UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Nilson César Bertóli

CATEGORIAS SOCIAIS E ECONÔMICAS: O PROCESSO DE COOPERAÇÃO EM TRÊS ESTÁGIOS DAS REDES INTERORGANIZACIONAIS

Santa Maria, RS
2018

Nilson César Bertóli

CATEGORIAS SOCIAIS E ECONÔMICAS: O PROCESSO DE COOPERAÇÃO EM TRÊS ESTÁGIOS DAS REDES INTERORGANIZACIONAIS

Tese apresentada ao Curso de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração: Gestão Organizacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Doutor em Administração.**

Orientador: Prof. Dr. Julio Cezar Mairesse Siluk

Santa Maria, RS
2018

Bertóli, Nilson César
CATEGORIAS SOCIAIS E ECONÔMICAS: O PROCESSO DE COOPERAÇÃO EM TRÊS ESTÁGIOS DAS REDES INTERORGANIZACIONAIS / Nilson César Bertóli.- 2018.
234 p.; 30 cm

Orientador: Julio Cezar Mairesse Siluk
Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Administração, RS, 2018

1. Categorias Sociais 2. Categorias Econômicas 3. Cooperação em Redes 4. Estágios de Redes 5. Redes Interorganizacionais I. Siluk, Julio Cezar Mairesse II. Título.

Sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFSM. Dados fornecidos pelo autor(a). Sob supervisão da Direção da Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central. Bibliotecária responsável Paula Schoenfeldt Patta CRB 10/1728.

Nilson César Bertóli

CATEGORIAS SOCIAIS E ECONÔMICAS: O PROCESSO DE COOPERAÇÃO EM TRÊS ESTÁGIOS DAS REDES INTERORGANIZACIONAIS

Tese apresentada ao Curso de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração: Gestão Organizacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Doutor em Administração.**

Aprovada em 07 de agosto de 2018

_____

Julio Cezar Mairesse Siluk, Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

_____

Alvaro Luiz Neuenfeldt Júnior, Dr. (U.PORTO)

_____

Elpidio Oscar Benitez Nara, Dr. (UNISC)

_____

Eugenio de Oliveira Simonetto, Dr. (UFSM)

_____

Wesley Vieira da Silva, Dr. (UFSM)

Santa Maria, RS
2018

AGRADECIMENTOS

São muitos aqueles a quem devo dizer obrigado. Por isso, meu primeiro agradecimento é a Deus, por me dar força, sabedoria, saúde e iluminar o meu caminho nesta jornada.

À minha família, por toda a paciência e entendimento de minhas ausências. Deixamos de compartilhar momentos felizes e estar juntos diante das dificuldades; contudo, estamos unidos por laços invisíveis, como o amor.

Agradeço carinhosamente ao Prof. Dr. Mateus Luiz Biancon, que com muita dedicação me acompanhou nesta jornada, me apoiando e incentivando a enfrentar todas as dificuldades que surgiram.

Ao meu primeiro Orientador, Dr. Breno Augusto Diniz Pereira, que me acompanhou até o momento da qualificação desta tese, e por motivos pessoais teve que deixar a orientação.

Ao meu segundo Orientador, Dr. Julio Cezar Mairesse Siluk, que não mediu esforços para aceitar a orientação e para eu chegar aos resultados deste trabalho, me acompanhando e incentivando sempre. O professor, com seu jeito humilde e simples de ser, carrega um grande homem, capaz de transformar a vida de seus alunos por meio de brilhantes orientações. O professor Julio ficará em minha memória como exemplo de pesquisador. Muito obrigado pela paciência e dedicação.

Aos professores do PPGA–UFSM, pelos ensinamentos e dedicação em todos os momentos que estivemos presentes na UFSM, e em especial aos Professores Dr. Mauri Leodir Löbler, Dr. Gilnei Luiz de Moura, Dr. Eugênio de Oliveira Simonetto e Dra. Luciana Flores Battistella, que me acompanharam em momentos difíceis durante o período de cumprimento dos créditos.

Agradeço em especial aos professores Ernesto M. Giglio e Cléber Carvalho de Castro, que me acompanham desde os estudos no mestrado e pelas contribuições na minha banca de qualificação de tese. Agradeço também aos demais membros da banca que gentilmente aceitaram fazer parte da minha banca, e que muito contribuíram com sugestões para o trabalho.

À UFSM, ao Departamento de Pós-Graduação em Administração, à Coordenação do Curso, aos seus funcionários, por todo o suporte que me proporcionaram enquanto estudei nessa instituição.

Aos amigos de Doutorado, gaúchos especiais que sempre me incentivaram a não desanimar nas viagens até Santa Maria, em especial à Aniéli, Adriana, Camila, Cris, Daniele, Fabiana, Giana, Luciana, Maríndia, Pâmela e Verônica, pelos laços de amizade que criamos. Posso dizer que conquistei novas e verdadeiras amizades.

Aos amigos de Cambará que me acompanharam nesta longa jornada, em especial a amiga Iolanda e ao amigo Fabinho, meu muito obrigado pelo carinho.

Aos presidentes, gestores e colaboradores das redes, pela paciência e dedicação nas entrevistas, abrindo as portas das associações, acreditando no resultado deste trabalho e contribuindo com a pesquisa de forma clara e sincera. Em especial ao Sr. Fabrício, do Sebrae de Londrina, e ao Gabriel, da Pontocon, que muito colaboraram na indicação das redes, colocando-se totalmente à disposição.

Aos meus amigos, professores e alunos da Unopar - Campus Bandeirantes - PR, em especial ao Diretor e Prof. Me. Diomar Francisco Mazzutti, que souberam compreender meu desligamento da instituição, acreditando que havia ali um motivo forte e justo, e que de alguma maneira desfrutaríamos de novos conhecimentos adquiridos no doutorado.

Ao amigo Dr. Ivan de Souza Dutra do PPGA–UEL, que gentilmente me aceitou em seu grupo de estudos, proporcionando novos conhecimentos e oportunidades.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pelo apoio financeiro. Registro aqui a importância do financiamento dado pela CAPES, que viabilizou financeiramente este estudo.

E, finalmente, a todos que contribuíram com gestos carinhosos pelas redes sociais, ligações, pessoalmente, me motivando a chegar ao fim da jornada. Que Deus os abençoe.

Muito obrigado de coração.

Nilson César Bertóli

"É necessário dizer que não é a quantidade de informações, nem a sofisticação em Matemática que podem dar sozinhas um conhecimento pertinente, mas sim a capacidade de colocar o conhecimento no contexto". (Edgar Morin)

RESUMO

O objetivo desta tese é analisar o processo de cooperação das redes interorganizacionais horizontais em três estágios. A proposição orientadora é de verificar a influência de duas categorias sociais (confiança e comprometimento), e duas econômicas (desempenho e benefícios), em três estágios das redes (nascimento/formação; crescimento/desenvolvimento; maturidade/sucesso). A pesquisa apresenta dados de cinco redes interorganizacionais da região de Londrina-PR, escolhidas por serem organizadas como concentrações de pequenas e médias empresas, com importância econômica e social na região. Sinais prévios coletados pelo autor mostraram movimentos de aproximação entre os empresários, com grupos formais, associações e cooperativas de negócios, o que constitui oportunidade de acompanhar as configurações de cooperação das redes. O trabalho se justifica a partir do princípio do paradigma social-técnico e do racional-econômico, utiliza a afirmativa básica do paradigma social-técnico sobre a presença de relações sociais como categorias influentes na organização das redes (Granovetter, 2007; Chassagnon, 2013; Bertóli, Giglio e Rimoli, 2015), e da afirmativa do paradigma racional-econômico como categoria influente, principalmente no período de formação das redes (Vasudeva, Zaheer e Hernandez, 2013; Klein e Pereira, 2014; De Souza, et al., 2015). Dessa forma, espera-se contribuir para a compreensão das interfaces entre as categorias sociais e econômicas como configuração das redes interorganizacionais. A presente pesquisa se caracterizou por ser qualitativa, exploratória e de casos múltiplos. Foi criado um instrumento - roteiro para entrevistas semiestruturadas com questões abertas. Os dados primários e secundários sustentaram as propostas dos modelos analíticos para apresentação dos estados das redes nos três estágios, sem deixar margem a dúvidas, pois indicaram a exaustão pela convergência. Como resultado, ao fazer uma análise comparativa das teorias propostas no modelo analítico e nas bases conceituais com o resultado encontrado nas cinco redes investigadas, pode-se afirmar que as teorias utilizadas neste estudo sustentaram as discussões de cada construto analisado nesta tese. O benefício deste trabalho foi contribuir de forma teórica para os estudos em redes interorganizacionais, na investigação do processo de cooperação em três estágios, usando como interface a influência dos quatro construtos, e contribuir de forma metodológica para o aprimoramento de instrumentos de coleta de estudos qualitativos no campo de redes. Na perspectiva gerencial, espera-se que as instituições e os empresários desses negócios utilizem as informações para reflexões e decisões.

Palavras-chave: Categorias Sociais; Categorias Econômicas; Cooperação em Redes; Estágios de Redes; Redes Interorganizacionais.

ABSTRACT

The aim of this thesis is to analyze the process of horizontal interorganizational networks cooperation in three stages. The guiding proposition is to verify the influence of two social categories (trust and commitment) and two economic ones (performance and benefits) in three stages of the networks (birth / formation; growth / development; maturity / success). The research presents data from five interorganizational networks of the region of Londrina-PR, chosen for being organized as concentrations of small and medium-sized enterprises with economic and social importance in the region. Previous signs collected by the author showed movements of rapprochement between entrepreneurs, with formal groups, associations and business cooperatives, which is an opportunity to follow the networks' cooperation configurations. The work is justified from the principle of the social-technical and rational-economic paradigm, uses the basic affirmation of the social-technical paradigm on the presence of social relations as influential categories in the organization of networks (Granovetter, 2007; Bertóli, Giglio and Rimoli, 2015), and the affirmation of the rational-economic paradigm as an influential category, mainly in the period of formation of networks (Vasudeva, Zaheer and Hernandez, 2013, Klein and Pereira, 2014, De Souza et al. , 2015). Thus, it is hoped to contribute to the understanding of the interfaces between social and economic categories as a configuration of interorganizational networks. The present research was characterized by being qualitative, exploratory and multiple cases. An instrument was created - script for semi-structured interviews with open questions. The primary and secondary data supported the proposals of the analytical models for the presentation of the states of the networks in the three stages, leaving no room for doubt, since they indicated the exhaustion by the convergence. As a result, when doing a comparative analysis of the proposed theories in the analytical model and in the conceptual bases with the result found in the five networks investigated. It can be affirmed that the theories used in this study, supported the discussions of each construct analyzed in this thesis. The benefit of this work was to contribute in a theoretical way to the studies in interorganizational networks, in the investigation of the process of cooperation in three stages, using as an interface the influence of the four constructs, and to contribute in a methodological way to the improvement of instruments of collection of qualitative studies in the field of networks. From the managerial perspective, it is expected that the institutions and entrepreneurs of these businesses can use the information for reflection and decision making.

