ACOMAC. Expresse sua percepção considerando a seguinte escala para cada fator: **1 (um)** se Muito Dificultador; **2 (dois)** se Dificultador; **3 (três)** se Nem Dificultador e Nem Facilitador; **4 (quatro)** se Facilitador; e **5 (cinco)** se Muito Facilitador.

Com relação a cada um dos fatores abaixo, como eles afetam a sua participação na ACOMAC?	Muito Dificultador			Muito Facilitador	
	1	2	3	4	5
1. A distância da minha empresa está da sede da associação	1	2	3	4	5
2. A forma com que a associação está sendo conduzida por seus dirigentes	1	2	3	4	5
3. O nível de confiança entre os participantes da ACOMAC	1	2	3	4	5
4. O tipo de concorrência praticada pelos participantes da ACOMAC	1	2	3	4	5
5. A comunicação entre os participantes da ACOMAC	1	2	3	4	5
6. A conscientização da empresas do setor sobre a da importância da cooperação	1	2	3	4	5
7. O nível de interação entre os participantes da ACOMAC	1	2	3	4	5
8. O tempo que o presidente da ACOMAC dedica à associação	1	2	3	4	5
9. A experiência dos participantes em cooperação	1	2	3	4	5
10. O horário de atendimento da associação	1	2	3	4	5
11. A frequência com que são realizadas reuniões com todos os associados	1	2	3	4	5
12. Os horários em que são realizadas as reuniões	1	2	3	4	5
13. A experiência do presidente da ACOMAC em cooperação	1	2	3	4	5
14. O respeito existente entre os participantes da ACOMAC	1	2	3	4	5
15. Forma com que as decisões da ACOMAC são tomadas	1	2	3	4	5

A seguir são apresentadas algumas afirmações para que o senhor(a) expresse a sua opinião sobre os resultados proporcionados pela ACOMAC. Considere o seu grau de concordância da seguinte forma: **1 (um)** se Discorda Totalmente; **2 (dois)** se Discorda Parcialmente; **3 (três)** se estiver Indeciso; **4 (quatro)** se Concorda Parcialmente; e **5 (cinco)** se Concorda Totalmente.

Na minha opinião, a rede ACOMAC trouxe os seguintes resultados:	Discordo		Concordo		
	Totalmente		Totalmente		Totalmente
1. Permitiu o acesso a linhas de crédito mais vantajosas para a minha empresa	1	2	3	4	5
2. Permitiu que a minha empresa oferecesse linhas de financiamento aos clientes	1	2	3	4	5
3. Melhorou a imagem, reputação, credibilidade e prestígio da minha empresa	1	2	3	4	5
4. Obtive acesso a novos conhecimentos e, assim, melhorei as minhas habilidades de gestão	1	2	3	4	5
5. Melhorei a capacitação de meus funcionários com a participação nos treinamentos, palestras e cursos oferecidos pela ACOMAC	1	2	3	4	5
6. Contribuí para o alcance dos objetivos de minha empresa	1	2	3	4	5
7. Melhorou o desempenho financeiro da minha empresa (vendas, lucratividade, faturamento)	1	2	3	4	5
8. Fortaleceu o poder de influência da minha empresa junto a outras organizações, como fornecedores	1	2	3	4	5
9. Diminuí a venda direta, sem critérios, por parte da indústria na região de atuação da ACOMAC	1	2	3	4	5
10. A cooperação entre as lojas de materiais de construção contribuiu para o crescimento mútuo das empresas do setor	1	2	3	4	5
11. Permitiu que a minha empresa tivesse acesso a informações sobre o setor	1	2	3	4	5
12. Melhorou o contato da minha empresa com outras empresas do setor	1	2	3	4	5
13. Melhorou a comunicação da minha empresa com os outros associados, trocando informações, discussão problemas comuns e compartilhamento das melhores práticas	1	2	3	4	5
14. Fortaleceu a minha empresa tornando-a mais estável contra possíveis crises do setor	1	2	3	4	5
15. Permitiu à minha empresa realizar parcerias com outras empresas do setor	1	2	3	4	5
16. Permitiu a participação da minha empresa em eventos e feiras do setor	1	2	3	4	5
17. Melhorou o desempenho operacional da minha empresa (qualidade/quantidade dos produtos comercializados, introdução de novos produtos, melhoria dos processos)	1	2	3	4	5
18. Permitiu o contato da minha empresa com novos fornecedores	1	2	3	4	5
19. Melhorou o relacionamento da minha empresa com os fornecedores	1	2	3	4	5
20. A minha empresa obteve ganho de competitividade em comparação aos concorrentes que não fazem parte da associação	1	2	3	4	5
21. Permitiu um maior crescimento da minha empresa	1	2	3	4	5
22. A minha empresa passou a oferecer melhores serviços aos seus clientes	1	2	3	4	5
23. Promoveu uma maior cooperação entre os competidores	1	2	3	4	5
24. Diminuí a concorrência desleal entre as empresas do setor	1	2	3	4	5
25. Permitiu que a minha empresa tivesse um melhor desempenho em comparação às outras empresas não participantes da ACOMAC	1	2	3	4	5
26. Hoje, possuo melhor relacionamento com os membros da ACOMAC do que com aquelas empresas que não fazem parte dela	1	2	3	4	5