Keywords: Social Categories; Economic Categories; Cooperation in Networks; Stages of Networks; Interorganizational Networks.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo de vida com tempo determinado 36
Figura 2 – Modelo analítico da influência dos construtos nos três estágios das redes 60
Figura 3 – Modelo de processo de formação de redes 61
Figura 4 – Modelo analítico de categorias sociais e econômicas em três estágios das redes 63
Figura 5 – Etapas da Pesquisa 92
Figura 6 – Sequência de análise das narrativas..... 95
Figura 7 – Modelo analítico de estado de redes 96
Figura 8 – Mapa dos APLs do Paraná 100
Figura 9 – Estágios e seus construtos influentes na rede cursos..... 105
Figura 10 – Estado da rede cursos 114
Figura 11 – Nuvem de palavras da rede cursos..... 115
Figura 12 – Estágios e seus construtos influentes na rede supermercados A 120
Figura 13 – Estado da rede supermercados A..... 130
Figura 14 – Nuvem de palavras da rede supermercados A 131
Figura 15 – Estágios e construtos influentes na rede tecnologias 137
Figura 16 – Estado da rede tecnologias..... 146
Figura 17 – Nuvem de palavras da rede tecnologias 147
Figura 18 – Estágios e seus construtos influentes na rede supermercados B 153
Figura 19 – Estado da rede supermercados B..... 163
Figura 20 – Nuvem de palavras da rede supermercados B 164
Figura 21 – Estágios e seus construtos influentes na rede empreendedores 170
Figura 22 – Estado da rede empreendedores..... 179
Figura 23 – Nuvem de palavras da rede empreendedores 180
Figura 24 – Discussão teórica da categoria social confiança em três estágios das redes 185
Figura 25 – Discussão teórica da categoria social comprometimento em três estágios das redes 187
Figura 26 – Discussão teórica da categoria econômica desempenho em três estágios das redes 189
Figura 27 – Discussão teórica da categoria econômica benefícios em três estágios das redes 191

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceito de redes na perspectiva de redes interorganizacionais 34
Quadro 2 – Resultado por busca geral das categorias sociais em redes interorganizacionais presentes no Portal Proquest 70
Quadro 3 – Resultado por busca geral das categorias econômicas em redes interorganizacionais presentes no Portal Proquest 71
Quadro 4 – Indicações de categorias sociais e econômicas em redes em periódicos nacionais e internacionais 73
Quadro 5 – Resultado por busca geral das categorias sociais em redes interorganizacionais presentes no Portal Scielo 74
Quadro 6 – Resultado por busca geral das categorias econômicas em redes interorganizacionais presentes no Portal Scielo 75
Quadro 7 – Resultado por busca geral das categorias sociais em redes interorganizacionais presentes no Portal Ebsco 76
Quadro 8 – Resultado por busca geral das categorias econômicas em redes interorganizacionais presentes no Portal Ebsco 77
Quadro 9 – Desafios nos estudos de casos em redes 80
Quadro 10 – Relação dos casos e sujeitos entrevistados 85
Quadro 11 – Critérios de qualidade na entrevista focada 91
Quadro 12 – Dados da rede cursos 102
Quadro 13 – Dados da rede supermercados A 117
Quadro 14 – Dados da rede tecnologias 133
Quadro 15 – Dados da rede supermercados B 150
Quadro 16 – Dados da rede empreendedores 167

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 19
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA 23
1.2 OBJETIVOS 26
1.2.1 Objetivo geral 27
1.2.2 Objetivos específicos 27
1.3 JUSTIFICATIVA 27
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO 30
2 BASES CONCEITUAIS 31
2.1 REDES INTERORGANIZACIONAIS 31
2.2 ESTÁGIOS DE REDES 35
2.3 COOPERAÇÃO EM REDES INTERORGANIZACIONAIS 38
2.3.1 Abordagens sobre cooperação na perspectiva social em redes interorganizacionais 40
2.3.2 Abordagens sobre cooperação na perspectiva econômica em redes interorganizacionais 41
2.4 CATEGORIAS SOCIAIS EM REDES INTERORGANIZACIONAIS 43
2.4.1 Abordagens sobre confiança em redes interorganizacionais 44
2.4.2 Abordagens sobre comprometimento em redes interorganizacionais 46
2.4.3 Abordagens da interface entre confiança e comprometimento em redes interorganizacionais 48
2.5 CATEGORIAS ECONÔMICAS EM REDES INTERORGANIZACIONAIS 51
2.5.1 Abordagens sobre desempenho em redes interorganizacionais 52
2.5.2 Abordagens sobre benefícios em redes interorganizacionais 54
2.5.3 Abordagens da interface entre desempenho e benefícios em redes interorganizacionais 56
2.6 PROPOSIÇÃO DE MODELOS ANALÍTICOS EM REDES INTERORGANIZACIONAIS 59
3 MÉTODO DO TRABALHO 65
3.1 SELEÇÃO DE PORTIFÓLIO DE ARTIGOS CIENTÍFICOS 68
3.2 CARACTERÍSTICAS E MÉTODO 78
3.3 PLANO DA PESQUISA 82
3.4 PROTOCOLO 83
3.4.1 Objetivo da pesquisa 83
3.4.2 Tipo de pesquisa 84
3.4.3 Escopo: casos escolhidos 84
3.4.4 Sujeitos do objeto de estudo 85
3.4.5 Instrumentos de coleta de dados 86
3.4.6 Técnicas de coleta dos dados 88
3.4.7 Etapas da Pesquisa 92
3.4.8 Processo de análise dos dados 94
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS 99
4.1 CASO 1 – REDE CURSOS 102
4.1.1 Caracterização da Rede Cursos 102
4.1.2 Sobre os estágios da rede cursos 104
4.1.3 Sobre os estados da rede cursos 106
4.1.4 Resposta ao problema de pesquisa 115

4.2 CASO 2 – REDE SUPERMERCADOS A 116
4.2.1 Caracterização da rede supermercados A 116
4.2.2 Sobre os estágios da rede supermercados A 118
4.2.3 Sobre o estado da rede supermercados A 121
4.2.4 Resposta ao problema de pesquisa 131
4.3 CASO 3 – REDE TECNOLOGIAS 133
4.3.1 Caracterização da rede tecnologias 133
4.3.2 Sobre os estágios da rede tecnologias 135
4.3.3 Sobre o estado da rede tecnologias 137
4.3.4 Resposta ao problema de pesquisa 147
4.4 CASO 4 – REDE SUPERMERCADOS B 149
4.4.1 Caracterização da rede supermercados 149
4.4.2 Sobre os estágios da rede supermercados 151
4.4.3 Sobre o estado da rede supermercados 154
4.4.4 Resposta ao problema de pesquisa 164
4.5 CASO 5 – REDE EMPREENDEDORES 165
4.5.1 Caracterização da rede empreendedores 165
4.5.2 Sobre os estágios da rede empreendedores 167
4.5.3 Sobre o estado da rede empreendedores 170
4.5.4 Resposta ao problema de pesquisa 180
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 183
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 195
6.1 CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA E GERENCIAL 197
6.2 LIMITES DA PESQUISA 198
6.3 PROPOSTAS DE FUTURAS PESQUISAS 200
REFERÊNCIAS 201
Apêndice A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS 227

1 INTRODUÇÃO

Em um mercado cada vez mais concorrido, as empresas enfrentam disputa acirrada para obter sucesso. Diante desse cenário, precisam compreender melhor seu ambiente de negócios com mais atenção, obtendo novas habilidades para corresponder às exigências dos clientes e conseguir superar as dificuldades frente aos concorrentes. Para isso, faz-se uso de recursos e capacidades compartilhados por possíveis parceiros.

O principal motivo de as empresas cooperarem entre si surge da ideia de que sozinhas têm dificuldade em sobreviver em um mercado cada vez mais competitivo, no qual, em conjunto com outras empresas, conseguem recursos essenciais para a eficácia do negócio. A estratégia de se trabalhar em rede tornou-se uma maneira, principalmente das micro e pequenas empresas, de conseguir competir com outras de maior porte, obtendo benefícios gerados pela rede, por exemplo, o poder de compra, gerando melhores ganhos de escala, encontrando na cooperação a maneira de agregar valor aos produtos e serviços oferecidos aos clientes, aumentando sua competitividade no mercado (LIN, 2012).

A cooperação, o associativismo, entre outros campos empresariais organizados em redes interorganizacionais, apesar de sempre terem existido na história da humanidade, somente nas últimas três décadas receberam maior atenção dos pesquisadores.

Estudos brasileiros e internacionais, como os de Tichy, Tushman e Fombrun (1979), Granovetter (1985, 2007), Nohria e Ecles (1992), Grandori e Soda (1995), Pereira (2005), Provan, Fish e Sydow (2007), Masteralexis, Barr e Hums (2011), Vasudeva, Zaheer e Hernandez (2013), Chassagnon (2013), Popp et al. (2014), Olson e Fernandez (2015), De Souza et al. (2015), contribuíram e contribuem para a compreensão do fenômeno de redes.

A diversidade de abordagens sobre redes interorganizacionais origina discussões. Conforme Lopes e Moraes (2000), o tema redes torna-se cada vez mais interessante, a ponto de o *Journal Organization Studies* dedicar um número especial ao assunto em 1998, e da *Academy of Management Journal* (2004), e em 2007 a revista *International Management*, abrirem chamada de artigos para edição especial sobre redes com ênfase na internacionalização (*Business networks: an international management perspective*).

Trabalhos como os de Gravovetter, 2007; Giglio e Hernandes, 2012; Giglio e Carvalho, 2013; Wegner e Padula, 2013, Klein e Pereira, 2014; Bertóli, Giglio e Rimoli, 2015; Giglio et al. 2015; Olson e Fernandez, 2015; De Souza et al. 2015 abordam discussões em redes interorganizacionais, envolvendo categorias sociais e econômicas como principais influenciadoras no desenvolvimento das redes.

O termo “rede” apresenta diversos significados e aplicações dentro de distintos contextos. Desde a ideia de armadilhas para capturar aves - linhas entrelaçadas, em que os “nós” são formados pelas intersecções das linhas -, até o sentido mais abstrato, citado no século XIX, no qual o termo rede foi denominado como todo o conjunto de pontos com mútua comunicação. Castells (1999) e Fombrun (1997) definem rede como conjunto de “nós” interconectados. O amplo conceito permite que o termo “rede” seja utilizado em múltiplas áreas do conhecimento.

Dentro do campo de estudos das ciências sociais aplicadas, o termo é compreendido como conjunto de pessoas ou organizações interligadas, direta ou indiretamente, entre si (MARCON; MOINET, 2000; TODEVA, 2006; GOTCHEVA et al., 2012). Segundo Castells (1999), a intensidade e frequência da interação entre atores são maiores se forem “nós” de uma rede do que se não pertencessem a ela. Os autores Popp et al. (2014) definem que as redes interorganizacionais consistem em três ou mais organizações trabalhando em conjunto para um objetivo comum. Segundo Malafaia Júnior (2006):

> As redes de empresas são formadas por grupos de empresas com interesses comuns que se unem para a melhoria da competitividade de um determinado setor ou segmento. Nascem de empresas independentes que, tendo por objetivo a realização de atividades comuns, se unem formal ou informalmente, direcionando todo o esforço para suas atividades principais.

Para a Secretaria Estadual de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul (SEDAI), “redes de empresas são redes de cooperação que reúnem empresas que possuem objetivos comuns, em uma entidade juridicamente estabelecida, mantendo, no entanto, a independência e a individualidade de cada participante” (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010, 2016).

No presente estudo, segue-se essa definição, principalmente para as redes formais, que possuem organização jurídica, com atas e documentos que as tornam uma única empresa. Para Wegner (2011), a organização jurídica passa a formalizar

“uma nova empresa”, que necessita de esforços de governança e cooperação para alcançar os resultados esperados. Portanto, não foram foco deste estudo as redes que atuam de maneira informal.

A questão da dominância do comportamento cooperativo ao individualista é tema antigo em várias ciências, remetendo à noção de ser humano. Existem explicações sobre o ser individual, competitivo, e sobre o ser social, coletivo, num contexto de extrema especialização, tecnologia, relacionamento e mudanças sociais. A explicação da ação coletiva remonta à teoria de grupo de Commons (1950). Conforme a teoria, a convergência de interesses é condição para o surgimento de ação coletiva.

Na década de 1960, portanto, antes do incremento das teorias de redes, Olson (1965) apresentou sua teoria da lógica da ação coletiva, fundada em explicações econômicas. O princípio é bem simples: um agente consegue maximizar as possibilidades de ganho ao formar parcerias, que lhe provêm condições impossíveis solitariamente.

O mesmo autor (OLSON, 1971) argumentou sobre a existência de controles para a ação coletiva se concretizar, o que mais tarde recebeu o nome de governança da rede. Sandler (1992) criticou e complementou as ideias de Olson, colocando os fatores de influência do líder, *status* ganho ao se estar numa rede, desenvolvimento da confiança e controle do oportunismo como facilitadores do desenvolvimento da ação coletiva.

Vantagens competitivas e, principalmente, interesses econômicos fizeram com que várias empresas se unissem para competir no novo cenário. As possíveis vantagens que as empresas obtêm na participação em ações coletivas foram indicadas por Antunes, Balestrin e Verschoore (2010), como aumento de faturamento, adoção de novas práticas de trabalho e redução dos custos.

Os autores supracitados e as afirmativas mostram que existem dois caminhos interligados para a compreensão da cooperação em negócios. O primeiro é a noção relacional de ser humano, colocando-o numa teia de relações que define sua existência, capacidades e comportamento, neste trabalho chamado de categorias sociais. O segundo caminho, já mais diretamente relacionado aos negócios, é a afirmativa de que o campo organizacional atual é complexo, instável, incerto; o que cria a necessidade de ações coletivas, neste trabalho chamado de categorias econômicas.

Entre as temáticas do campo de redes, a questão da estrutura, formato, organização e desenho das redes são uma das mais relevantes, pois tenta encontrar quais as categorias sociais e econômicas que mais influenciam as redes do nascimento à maturidade (BRYSON; CROSBY; STONE, 2006; PESÄMA, 2007; PROVAN; KENIS, 2008; PAQUIN; HOWARD-GRENVILLE, 2013; DE SOUZA et al., 2015).

Algumas redes podem demorar mais tempo para se estruturar e evoluir, mas há aquelas que se organizam e passam de um estágio de evolução para outro mais rapidamente. Por isso, esta tese está inserida nesse campo de investigações - buscar influências das categorias sociais e econômicas em diferentes estágios de cooperação das redes, indicando quais categorias foram mais influentes em cada estágio de evolução da rede, não levando em consideração o fator tempo de existência das redes.

Entende-se como categorias sociais em redes interorganizacionais os aspectos relacionados à confiança, comprometimento, cooperação, troca de informações, expectativa, representação social, aprendizado, relações sociais etc. (PEREIRA, 2005; BOEHE; BALESTRO, 2006; GIGLIO; RIMOLI; SILVA, 2008; BERTÓLI; GIGLIO; RIMOLI, 2015; HANSEN, 2016; DAVEY; POWERS, 2016). Para o estudo selecionaram-se a confiança e o comprometimento. Quanto às categorias econômicas, estão relacionadas ao desempenho, benefícios, inovação, interdependência, governança, relações de produção, consumo, poder etc. (BEGNIS; PEDROZO; ESTIVALETE, 2008; BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JUNIOR, 2010; NELL; ANDERSSON, 2012; ALVES; PEREIRA; KLEIN, 2013; OLSON; FERNANDEZ, 2015). Dentre essas categorias econômicas selecionam-se o desempenho e os benefícios. A escolha das quatro categorias justifica-se por serem as mais convergentes na bibliografia, as mais citadas nos estudos sobre redes interorganizacionais.

Considerando um contexto de transformações sociais, expansão das fronteiras econômicas, globalização da produção e do consumo, mudanças tecnológicas, exigindo a renovação das explicações e das teorias, surgem questões sobre o tema das configurações de redes, a partir de seus estágios de cooperação. É possível afirmar que as categorias sociais são mais influentes do que as categorias econômicas, ou vice-versa, nos três estágios de redes, propostos neste trabalho: nascimento/formação, crescimento/desenvolvimento, e

maturidade/sucesso? Quais as categorias sociais e econômicas que definem os estágios de cooperação das redes?

Embora haja literatura sobre o assunto, desde artigos clássicos, como Tichy, Tushman e Fombrun (1979); Granovetter (1985, 2007); Provan e Kenis (2008); Paquin e Howard-Grenville (2013), até trabalhos brasileiros, como Giglio e Hernandes (2012); Giglio e Carvalho (2013); Wegner e Padula (2013); Klein e Pereira (2014); Klein (2016), existem dificuldades para se responder a tais questões, pois o entendimento de qual a influência das categorias sociais e econômicas em diferentes estágios das redes ainda continua vago.

Outra dificuldade importante nos estudos de redes está nos diversos tipos de tipologias, tornando o delineamento dos estudos sobre estágios de redes pouco difundido, em redes interorganizacionais, indicados por Jap e Anderson (2007). O presente estudo centra-se na perspectiva das redes interorganizacionais, no entanto, devido ao número de estudos e avanços sobre o tema estágios de redes interorganizacionais ser pequeno, buscou-se apoio em outras perspectivas de redes, como forma de tornar a fundamentação e o alcance dos resultados pretendidos empiricamente possíveis e as contribuições válidas.

A presente tese apresenta uma contribuição teórica, corroborando estudos de estágios de redes na perspectiva das redes interorganizacionais, e empírica, proporcionando resultados que contribuem para melhor cooperação em redes, desde o nascimento até à maturidade, ressaltando categorias que melhor sejam assistidas por seus gestores.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Diversos trabalhos exploram a ideia de estágios ou ciclos de vida das redes (BIRDSELL; MATTHIAS, 2003; BERRY, 2004; HUERTA; CASEBEER; VANDERPLAAT, 2006; JAP; ANDERSON, 2007; POPP et al., 2014); exemplificam casos, mas não interligam categorias sociais e econômicas em uma discussão na qual se apresentam graus de importância ou de influência de cada uma delas. As pesquisas propõem estágios e ciclos de vida ao desenvolvimento de redes e organizações individuais que diferem entre si. No entanto, por serem dinâmicos e complexos, os ciclos tendem a transformar estágios gerais em períodos de tempo muito mais específicos; por outro lado, existem os ciclos simples com tendência a

generalizar os estágios, associando dois ou mais períodos de desenvolvimento das redes, apresentando uma forma mais básica da vida organizacional dos grupos (LESTER; PARNELL, 2005). Embora exista variedade de modelos de ciclo de vida, Doz (1996), Jap e Anderson (2007) e Tan e Noori (2011) ressaltam que uma abordagem dinâmica sobre as redes ainda é rara, e que os mesmos não conseguem verificar as relações interorganizacionais.

Em suas pesquisas, Granovetter (1985, 2007) expõe as duas visões de redes, a social e a econômica, porém, não apresenta o grau de influência de cada categoria em estágios diferentes das redes, objeto de estudo desta tese - apresentar a influência que as categorias sociais e econômicas têm nos três estágios das redes.

Um ponto importante a ser destacado como dificuldade nos estudos sobre redes interorganizacionais é o fato de existirem nas redes participantes com períodos de tempo diferentes. Ao realizar uma pesquisa em determinado período de tempo, surgem dificuldades para explicar como evoluíram ou quais categorias foram influentes no percurso decorrido da rede.

Em vários estudos, a concentração no entendimento dessa evolução das redes está mais focada no entendimento e benefícios gerados no início de formação das redes dentro do processo de cooperação. Poucos se preocuparam em analisar os processos de gestão, governança, e como se consolidam os relacionamentos interorganizacionais (OLIVER; EBERS, 1998; BRASS; GALASKIEWICZ; GREVE; TSAI, 2004; PROVAN; FISH; SYDOW, 2007; VAN de BUNT; GROENEWEGEN, 2007; WEGNER; PADULA, 2010; BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JUNIOR, 2010; ALVES; PEREIRA, 2013; ALVES; PEREIRA; ANDRADE; REIS, 2013; KLEIN; ALVES; PEREIRA, 2015), abordando ora categorias sociais, ora categorias econômicas. Nesta tese foram investigadas as duas categorias, para compreender melhor a dinâmica das redes em estágios diferentes.

As dificuldades levam a diversos problemas no entendimento de como funciona e o que de fato interfere ou de certa forma ajuda as redes a se estabelecer ou se fortalecer, em seu processo de criação e em sua evolução. Cabe neste trabalho procurar entender melhor a dinâmica das redes, buscando respostas a questionamentos para compreender fenômenos ainda pouco explorados. Quais categorias sociais e/ou econômicas teriam maior força de atração ou sustentação em determinado estágio da rede? Quais categorias e aspectos na rede são mais influentes nos três estágios propostos? Em quais momentos surge a influência

dessas categorias? Quais processos de cooperação podem ser identificados em cada estágio de evolução das redes? Esses e outros questionamentos remetem à necessidade de investigação na descoberta das categorias que mais influenciam em cada estágio de evolução das redes.

Para Ahuja, Soda e Zaheer (2012), estudar a dinâmica de estruturação e evolução das redes é importante para a compreensão dos resultados gerados, desde o seu papel na geração de valor e vantagem competitiva nas empresas parceiras até a verificação da evolução das estruturas da rede ao longo do tempo. Segundo os autores, dá-se pouca atenção ao entendimento de como as redes nascem, se desenvolvem e evoluem.

Nesta tese, a busca de investigação da dinâmica nos três estágios das redes proporcionaria condições para a obtenção de resultados que possibilitem melhorar o entendimento e o desenvolvimento dos grupos de empresas, principalmente nos aspectos sociais e econômicos. Além disso, as respostas da investigação facilitariam em muito o processo de constituição e cooperação das redes, reduziriam o número de empresas que saem das redes e haveria redução no número de redes fracassadas (PEREIRA et al., 2010; WEGNER; ZEN; ANDINO, 2011; WEGNER; PADULA, 2012).

Com relação ao tempo, algumas redes demoram mais para se estruturar e evoluir, enquanto outras se organizam e passam de um estágio de evolução e modo de governança para outro mais rapidamente. Portanto, a análise deste estudo se dará em virtude dos três estágios de evolução das redes, e não em relação ao fator tempo de existência das redes. Aspectos como a forma de governança, liderança, práticas de gestão, número de integrantes da rede, possibilidade de expansão dos negócios, entre outros, mudam com a evolução das redes e interferem no desempenho econômico e contexto social das empresas parceiras (BRYSON; CROSBY; STONE, 2006; PESÄMA, 2007; PROVAN; KENIS, 2008, PAQUIN; HOWARD-GRENVILLE, 2013). Consequentemente, no objeto de análise deste estudo: a influência das categorias sociais e econômicas nos estágios da rede.

Segundo Alves (2016), as redes envolvem, no tempo, múltiplos pontos de vista dos atores, levando a dialéticas sobre os objetivos e à necessidade de os pesquisadores interpretarem e compararem diversos pontos de vista, por meio de processos de interação, explicando como diferentes pontos de vista podem ser potencialmente contrastados e compreendidos, de forma mais profunda, nos

processos e configurações da rede em estudo, principalmente quando os aspectos sociais e econômicos são analisados isoladamente.

Ainda segundo o mesmo autor, o cerne está na constante adaptação e mutabilidade da rede, pois há um desafio nesses modelos de estágios em compreender o modo como os líderes da rede e os gestores conseguem, simultaneamente, ser profundamente comprometidos com seu sucesso individual e com o coletivo, e estar prontos para mudar, ainda que isso exija a destruição de uma forma existente (HURST; ZIMMERMAN, 1994), ou seja, as categorias econômicas e sociais estão presentes em diversos momentos da rede, porém, é essencial uma investigação mais profunda para identificar em que momento são mais influentes dentro do processo complexo e mutável.

Consideraremos os estudos de Plšek e Wilson, 2001; Bertalanfy, 2008; Faccin, 2010; Klein, 2016, que observaram o contexto das organizações como sistemas adaptativos complexos, nos quais o modelo de estágios e ciclos ajuda a compreensão do nascimento, o crescimento até estágios de maturidade das organizações, e dos estágios de reestruturação ou encerramento dos relacionamentos. Cabe, neste trabalho, desenvolver um modelo analítico que ajude a compreender melhor as categorias influenciadoras nos três estágios das redes, aqui proposto.

Diante do contexto e tendo como delimitador e foco as redes horizontais, se expressa o problema central da pesquisa da seguinte forma:

“Qual a influência das categorias sociais e econômicas nos três estágios de cooperação das redes?”

1.2 OBJETIVOS

Utilizando os argumentos das categorias sociais e econômicas como influenciadoras para a organização das redes, e considerando o campo de investigação, foram eleitos os seguintes objetivos do trabalho:

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a influência das categorias sociais e econômicas no processo de cooperação das redes interorganizacionais horizontais em três estágios.

Como desdobramento do objetivo geral elegeram-se os seguintes objetivos específicos:

1.2.2 Objetivos específicos

a) Identificar quais as categorias sociais e econômicas que definiram os estágios das redes investigadas;
b) Verificar a influência das categorias sociais e econômicas no processo de cooperação das redes;
c) Analisar como se comportaram as categorias sociais e econômicas nos três estágios das redes;
d) Propor modelos de análise do processo de cooperação das redes interorganizacionais horizontais em três estágios.

1.3 JUSTIFICATIVA

O trabalho pretende contribuir para as práticas gerenciais em redes interorganizacionais e nos avanços teóricos sobre o tema, principalmente por investigar categorias sociais e econômicas unidas, o que é raro ou quase inexistente nos trabalhos brasileiros e internacionais, conforme resultados dos portais Proquest, Scielo e Ebsco, apresentados no item 4.1. Do ponto de vista teórico, o trabalho tem como propósito desenvolver um modelo analítico para apresentar três estágios das redes, levando em consideração as categorias econômicas e sociais, e a partir dos estágios apresentar os estados de configuração de cada uma delas. Pretende-se, com isso, avançar no entendimento da dinâmica colaborativa entre empresas, contribuindo para uma melhor análise da cooperação, estrutura e categorias que mais influenciam do nascimento ao período de maturidade das redes.

A tese se justifica a partir do princípio do paradigma social-técnico e do racional-econômico, utiliza a afirmativa básica do paradigma social-técnico sobre a presença de relações sociais como categorias influentes na organização das redes

(GRANOVETTER, 1973, 1983, 1985, 2007; UZZI, 1996, 1997; GULATI, 1998; CHASSAGNON, 2013; BERTÓLI; GIGLIO; RIMOLI, 2015; GIGLIO et.al., 2015; e OLSON; FERNANDEZ, 2015), e da afirmativa do paradigma racional-econômico como categoria influente, principalmente no período de formação das redes (WILLIAMSON, 1981; GULATI, 1998, 1999; PEREIRA, 2005; PROVAN; FISH; SYDOW, 2007; VASUDEVA; ZAHEER; HERNANDEZ, 2013; POPP et al. 2014; KLEIN; PEREIRA, 2014; e De SOUZA et al., 2015).

Com a contribuição teórica, pretende-se avançar no entendimento no período de formação das redes, do desenvolvimento e crescimento até sua maturidade, permitindo que as mesmas sobrevivam por mais tempo e ainda atinjam o processo de inovação. Considera-se ainda que a análise do processo em encontrar as categorias mais influentes nos três estágios contribua com as práticas gerenciais, propiciando aos gestores uma análise mais técnica sobre sua estrutura e forma de como estão administrando essas redes, além de seus fatores positivos e negativos, que contribuam para seu crescimento e evolução.

Como as redes são empreendimentos que se formam por meio de interações sociais e econômicas, pretende-se apresentar aos líderes e gestores atuais das redes e aos possíveis futuros membros, o que de fato contribuiu e contribui no processo de nascimento, passando pelo crescimento até chegar à maturidade da rede. A análise seria útil principalmente aos novos membros e gestores das redes, facilitando de certa forma a categoria que deverá ser priorizada em determinado momento da rede, pois as mesmas surgiriam conjunta ou individualmente nos estágios das redes.

Ao investigar os processos de como ocorre o desenvolvimento por meio dos eventos que aconteceram nas redes ao longo do tempo, chega-se às categorias que, com o passar do tempo, as influenciaram e interferiram no modo como a rede se desenvolveu e/ou evoluiu (ALVES, 2016). Em certas condições, entendendo os processos de uma rede interorganizacional, é possível verificar como ela se desenvolveu e quais os maiores problemas enfrentados em cada estágio de seu desenvolvimento (AHUJA; SODA; ZAHEER, 2012).

Portanto, o presente estudo pretende avançar ainda em relação às pesquisas sobre redes interorganizacionais, no que se trata do processo de desenvolvimento e dinâmica, possibilitando o entendimento e integração dos eventos comuns que ocorrem nas redes interorganizacionais, e assim apresentar

uma possível otimização do desempenho das redes interorganizacionais ao longo do tempo.

Em seus processos dinâmicos e complexos, as redes interorganizacionais envolveriam dezenas ou centenas de atores. Portanto, torna-se difícil e até mesmo desafiador investigar e compreender como ocorreu todo o seu processo de desenvolvimento, desde o nascimento, devido às influências individuais e coletivas, pois a composição dos integrantes de uma rede normalmente muda ao longo do tempo, havendo transformações quase constantes (AHOLA, 2009; POPP et al. 2014). Ao se analisar o estágio de maturidade da rede, por exemplo, algumas organizações envolvidas no início não estariam participando desse estágio, ou vice-versa, isto é, as redes, apesar de buscar estabilidade, passam por eventos que geram mudanças em seu contexto organizacional (HELLGREN; STJERNBERG, 1995; AHOLA, 2009).

A presente pesquisa pretende apresentar algumas contribuições: Primeiramente, espera contribuir para os estudos de redes horizontais de cooperação, com a análise de três importantes estágios. Segundo, pretende-se analisar o processo de desenvolvimento da rede sob a perspectiva temporal nos três estágios, identificando as categorias sociais e econômicas que tiveram maior influência em cada um dos estágios. E em terceiro lugar, busca-se um avanço com relação ao entendimento das dinâmicas das redes, apresentando como os diversos tipos de relacionamentos e categorias, sociais e econômicos, contribuem para a análise do processo de desenvolvimento das redes interorganizacionais horizontais de cooperação.

O modelo analítico apresentado no presente estudo, para identificar a influência das categorias sociais e econômicas no processo de desenvolvimento das redes, contribuiria para os estudos em redes interorganizacionais e ajudaria uma melhor compreensão do processo dinâmico, adaptativo e complexo e, simultaneamente, apresentaria resultados das ações atuais das redes e contribuiria para futuras ações. Portanto, torna-se oportuna uma pesquisa que procure interligar categorias sociais e econômicas para identificar as influências nos estágios das redes, e propor um modelo analítico que proporcione a visão não apenas de um estágio isolado, mas de três importantes estágios das redes.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente tese estrutura-se da seguinte forma. No capítulo 1 está exposta a introdução do trabalho, explicitando basicamente, a contextualização e importância do tema geral da pesquisa, o delineamento do problema e o foco do trabalho, seguidos da apresentação, objetivos e justificativa do tema.

O capítulo 2 destina-se exclusivamente à revisão bibliográfica sobre o tema redes e categorias sociais e econômicas em um processo de cooperação no período de cinco anos, em três grandes bases científicas.

No capítulo 3 encontra-se a teoria de base utilizada, que sustenta ontológica e epistemologicamente a presente tese, baseada em uma corrente teórica das redes interorganizacionais sobre os estágios de redes, além de uma discussão teórica das categorias sociais e econômicas. Por fim apresenta-se o modelo analítico proposto para esta investigação.

No capítulo 4 apresentou-se o método utilizado no presente estudo, além do plano e protocolo de pesquisa.

No capítulo 5 está a análise dos resultados obtidos por meio das entrevistas e dados secundários, discutindo cada construto em cada estágio das redes.

No capítulo 6 há a discussão geral dos resultados com os principais apontamentos sobre o que se encontrou com o estudo.

Por fim, no capítulo 7 surgem as contribuições teóricas e gerenciais e limites da pesquisa, e propostas para futuros estudos.

2 BASES CONCEITUAIS

Neste capítulo abordam-se e discutem-se teorias fundamentais em redes, iniciando pelas redes interorganizacionais, em seguida explicitando os estágios de redes, chegando à explanação da cooperação em redes interorganizacionais. Elencam-se ainda as categorias sociais e econômicas investigadas, e ao final do capítulo propõe-se um modelo analítico em redes interorganizacionais que, neste estudo, dá suporte ao tema redes e a influência de categorias sociais e econômicas em três estágios, por meio de conceitos e perspectivas.

A presente base conceitual pretende contribuir para os estudos de redes na perspectiva das redes interorganizacionais, embora seja importante considerar outras perspectivas como suporte para atingir objetivos propostos e resultados apresentados.

2.1 REDES INTERORGANIZACIONAIS

Neste item encontra-se a fundamentação que dá suporte ao tema redes, por meio de conceitos e perspectivas. A discussão e base conceitual pretendem contribuir aos estudos de desenvolvimento na perspectiva das redes interorganizacionais, em visão econômica e social. Destaca-se que existem outras perspectivas além das redes interorganizacionais (TURETA; PAÇO-CUNHA, 2010; KLEIN; ALVES; PEREIRA, 2015), como redes de inovação (QUANDT, 2012; BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JUNIOR, 2010); redes organizacionais (OLAVE; AMATO NETO, 2001; SILVEIRA; AZEVEDO, 2014); teoria ator rede (LATOUR, 1999; AMANTINO-DE-ANDRADE, 2004); redes políticas (MATTSSON; JOHANSON, 2006; GIGLIO; RIMOLI; SILVA, 2011); redes empreendedoras (GALKINA, 2013; GASPAR et al., 2014); redes sociais (MIRC, 2012; ADAMI; VERSCHOORE, 2014); redes industriais (THORGREN; WINCENT; ÖRTQVIST, 2009; VERSCHOORE; BALESTRIN; PERUCIA, 2014); e redes em geografia econômica (MAGALHÃES; DAUDT; PHONLOR, 2009; MACIEL; TAFFAREL; CAMARGO, 2014). Mas não serão aqui discutidas.

Segundo Alves (2016), o maior percentual de pesquisas em redes no período de 1999 a 2014 engloba a perspectiva de redes interorganizacionais. Portanto, a escolha dessa perspectiva segue o critério, ou seja, a que possui o maior

percentual de discussão nas últimas décadas em periódicos acadêmicos. Outra justificativa se dá pelo fato de que no Brasil e no exterior as pesquisas acadêmicas sobre redes interorganizacionais, nas últimas décadas, centraram-se nos motivos pelos quais as empresas cooperam (formação - incidência maior das categorias sociais) e os resultados obtidos (benefícios - incidência maior das categorias econômicas), e mostram os estudos de (OLIVER; EBERS, 1998; BRASS; GALASKIEWICZ; GREVE; TSAI, 2004; VAN de BUNT; GROENEWEGEN, 2007; RAAB; KENIS, 2009; BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JUNIOR, 2010; ALVES; PEREIRA; KLEIN, 2013), e na compreensão de elementos internos desses relacionamentos econômicos e sociais, por exemplo, gestão. Governança e relações sociais, como confiança e comprometimento entre os participantes, e o modo como os elementos estão relacionados ao desempenho das empresas e seus benefícios (GRANOVETTER, 1985, 2007; ARAUJO; EASTON, 1996; HALINEN; TÖRNROOS, 1995, 1998, 2005; BORGATTI; FOSTER, 2003; VAN DE VEM; POOLE, 2005; PROVAN; FISH; SYDOW, 2007; WEGNER; PADULA, 2010; SLOTTE-KOCK; COVIELLO, 2010; KAARTEMO, 2013).

A maior dificuldade nos estudos de redes talvez esteja na variedade de tipologias existentes, tornando-os pouco difundidos, até o momento, em redes interorganizacionais, como afirmam Jap e Anderson (2007). Em pesquisas mais atuais, como Alves (2016), nota-se que ainda existe um pequeno número de estudos e avanços sobre o tema redes interorganizacionais. É essencial buscar suporte em outras perspectivas de redes, como forma de tornar a fundamentação mais sustentável para possíveis contribuições acadêmicas. Além disso, existe a complexidade das questões econômicas e/ou sociais, atendendo às exigências e expectativas de entendimento do fenômeno redes em seu contexto (PLŠEK; WILSON, 2001; BERTALANFY, 2008; FACCIN, 2010).

Neste estudo, foram analisadas apenas as redes interorganizacionais horizontais, levando em consideração a cooperação da rede, não havendo análise das empresas participantes de maneira individual, o que se justifica pelo fato de o desenvolvimento da rede ser influenciado pelo desenvolvimento individual das empresas participantes do grupo, ou seja, embora em rede os integrantes têm objetivos comuns. Em decorrência da sua autonomia, seguem caminhos distintos, e a capacidade de aprendizagem em nível de rede é única, impossibilitando uma trajetória específica (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007; ALVES, 2016). Nos parágrafos

seguintes serão apresentados trabalhos que conceituam rede interorganizacional.

Para os autores Borgatti et al. (2009) não existe definição clara e usualmente aceita de redes interorganizacionais, lacuna que é devida à origem metafórica do termo e ao amplo número de campos de pesquisa sobre redes. Metodologicamente, diante de uma série de abordagens sobre redes, que podem ser estudadas sob a perspectiva de díade, tríade ou toda a rede (ZHONG; PENG; YANG, 2014; BRIZOLLA; CHIARELLO; LAVARDA, 2015). Complementando a ideia, os campos diversificados em redes são joint ventures; alianças; franchising; licenciamento de patentes; redes estratégicas; relações estritamente diádicas e redes enquadradas nos conceitos de rede (KILDUFF; TSAI, 2003; KILDUFF; TSAI; HANKE, 2006).

Na perspectiva de redes interorganizacionais, Alves (2016) apresentou um quadro com estudos e conceitos de redes que, claramente, mostram a definição do termo redes, associados à abordagem interorganizacional.

O mesmo autor, Alves (2016), afirma que é possível verificar, por meio do quadro 1, que a perspectiva de redes interorganizacionais está relacionada às configurações interorganizacionais conduzidas por um relacionamento de caráter cooperativo e recíproco entre empresas formalmente independentes. E essas redes são criadas quando duas ou mais organizações colaboram com as demais, como resposta à ameaça de desenvolvimento em seu ambiente, ou quando grande oportunidade se apresenta. Cabe ressaltar que para conceituar redes os estudos utilizaram como base duas referências: Britto (2004) e Masteralexis, Barr e Hums (2011).

Quadro 1 – Conceito de redes na perspectiva de redes interorganizacionais

Pesquisa	Conceito	Referências do conceito
Tureta, Rosa e Ávila (2009)	Rede é um arranjo organizacional formado por um grupo de atores, que se articulam – ou são articulados por uma autoridade – com a finalidade de realizar objetivos complexos e inalcançáveis de forma isolada.	Migueletto (2001); Britto (2004)
Rodrigues, Maccari e Riscarolli (2007)	Forma específica de empresa, cujo sistema de meios é constituído pela intersecção de segmentos de sistemas autônomos de objetivos. Assim, os componentes da rede são autônomos e dependentes em relação à rede, e podem ser parte de outras redes e, portanto, de outros sistemas de meios destinados a outros objetivos.	Castells (2000)
De Oliveira e Cândido (2009)	Rede interorganizacional – estrutura organizacional na qual podem participar empresas que, devido a limitações de ordem dimensional, estrutural e financeira, não asseguram as devidas condições de sobrevivência e de desenvolvimento, formando uma estrutura celular não rigorosa e composta de atividades de valor agregado que, constantemente, introduzem novos materiais e elementos.	Cândido e Abreu (2001)
Tureta e Paço-Cunha (2010)	Redes de empresas estão associadas a configurações interorganizacionais conduzidas por um relacionamento de caráter cooperativo e recíproco entre empresas formalmente independentes, gerando nova forma de coordenação das atividades econômicas, e as redes podem ser consideradas como sistemas criadores de valores para as organizações que buscam complementaridade de recursos, por meio de relacionamento mutuamente benéfico, permeado pela confiança.	Britto (2004); Child e Macgrath (2001)
Alves e Pereira (2013)	Uma rede seria definida como 'uma cadeia interligada e inter-relacionada de conceitos e relações'. Essas relações são predominantemente criadas quando duas ou mais organizações colaboram com as demais como resposta à ameaça de desenvolvimento em seu ambiente, ou quando uma grande oportunidade se apresenta para elas.	Masteralexis, Barr e Hums (2011); Child, Faulkner e Tallman (2005)
Alves, Pereira e Klein (2013)	Rede, como um tipo de relação interorganizacional, seria definida como 'cadeia interligada e inter-relacionada de conceitos e relações'.	Masteralexis, Barr e Hums (2011)

Fonte: adaptado, Alves (2016, p. 36).

Diante dos artigos, verificou-se que as redes interorganizacionais são classificadas por meio da investigação de quatro elementos-chave: cooperação, hierarquia, contrato e conivência, como afirmam Franco e Barbeira (2009), possibilitando ampla variedade de tipologias (FAGGION; BALESTRIN; WEYH, 2002; INKPEN; TSANG, 2005). Portanto, como conclusão do item, afirma-se que existem diferentes tipologias em redes, entre as quais se destacam as redes interorganizacionais, escolhidas como base teórica para o estudo, seguindo o conceito dos autores Masteralexis, Barr e Hums (2011), tendo como premissa: "Rede, como um tipo de relação interorganizacional, pode ser definida como uma cadeia interligada e inter-relacionada de conceitos e relações".

2.2 ESTÁGIOS DE REDES

A noção de estágios de redes é utilizada no meio científico e tem artigos frequentemente citados, como os de Larson (1992) e Gulati (1995). A crença original dessa visão remonta a uma parte da Sociologia dos Pequenos Grupos, especialmente sobre as condições de nascimento e desenvolvimento de um grupo. Uma afirmativa recorrente é que a existência de um objetivo ou problema comum, desencadearia a rede.

A afirmativa se encontra entre autores brasileiros, como Hoffmann et al. (2004); Wittmann, Dotto e Wegner (2008); Verschoore e Balestrin (2008). As ameaças atuais nos negócios são as incertezas sobre itens que afetam o mercado, como comportamento dos consumidores, escassez de matéria-prima, variações climáticas, problemas econômicos que surgem em instituições no mundo, conflitos políticos, oscilações da bolsa, enfim, há uma longa lista. Como as empresas se especializaram, por conta das demandas específicas dos consumidores, são poucas as que conseguem todas as obrigações e processos de planejamento, produção, comercialização e monitoramento do mercado, o que leva ao trabalho conjunto (AHUJA, 2000; AHUJA; SODA; ZAHEER, 2012).

Nascem as parcerias, joint-ventures, redes, arranjos produtivos locais e outras manifestações e nomes de trabalho conjunto. Para acompanhar os fatos, os pesquisadores utilizam a perspectiva do tempo, história e da sequência, e criam prognósticos sobre sequências futuras.

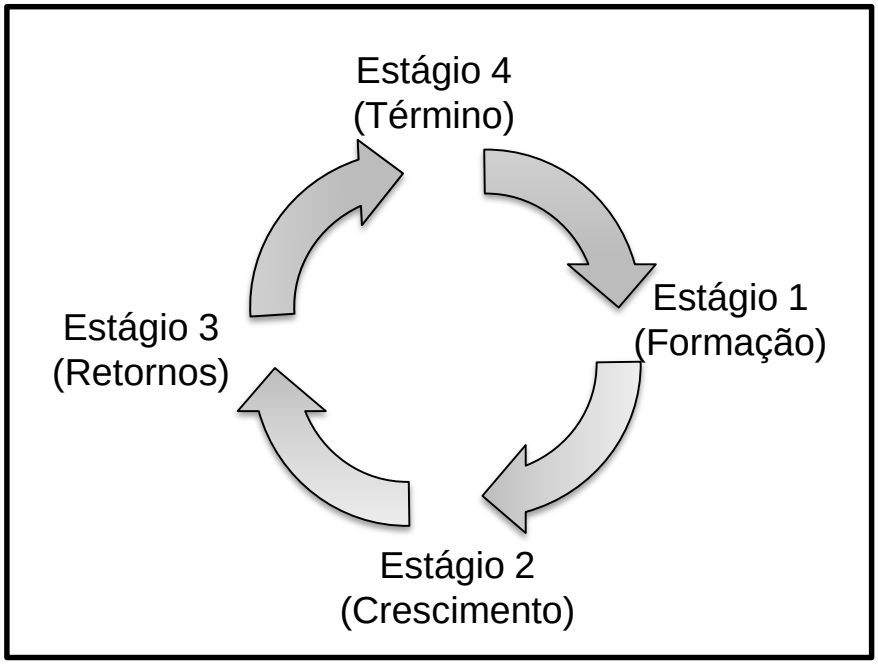
Entre os autores mais citados sobre estágios de redes encontra-se Larson (1992), com um modelo proposto para analisar o processo de formação das redes em três fases, iniciando com as experiências sociais anteriores, até o ponto que os papéis estão definidos no grupo, em redes iniciantes. Neste trabalho foram consideradas três fases da rede, chamadas de estágios das redes, bem perto da ideia de Larson, porém, a partir de redes formalizadas e constituídas, considerando como Estágio 1 nascimento/formação; Estágio 2, crescimento/desenvolvimento; e Estágio 3, maturidade/sucesso da rede.

Na literatura brasileira existem diversos artigos sobre histórias de redes, predominando a escolha de uma variável central, como se encontra em Hoffman et al. (2004) e Wegner e Padula (2013), mas dificilmente se encontra uma reflexão sobre o encadeamento ser uma construção do autor e não a reprodução mais fiel

dos acontecimentos.

O uso da temporalidade nos estudos sobre redes apareceria sob duas formas. Na primeira, considerando ciclos de vida, as redes têm tempo de existência que termina em ponto determinado. Esse ponto ocorre quando a rede não mais se reinventa, estando fechada num circuito repetitivo de informações, com poucos atores, com motivação em queda, até o ponto em que o grupo se desfaz (BALLAND; DE VAAN; BOSCHMA, 2012). É a aplicação do conceito de ciclo de vida. A noção de tempo finito aparece em estudos que tratam de redes em parcerias que nascem para um projeto específico, como uma obra do governo. Terminada a tarefa, cada organização volta para o seu negócio e a rede acaba (VAN DE VEM; POOLE, 1995; GIGLIO; BERTÓLI, 2014).

Figura 1 – Ciclo de vida com tempo determinado



Fonte: adaptada de Van de Ven, Poole (1995).

Em uma segunda forma as redes têm tempo de existência indeterminado, ou seja, enquanto existirem as condições de seu desenvolvimento, elas continuam. Alguns eventos determinariam seu fim, como comportamentos oportunistas que destroem a confiança (MILES; SNOW, 1992, 2007); eventos externos, como influência direta do governo no negócio, ou variação tecnológica que coloca um fim ao produto, ou mesmo eventos de natureza imprevisíveis, por exemplo, no caso do agronegócio.

O uso da temporalidade no estudo de redes exige a noção de mudança, caso contrário, não haveria sentido em se esforçar para uma constituição histórica. O trabalho de Larson (1992), já citado, mostra as mudanças nas três fases das redes (curiosamente, a autora não criou um estágio final, de término da rede). Como neste estudo, há um estágio inicial de nascimento/formação da rede até a sua maturidade/sucesso, não estabelecendo este como o último estágio de uma rede, o que seria bem complexo de se estabelecer, diante de tamanha mutabilidade (BERTALANFY, 2008) e complexidade (MORIN, 2011) na evolução e continuidade das redes.

Uma vantagem da abordagem temporal é a capacidade de criar elos, formar sequência; criar uma lógica da evolução do fenômeno. O desconexo é reordenado numa explicação conforme a teoria do investigador e a escolha das invariantes. Dentro de um paradigma racional e mesmo social de redes, a sequência de eventos é aceita (por vezes exigida), criando relações de causa e efeito.

A dúvida sobre os resultados é a seguinte: e se o fenômeno a ser investigado se caracteriza por eventos aleatórios, concomitantes, sem sinais claros de evolução, sendo imprevisível e não mensurável? Existem fenômenos aleatórios e imprevisíveis no mundo natural (avalanches), biológico (imprevisibilidade do câncer), bioquímico (fermentação específica em aterro), social (passeata) e negócios (sucessos imprevisíveis de filmes). A lista é longa. Em todos esses eventos ocorrem esforços para se encontrar uma sequência que crie uma explicação plausível, mas, como ressaltou Taleb (2012), não se nega o imprevisível durante muito tempo e sobre distintos assuntos.

Outro tema decorrente da temporalidade e busca dos invariantes é a construção de prognósticos, como desdobramentos das sequências passadas. Conforme Popper (1974), aqui os erros se acumulam, principalmente quando se investigam comportamentos humanos. Popper cita as inúmeras previsões erradas como fato sobre o limite do historicismo e da temporalidade, afirmando que a imprevisibilidade é a lei mais provável.

Para os propósitos desta discussão, significa que o uso do tempo, historicidade, causalidade, com a escolha de invariantes tem grande força e aceitação no campo de redes, mas os supostos contêm problemas, sendo a previsibilidade um dos maiores. A abordagem alternativa ao historicismo é a mecânica social. Ao invés de se questionar quais as origem e desenvolvimento de

um fenômeno, pergunta-se como está organizado o fenômeno, e se essa organização realiza seus objetivos.

Os autores Lundin e Söderholm (1995); Hellgren e Stjernberg (1995); Jones (1996); Lundin e Steinthórsson (2003); Eloranta (2007); Artto e Kujala (2008); Ahola (2009); Raab (2014); Ghilic-Micu, Stoica e Sinioros (2016) afirmam que, mesmo que as redes interorganizacionais sejam organizações temporárias, sua composição e funcionamento são afetados pela história dos integrantes, expectativas e relações fora da rede.

As redes seriam vistas como sistema que evolui, com o passar dos anos, a partir de duas entradas exógenas e duas saídas: as entradas, a partir das expectativas individuais e influência exercida pelo ambiente. E, como saídas, os resultados esperados e o comportamento entre as empresas na rede. Além disso, a evolução seria comparada à noção de ciclo de vida, passando de um estágio de contatos iniciais, por meio de negociações e lançamento da ideia, para estágio de cooperação, na medida em que são atingidos e satisfeitos os benefícios (CALLAHAN; MACKENZIE, 1999; CHILD, 2001; WITTMANN; DOTTO; WEGNER, 2008; WEGNER; ZEN et al., 2011; SORNBERGER; HOPPEN; RIGONI, 2016).

Fator determinante, segundo Tureta e De Lima (2006), é a reputação, que representa o mecanismo social mais importante na rede, sendo essencial para o ingresso de novo associado e sua permanência na corporação. Para Smith e Lohrke (2008), os contextos sociais e econômicos são imprescindíveis para formação e evolução das redes. Cabe investigar as categorias mais influentes em cada um dos três estágios da rede.

Portanto, este trabalho segue a ideia de Larson (1992), investigando três fases da rede (denominadas de “estágios da rede”), do nascimento à maturidade. No próximo item será discutida a cooperação em redes interorganizacionais nas perspectivas social e econômica, e sua influência nesse processo da rede.

2.3 COOPERAÇÃO EM REDES INTERORGANIZACIONAIS

Existem vários motivos que seriam ressaltados para a formação de relacionamentos cooperativos. Há diversos trabalhos sobre cooperação na perspectiva social (GRANOVETTER, 1985; LARSON, 1992; GRANDORI; SODA, 1995; CARRIERI; RODRIGUES, 2001; WITTMANN; NEGRINI; VENTURINI, 2003;

VIZEU, 2003; CARNEIRO DA CUNHA, 2006; WITTMANN; DOTTO; WEGNER, 2008; AMATO NETO; FUCCI AMATO, 2009; BUTLER; DOKTOR; LINS, 2010; MACFARLAN; REMIKER; QUINLAN, 2012; MACFARLAN; QUINLAN; REMIKER, 2013), e na perspectiva econômica em redes interorganizacionais (MORGAN; HUNT, 1994; WILSON, 1995; SPEKMAN; SALMOND; LAMBE, 1997; LEONIDOU; KALEKA, 1998; CROTTS; TURNER, 1999; LINDGREEN, 2001; FYNES; VOSS, 2002; GADDE; HUEMER; HAKANSSON, 2003; VERSCHOORE FILHO, 2003; BRITTO, 2004; LIMA FILHO, et al., 2006; BAIARDI; SALVADOR, 2008; BEGNIS; PEDROZO; ESTIVALETE, 2008; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008; MAGALHÃES; DAUDT; PHONLOR, 2009; PEREIRA, et al., 2010; WEGNER; ZEN; ANDINO, 2011; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010, 2016), não se tratando de assunto novo investigado em redes.

Com base na cooperação, essa formação de redes não é ideia recente. Registros mostram que uma das primeiras experiências ocorreu na década de 70, na região centro-norte da Itália, conhecida por Terceira Itália. Ali foram estabelecidas, com sucesso, as primeiras redes horizontais de cooperação. Em seguida, outras experiências mostraram-se positivas, em regiões da Europa (centro, norte e leste da Itália; Baden-Württemberg, sul da Alemanha; Jutland, na Dinamarca; e em Portugal), Estados Unidos (Vale do Silício) e Japão (os Keiretzu) (AMATO NETO, 2000).

No campo empresarial, a cooperação emerge exatamente quando se tornam gerenciáveis as ideias de que o todo é maior que a soma das partes, e a possibilidade real de empreender relações benéficas entre os envolvidos (VERSCHOORE, 2006). Segundo Combs e Ketchen (1999), a cooperação entre empresas existe quando duas ou mais organizações soberanas agem em conjunto para conseguir ganhos mútuos.

Para alcançar objetivos afins, as empresas se juntam por meio de ações coordenadas, estabelecendo mecanismos coletivos e tornando-se mais eficientes (VERSCHOORE, 2006). Entende-se que a cooperação entre organizações não se concretiza sem resultados perceptíveis para as partes envolvidas. Olson e Fernandez (2015) explicam:

> “Mesmo que todos os indivíduos de um grupo sejam racionais e centrados em seus próprios interesses, e que saiam ganhando se, como grupo, agirem para atingir seus objetivos comuns, ainda assim eles não agirão voluntariamente para promover esses interesses comuns e grupais”. (OLSON; FERNANDEZ, 2015, p.14).

Segundo Alves (2016), o associativismo, aliado ao empreendedorismo e à capacidade de inovar permanentemente no campo dos negócios, são modernos e dinâmicos fatores que contribuem para a condução econômica de qualquer comunidade. Nos próximos subitens serão apresentados trabalhos que conceituam cooperação em redes interorganizacionais nas perspectivas social e econômica.

2.3.1 Abordagens sobre cooperação na perspectiva social em redes interorganizacionais

A cooperação entre organizações recebeu crescente atenção nos estudos e práticas organizacionais nas últimas três décadas, com o objetivo de obter soluções coletivas (Nohria & Eccles, 1992). Segundo Boettcher (1994), a cooperação é ação consciente e combinada entre sujeitos para determinado fim, por exemplo, econômico, em que as atividades individuais dos sujeitos envolvidos são coordenadas mediante negociações, discussões, arranjos e acordos.

O trabalho de Berger (2000) analisou as diferenças de envolvimento das pessoas, governo e empresas quanto à cooperação em projetos habitacionais da Europa Central e do Norte, e destaca pouca participação desses países, por serem uma urbanização rudimentar e o assentamento rural existente na região. No mesmo trabalho, Berger (2000) apresenta ideias para o desenvolvimento de programas de habitação, o que inclui a cooperação dos envolvidos, sociedade, empresas e governo.

Os autores Keivani, Werna e Sukumar (2001) afirmam que os fatores essenciais para o desenvolvimento das cooperativas habitacionais são a cooperação entre os membros, obtendo facilidades de financiamento e flexibilização dos códigos de construção e compra de terrenos. No processo de cooperação existem dificuldades que demandam grandes esforços de coordenação para o alinhamento de objetivos e propósitos, gerando complexidade gerencial e incerteza (PARK; UNGSON, 2001).

No que se refere ao aspecto necessidade de trabalho conjunto, Souza (2004) afirma que a crescente divisão e especialização do trabalho leva à intensificação das relações e da cooperação entre empresas, ligadas por vínculo fortes em busca de recursos complementares.

Todeva (2006) afirma que as redes de cooperação têm a capacidade de

facilitar ações conjuntas e integração de recursos para alcançar objetivos comuns. Elas se apresentam como o conjunto de transações repetidas e sustentadas por configurações relacionais e estruturais dotadas de movimentos que ultrapassam fronteiras físicas ou geográficas que integram o local e o global, definindo as tendências da ação dos atores interconectados (FANG, et al., 2016).

Para Wegner e Padula (2010, p. 74), “a continuidade da cooperação é condicionada à capacidade de atingir os objetivos propostos e fazer os membros mais competitivos”. Portanto, uma colaboração de sucesso requer alinhamento ou compatibilidade dos objetivos propostos e o alcance dos mesmos.

A cooperação se revela como estratégia importante para conferir sustentabilidade, principalmente às empresas de pequeno porte, que enfrentam dificuldades inerentes à competitividade (BARCELLOS, et al., 2012). Contribuindo com a ideia, Klein e Pereira (2014) afirmam que a cooperação enfraquece e abre caminho para saída de empresas do processo de colaboração quando uma das partes percebe tratamento injusto ou resultados incompatíveis com sua contribuição.

A tendência dos trabalhos citados é afirmar que as cooperativas são exemplos de ações coletivas, em base democrática de decisão, no qual deve predominar a cooperação. A conclusão do levantamento é que os autores convergem na afirmativa da presença de variáveis sociais de relacionamento, nesse caso a cooperação, ajudando as organizações a se mover em um sistema mais cooperativo.

2.3.2 Abordagens sobre cooperação na perspectiva econômica em redes interorganizacionais

A partir da década de 80, as redes interorganizacionais nasceram de forma mais intensa, com o propósito de as empresas lidarem com tamanho conjunto de exigências competitivas no mercado, que surgiram na virada do século (MILES; SNOW, 1986). Segundo Hord (1986), cooperação surgiria de simples acordo verbal entre as empresas, ou seja, um tipo de ação conjunta, unificada, fazendo das estruturas autônomas mais fortes e mais bem sucedidas no mercado.

Os estudos de redes de cooperação são, portanto, fenômeno presente na teoria organizacional a partir de diferentes abordagens teóricas, afirmam Grandori e Soda (1995). A interdisciplinaridade de contribuições teóricas foi evidenciada por

Oliver e Ebers (1998) e Galaskiewicz (2007), ao apresentar importantes correntes teóricas sobre redes de cooperação entre empresas: economia industrial, abordagem de dependência de recursos, teoria de redes sociais, teorias críticas, teoria institucional, teoria dos custos de transação e abordagem de estratégias organizacionais.

De acordo com Kasa (1999), os motivos de cooperação dependem das diferenças entre os objetivos estratégicos das empresas e sua posição no mercado, e das ações atuais ou possíveis frente a outras empresas. Segundo Pereira (2005, p. 53), “(...) o paradigma vigente retrata a cooperação em rede como a melhor (única) maneira das organizações obterem vantagens competitivas sustentáveis (...)”. Porém, para uma empresa estar disposta a cooperar e participar da formação de uma ação coletiva (rede) é preciso que enxergue a vantagem de pertencer a esse grupo (OLSON, 1999).

O mesmo autor afirma que grupos menores têm mais chances de continuar com a parceria em rede, pois conforme aumenta o número de empresas parceiras, o incentivo para colaborar se reduz, devido ao aumento das dificuldades para manter as relações com os integrantes, pois suas ações não serão sentidas e percebidas pelos demais integrantes, ficando de certa forma desestruturadas as ações coletivas para o bem do grupo.

Segundo Barringer e Harrison (2000), são vários os termos utilizados quanto aos relacionamentos interorganizacionais: redes, joint-ventures, alianças estratégicas e cooperação. E as empresas percebem quando surge a oportunidade de criar laços com outras empresas como atrativo, ao invés de agir sozinhas. A percepção está relacionada à crença de que ações coletivas na forma cooperativa aumentarão a chance de alcançar melhores resultados. Mesmo diante das ações, cada empresa participante da rede permaneceria totalmente independente, não correndo riscos, e obtendo autoridade compartilhada com o grupo (MATTESSICH, et al., 2001).

Para Britto (2004), o conceito de cooperação em rede seria entendido como o arranjo entre organizações baseado em vínculos sistemáticos, por vezes de caráter cooperativo, entre empresas formalmente independentes, que dão origem a uma forma particular de coordenação das atividades econômicas.

Diante da discussão, verifica-se em uma corrente teórico-econômica que as redes interorganizacionais, por meio da cooperação, conseguem alcançar diversos

ganhos importantes para as empresas participantes. Por exemplo, os derivados da especialização, obtidos pelo compartilhamento de custos relativamente fixos diante de receitas reduzidas; e a assunção coletiva de atividades de pesquisa e desenvolvimento e, até mesmo, a criação de bases coletivas para a exportação (SOUZA; MIGLINO; BETTINI, 2005). Nessa lógica, apenas as empresas devem escolher os parceiros com base nos recursos disponíveis e em sua boa reputação (JIANG, et al., 2008).

As redes de cooperação têm como propósito central no campo organizacional reunir atributos que possibilitem a adequação ao mercado competitivo sob estrutura dinâmica, apoiadas em ações uniformizadas, porém descentralizadas, possibilitando melhores ganhos de escala, evitando que as empresas envolvidas percam flexibilidade e porte (THOMSON, 2006). Complementando a ideia, Todeva (2006) afirma que as redes de cooperação possuem capacidade de facilitar ações conjuntas, como a transação de recursos para alcançar os objetivos organizacionais do grupo. A cooperação seria definida como conjunto de transações repetidas e sustentadas por meio de configurações relacionais e estruturais, diante de fronteiras dinâmicas e elementos interconectados (TOMLINSON, 2010).

Existe a tendência de os trabalhos citados sobre cooperação em visão de ações coletivas, porém, com um pano de fundo de ganhos econômicos. A conclusão do levantamento do item é que os autores convergem na afirmação da presença de variáveis econômicas. Nesse caso, a cooperação, ajudando as organizações a se desenvolver num sistema mais cooperativo.

Portanto, pretende-se utilizar o conceito de que cooperar é saber compartilhar de maneira igualitária dentro de um grupo, ora com indivíduos mais favorecidos, ora com os menos favorecidos. Todos ganham e mantêm o equilíbrio da rede (BLIEGE BIRD, et al., 2012).

Nos itens 3.4 e 3.5 serão abordadas discussões sobre as categorias sociais e econômicas no processo de cooperação em redes interorganizacionais, analisadas de forma individual e conjunta.

2.4 CATEGORIAS SOCIAIS EM REDES INTERORGANIZACIONAIS

Conforme pesquisa nas últimas décadas, com relação às categorias sociais mais investigadas na literatura sobre redes interorganizacionais, destacam-se

confiança, comprometimento, cooperação, troca de informações, expectativa, representação social, aprendizado, governança, assimetria, relações sociais etc. (FESTINGER, 1957; AJZEN; FISHBEIN, 1977; MOSCOVICI, 1988; MORGAN; HUNT, 1994; RING; VAN DE VEN, 1994; GRAMKOW, 2000; DAS TENG, 2001, 2004; HERNANDEZ; MAZZON, 2005; BEUGELSDIJK, 2006; KLIJN; EDELENBOS; STEIJN, 2010; MACDUFFIE, 2011; MÜLLER-SEITZ, 2012; CHEN; LIN; YEN, 2014; HANSEN, 2016; DAVEY; POWERS, 2016). Das categorias sociais selecionaram-se como foco do trabalho a confiança e o comprometimento, as mais convergentes da bibliografia e as mais citadas nos estudos sobre redes interorganizacionais. Nos parágrafos seguintes são discutidas essas categorias individual e conjuntamente, as quais compõem o desenho da pesquisa.

2.4.1 Abordagens sobre confiança em redes interorganizacionais

A categoria confiança é bastante investigada em redes interorganizacionais (MOHR; SPEKMAN, 1994; BATT; VALCOUR, 2003; DAS; TENG, 2004; HERNANDEZ; MAZZON, 2005; BEUGELSDIJK, 2006; HOFFMANN; MORALES; FERNANDES, 2004; PEREIRA, 2005; BOEHE; BALESTRO, 2006; GIGLIO; RIMOLI; SILVA, 2008; KLIJN; EDELENBOS; STEIJN, 2010; MACDUFFIE, 2011; MÜLLER-SEITZ, 2012; CHEN; LIN; YEN, 2014; BERTÓLI; GIGLIO; RIMOLI, 2015; HANSEN, 2016; DAVEY; POWERS, 2016), não se tratando de assunto novo na temática de redes interorganizacionais. Neste trabalho, a categoria confiança está sendo investigada individual e conjuntamente com a categoria comprometimento. Nos parágrafos seguintes são apresentados trabalhos que conceituam a categoria social confiança de maneira individual.

As redes interorganizacionais seriam caracterizadas pela confiança, e esse aspecto é fator determinante ao uso de mecanismos de coordenação social: macrocultura, sanções coletivas, reputação para coordenação e trocas econômicas (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997). Os autores Bradach e Eccles (1989) e Adler (2001) propuseram a categoria confiança como mecanismo de coordenação, para complementar preços e autoridade.

Para autores como Gulati (1998), a aceitação de um possível parceiro dependeria da confiança de antigos parceiros que informassem sobre a pessoa. No entanto, para Grandori e Soda (1995), a confiança se estabelece basicamente pelas

relações rotineiras, nas quais o parceiro age coletivamente e não de modo oportunista.

Segundo Larson et al. (1998), a falta de confiança se tornaria uma barreira para a criação do conhecimento e efetividade do aprendizado interorganizacional. As ideias e expectativas de que as redes possibilitam às empresas explorar e compartilhar novas competências e recursos, consideradas importantes e essenciais para o seu contexto, deixam de ser concretizadas (KLIJN; EDELENBOS; STEIJN, 2010).

Balestrin e Vargas (2004) salientam que a dimensão da confiança representa papel central no sucesso alcançado pelas redes de PMEs, porque criam laços fortes e conseguem estabelecer padrões de comprometimento, tornando as redes de PMEs mais fortes e competitivas.

Já os autores Lourenzani, Silva e Azevedo (2006) afirmam que “a confiança pode ser entendida como o conjunto de expectativas que os indivíduos têm sobre o comportamento futuro dos seus parceiros de negócios”, ou seja, colocando-se na dependência do outro (MACDUFFIE, 2011).

Na ideia de Cunha (2006), a categoria confiança seria um dos eixos organizadores de uma rede, ao ressaltar que “a confiança pode ser considerada como a amálgama para a formação de comportamentos cooperativos em redes de organizações e em outras modalidades de aglomerações de organizações”. Estudos etnográficos em uma rede de caçadores indicam que alguns homens estariam usando certa generosidade na partilha de presas maiores (como o canguru, por exemplo), forma de garantir a confiança na divisão de conhecimentos, segredos e até mesmo rituais sagrados com seus parceiros de caça (BLIEGE BIRD; BIRD, 2008; BIRD; BLIEGE BIRD, 2010). No trabalho de Bertóli, Giglio e Rimoli (2015), a categoria social confiança é tratada como um dos eixos ordenadores da configuração das redes, seguindo a ideia de Cunha (2006).

Na verdade, a importância da reciprocidade generalizada para laços sociais é demonstrada por meio de trabalhos experimentais, mostrando que a partilha generalizada construiria laços afetivos mais fortes de confiança (MOLM; TAKAHASHI; PETERSON, 2000; MOLM; COLLETT; SCHAEFER, 2007; MOLM; SCHAEFER; COLLETT, 2007; MÜLLER-SEITZ, 2012; CHEN; LIN; YEN, 2014; BERTÓLI; GIGLIO; RIMOLI, 2015; HANSEN, 2016; DAVEY; POWERS, 2016).

Na mesma linha, Carnaúba (2012) é categórico: “[...] a confiança

interorganizacional não se refere à confiança demonstrada por uma organização em si, um ente abstrato, mas sim ao nível de confiança partilhado pelo grupo de indivíduos em uma determinada organização no relacionamento com outra organização".

Corroborando a ideia de Hansen, 2016, ressalta que a confiança interorganizacional reflete procedimentos institucionalizados durante a sucessão de transações e interações que ocorrem no relacionamento entre as organizações. Evidencia-se que a confiança interpessoal se desenvolve a partir de uma resposta positiva à expectativa prévia de conduta de um indivíduo em relação a outro, nas inúmeras interações que conformam as relações sociais (DAVEY; POWERS, 2016).

As dificuldades inerentes e a não execução de muitas atividades, ações e trocas conjuntas se devem à falta de confiança entre os atores de uma rede (KLEIN; PEREIRA, 2014). Ainda é válido ressaltar que a construção de confiança leva mais tempo do que um único ato de compartilhar; o indivíduo pró-social não apenas assume o custo relativamente mais alto do ato, mas não espera retorno imediato sobre o provisionamento do bem coletivo, seja em respeito (prestígio) ou em espécie (dinheiro) (BIRD; POWER, 2015).

Em suma, não há linha dominante sobre a categoria confiança. Nos trabalhos internacionais e brasileiros existem divergências de sua origem e sua importância, ora ligada ao poder, ao relacionamento ou ao comportamento, enfim, vista sob vários ângulos na tentativa de definir um conceito dessa categoria.

2.4.2 Abordagens sobre comprometimento em redes interorganizacionais

Quanto à categoria comprometimento, existem diversos trabalhos que a investigaram em redes (LORANGE; ROOS, 1991; LARSON, 1992; MAYNTZ, 1993; OLAVE; AMATO, 2001; PEREIRA, 2005; NEGRINI; WITTMMANN, 2007; GIGLIO; RIMOLI; SILVA, 2008; RAMPERSAD; QUESTER; TROSHANI, 2010; TSAMENYI; CULLEN; MOELLER, 2010; VAHLNE; JOHANSON, 2013; SANDBERG, 2014; BERTÓLI; GIGLIO; RIMOLI, 2015; CODINI, 2015; QURESHI, 2016; CANTELE; VERNIZZI; RICCIARDI, 2016), não se tratando de assunto novo investigado em redes interorganizacionais. Neste trabalho, a categoria comprometimento está sendo investigada de maneira individual e em conjunto com a categoria confiança. Nos próximos parágrafos são apresentados trabalhos que conceituam a categoria social

comprometimento de maneira individual.

Trabalhos como o de Anderson e Weitz (1992) refletem a ideia de comprometimento, disposição de uma pessoa em ações coletivas, sem colocar o benefício próprio como o mais importante; os autores afirmam que o "[...] comprometimento de uma relação implica um desejo de desenvolver uma relação estável, o desejo de fazer sacrifícios de curto prazo para manter a relação, e uma confiança na estabilidade da relação".

Larson (1992) ressalta que se pensaria no declínio e dissolução das redes, em momentos em que surgem o oportunismo e a falta de comprometimento. Segundo Cullen, Johnson e Sakano (2000), existem dois tipos de comprometimento: comprometimento de atitude, que significa esforço extra da vontade de ir além das obrigações contratuais, e comprometimento calculativo, que significa a expectativa de se obter ganhos e recursos no relacionamento. O comprometimento de atitude trata da vontade e do esforço dos sujeitos envolvidos na rede, empenhados em desenvolver tarefas, pensando no crescimento do grupo, tomando iniciativas de apresentação de novas ideias para a rede funcionar; e o comprometimento calculativo trata do esforço esperado por todos os sujeitos envolvidos na rede, ao lado dos ganhos econômicos pretendidos.

O comprometimento entre os parceiros de uma rede se fortalece na medida em que os participantes percebem maior comprometimento dos demais parceiros, ou seja, quanto mais se visualizam pessoas empenhadas e comprometidas com o negócio, mais os participantes se comprometem com o grupo (ARIÑO, 2003; VAHLNE; JOHANSON, 2013).

Conforme Pereira (2005), o "comprometimento é a disposição do ator para o trabalho em conjunto". O autor afirma que é mais provável a formação de uma rede quando essa categoria está presente em um grupo. As dificuldades inerentes e a não execução de muitas atividades, ações e trocas conjuntas se devem à falta de comprometimento entre os atores de uma rede (KLEIN; PEREIRA, 2014).

Para Braga, Mattos e Souza (2008), os indicadores da existência do comprometimento são redução da propensão a abandonar a relação, aumento do consentimento e crescente cooperação. Os estudos de Cantele, Vernizzi e Ricciardi (2016) indicam alguns fatores de sucesso interessantes identificados em três casos estudados na Itália, colocando em destaque o comprometimento e a personalidade dos empreendedores envolvidos para a rede conseguir uma evolução de sucesso.

Com relação a esses pontos centrais, os autores Bertóli, Giglio e Rimoli (2015) abordam a categoria social comprometimento como um dos eixos ordenadores da configuração das redes, seguindo a mesma ideia do conceito da categoria social confiança de Cunha (2006). Os autores seguem ainda a afirmativa de Pereira (2005), acreditando que o comprometimento é categoria social importante na formação e organização das redes.

Assim, a categoria comprometimento está sendo discutida de maneira convergente em redes interorganizacionais. Os autores nacionais e internacionais apresentam conceitos próximos, como o esforço para a continuidade da relação, destacando o comprometimento como fundamental para o equilíbrio e desenvolvimento de uma rede. Além dessa convergência, percebe-se a existência de esforços para a elaboração de uma definição mais dominante da categoria.

2.4.3 Abordagens da interface entre confiança e comprometimento em redes interorganizacionais

A partir do referencial teórico é possível haver uma proposta da interface entre as duas categorias sociais em redes. Na verdade, são duas expressões relativas a construtos, pois seriam definidas de várias formas. A proposta é que existe uma interface entre as duas categorias, privilegiando-se o sentido das categorias sociais confiança e comprometimento como essenciais aos estudos de redes. Cabe ressaltar que não se estabeleceu relação causal estrita, isto é, a ausência ou não de uma categoria não influencia ou é influenciada por outra categoria.

Entre as variáveis mais investigadas na literatura sobre redes, conforme pesquisa dos autores, encontram-se a confiança e o comprometimento, uma espécie de eixo de sustentação da visão social de redes. Elas são o centro dos movimentos de aproximação e distanciamento entre os atores, que cria o campo de equilíbrio e desequilíbrio da rede. Nos parágrafos seguintes são apresentados trabalhos que conceituam as categorias sociais investigadas neste estudo de maneira conjunta.

Os modos informais incluem o comprometimento e confiança, pois cada ator cria uma atitude de cooperação, mais do que oportunismo (LARSON, 1992; BOEHE; BALESTRO, 2006). Na mesma linha de cooperação, Granovetter (1985, 2007) ressalta que a imersão dos atores na rede, por meio das variáveis comprometimento

social e econômico, é um dos fatores do estado de organização do grupo, entrelaçado com outra variável, como a confiança.

Segundo Morgan e Hunt (1994), o comprometimento é a crença de um dos parceiros de que o relacionamento existente é tão importante que valem a pena os esforços para mantê-lo. A confiança é a crença de um dos parceiros de que o outro se comportará da forma esperada, sem se aproveitar dos demais, ou seja, comprometimento e confiança são dois lados da mesma moeda. Complementando a ideia, Cullen e Moeller (2010) destacam como relevante a seleção de parceiros como forma de minimizar o comportamento oportunista pela construção da confiança e do comprometimento com uma rede, o que de fato influenciaria o desempenho da rede.

Bachmann; Knights e Sydow (2001) relatam que sem um mínimo de confiança e comprometimento se torna quase impossível estabelecer relações organizacionais bem-sucedidas por um período mais longo. Além disso, a confiança e o comprometimento criam um contexto de colaboração social favorável a compartilhar conhecimentos e informações (DYER; CHU 2003). Portanto, sem a presença dessas duas categorias em uma rede, dificilmente as trocas e atividades conjuntas serão efetivadas, desequilibrando os arranjos cooperativos existentes.

O trabalho de Pereira (2002) valoriza os aspectos sociais, afirmando que as cooperativas são associações de pessoas, usualmente com recursos limitados, que se dispõem a trabalhar coletivamente e de forma contínua, apresentando interesses comuns.. Por este motivo, formam uma organização democraticamente controlada, em que a confiança e o comprometimento se tornam fatores do desenvolvimento da organização.

Na visão de Hardy, Phillips e Lawrence (2003), a confiança dos integrantes de uma rede, e o seu comprometimento, são duas categorias fundamentais para a colaboração, intrínseca à cooperação em redes. Contribuindo com a ideia, Balestrin e Vargas (2004) mostram que as organizações em redes mantêm interações e interdependência entre si, e demonstraram que as variáveis sociais são as que mais influenciam as relações de negócios, como a troca de informação, conhecimento e aprendizagem, tendo como variáveis essenciais a confiança e o comprometimento.

Conforme Parast e Digman (2008), a confiança e comprometimento são as categorias sociais mais citadas na literatura, sendo consideradas requisitos primordiais para a cooperação entre os parceiros de uma rede. Colaborando com a

ideia, Verschoore e Balestrin (2008) mencionam que a confiança e comprometimento são fatores das relações sociais que se formam por meio das redes de cooperação, principalmente em seu processo de criação, aproximando os atores. As relações sociais se tornam laços mais fortes do que as relações econômicas.

Segundo Barbosa, Zilber e Toledo (2009), as vantagens que as empresas obtêm por trabalhar em conjunto são a organização administrativa, ganhos mútuos, comprometimento e confiança, para obtenção de uma posição mais forte. Chao (2011) explica que a cooperação entre as empresas participantes de uma rede seria observada de maneiras diferentes em seus processos na tomada de decisão. Isso se dá pela falta de confiança ou falta de comprometimento de uma das partes integrantes da rede, levando a diversos erros e vieses, e ainda afetar a estabilidade do processo cooperativo, e até mesmo a continuidade da rede em alguns casos.

A presença de culturas diferentes na mesma rede é fator determinante e inquestionável, pois cada participante traz a maneira de ser, conhecimentos e experiências de negócios anteriores, forma de lidar com a cooperação, confiança, lealdade e comprometimento. As diferenças gerariam conflitos internos que comprometem a criação de sinergias, imprescindíveis para o bom andamento de uma rede (BARCELLOS, et al., 2012).

Uma das hipóteses de investigação no trabalho de Klein e Pereira (2014) é que quanto menor o nível de confiança e comprometimento entre as empresas parceiras, maior a probabilidade de saírem da rede. Os autores Bertóli, Giglio e Rimoli (2015) abordam as categorias sociais confiança e comprometimento, um dos eixos ordenadores da configuração das redes. O estudo ressalta que as duas categorias sociais são pontos de atração de outras categorias, espécie de sustentação das redes.

Bird e Power (2015) afirmam que a sinalização de confiança e comprometimento que um indivíduo “vai jogar limpo” no grupo facilita a formação de parcerias de cooperação em outras redes, levando-as rapidamente ao sucesso. Alguns fatores de sucesso são identificados em três casos estudados por CANTELE; VERNIZZI; RICCIARDI (2016) sobre como as novas maneiras de contratos entre empresas e redes surgiram na Itália, colocando em destaque a crença comum de que é essencial como nova forma de fazer negócios; confiança recíproca entre as empresas; comprometimento e personalidade dos empreendedores envolvidos;

equilíbrio de cooperação e competição nas relações interorganizacionais; e percepção da evolução do sucesso da rede.

Após análise dos artigos encontrados que apresentaram possível presença das duas categorias sociais propostas neste trabalho, encontrou-se convergência no reconhecimento da importância das categorias sociais. Portanto, relativamente às duas categorias sociais investigadas de maneira individual e posteriormente conjunta, nota-se que sobre a confiança existe maior variação de conceitos, enquanto a ideia de comprometimento está um pouco mais organizada. Para o propósito do trabalho investigou-se a possibilidade de as duas categorias serem tratadas juntas num único trabalho, combinadas conforme apresentam os quadros 2, 5 e 7.

Pretende-se utilizar o conceito de confiança expresso por estar na dependência do outro; e o conceito de comprometimento como disposição de uma pessoa em participar de ações coletivas, sem haver um benefício próprio imediato e sem tirar proveito da confiança depositada (GRAVOVETTER, 1985, p. 491). A confiança e o comprometimento são manifestações complementares de um relacionamento, ou seja, quando a confiança está presente (o ator A mostra sinais de confiança no ator B), a reciprocidade seria o comprometimento (o ator B ajuda o ator A e não se aproveita de sua confiança). Ocorrendo a reciprocidade, o minissistema se realimenta (BERTÓLI, 2015).

2.5 CATEGORIAS ECONÔMICAS EM REDES INTERORGANIZACIONAIS

Conforme pesquisa das últimas décadas, com relação às categorias econômicas mais investigadas na literatura sobre redes interorganizacionais, destacam-se desempenho, benefícios, inovação, interdependência, governança, experiências anteriores, credibilidade, reputação, relações de produção e de consumo, de poder etc. (JANSEN; JAGER, 2003; ALEXANDER; NICHOLLS, 2006; GOMES; PESSOA; FARIA, 2008; WINCENT; ANOKHIN; ORTQVIST, 2010; WATSON, 2012; STAM; ARZLANIAN; ELFRING, 2014; OLSON; FERNANDEZ, 2015). Dessas categorias econômicas selecionam-se como foco deste trabalho o desempenho e os benefícios, porque são as mais convergentes da bibliografia e as mais citadas nos estudos sobre redes interorganizacionais. Nos parágrafos seguintes são discutidas essas categorias de maneira individual e conjunta, as quais

compõem o desenho da pesquisa.

2.5.1 Abordagens sobre desempenho em redes interorganizacionais

A categoria desempenho é investigada em redes interorganizacionais há algum tempo (WILLIAMSON, 1975, 1981; ECCLES, 1981; CHERNS; BRYANT, 1984; WINCH, 1989; JONES, 1996; DYER; SINGH, 1998; CHEN, 1999; WONG; CHAN, 1999; OLSON, 1999; MARCON; MOINET, 2000; AMMENBERG; HJELM, 2003; WINCENT, 2005, 2008; FUKUGAWA, 2006; WINCENT; ANOKHIN; ORTQVIST, 2010; WATSON, 2012; JANSEN; BRINKKEMPER; FINKELSTEIN, 2013; STAM; ARZLANIAN; ELFRING, 2014; OLSON; FERNANDEZ, 2015), portanto, não se trata de assunto novo na temática de redes interorganizacionais. Neste trabalho, a categoria desempenho está sendo investigada de maneira individual e em conjunto com a categoria benefícios. Nos próximos parágrafos são apresentados trabalhos que conceituam a categoria econômica desempenho de maneira individual.

Com o objetivo de ampliar as capacidades e benefícios, as empresas utilizam como mecanismo de ajuda minimizar as dificuldades de mercado e a formação de alianças estratégicas (KEIL, 2000), por meio de cooperação de curto prazo ou a um grau de comprometimento maior em longo prazo, em que as empresas envolvidas possuem como objetivo a execução de um projeto (RAMAYAH; LEE, 2011).

Na questão estratégica, March (1991) mostra que a escolha de uma empresa consiste em aceitar a dicotomia entre utilizar recursos e capacidades existentes ou explorar novas oportunidades, ou seja, o desempenho consiste na utilização das capacidades individuais dos integrantes, importantes para o aumento da produtividade e eficiência do emprego de capital e dos ativos. O processo se dá por meio da padronização, sistemática, redução dos custos, aperfeiçoamento das tecnologias existentes, desenvolvimento de habilidades e capacidades organizacionais (KOZA; LEWIN, 1998). Portanto, a exploração dos conhecimentos estaria associada à descoberta de novas oportunidades para a geração de retornos, criação de novas capacidades e de investimentos em empresas com capacidades de absorção e ampliação de desempenhos (JANSEN; BRINKKEMPER; FINKELSTEIN, 2013).

Normalmente, as redes interorganizacionais incluem novos integrantes organizacionais, pensando no aumento e melhoria de sua produtividade e desempenho (DAVIES, 2004, 2009; BRADY; DAVIES; GANN, 2005; HOBDAY; RUSH, 2007; MANNING, 2008). Os novos parceiros criam valor, combinam recursos complementares, capacidades e conhecimentos com os integrantes que participam da rede.

De acordo com Ahola (2009), as relações interorganizacionais ligam os integrantes, deixando-os mais fortes e competitivos, demonstrando que diferem consideravelmente em sua capacidade de novos desempenhos no mercado. Por exemplo, relações interorganizacionais entre os integrantes da rede seriam caracterizadas pela confiança e comprometimento, como abordado anteriormente (ARTTO; KUJALA, 2008).

As relações diferenciariam os integrantes participantes em termos da sua capacidade de influenciar os demais, por meio do poder (OLANDER; LANDIN, 2005). O poder é geralmente distribuído desigualmente entre os atores da rede, influenciando nas tomadas de decisões e rumos a serem seguidos por toda a rede, prejudicando em alguns casos o desempenho da rede (NELL; ANDERSSON, 2012).

Outros pontos determinantes ressaltados pelos estudos para a formação dos relacionamentos são a cultura de colaboração, aspectos organizacionais e apoio institucional, destacados como fatores imprescindíveis para formação e desempenho das redes (LOPES, 2004). Informação e conhecimento são destacados por Hernández (2006) como insumos de aprendizagem, e servem de apoio à formação de redes interorganizacionais. Complementando a ideia, para formação e sustentabilidade dos relacionamentos interorganizacionais, destacam-se como elementos centrais confiança e aprendizado (BEGNIS; PEDROZO; ESTIVALETE, 2008).

Portanto, para as redes interorganizacionais alcançarem com sucesso os resultados desejados, é preciso manter um relacionamento eficaz (PESÄMAA; HAIR, 2007), possibilitando às empresas envolvidas se beneficiar de múltiplas vantagens. Diante das perspectivas, a literatura apresenta expressivas razões pelas quais as organizações ingressam em redes interorganizacionais, uma delas os benefícios gerados por trabalhar em conjunto (OLSON; FERNANDEZ, 2015).

Assim, a categoria desempenho é discutida de maneira convergente em redes interorganizacionais. Os autores nacionais e internacionais apresentam

conceitos próximos, como a melhoria das capacidades, deixando as empresas mais fortes e competitivas e os conhecimentos compartilhados, revelados como fatores fundamentais para o equilíbrio e fortalecimento de uma rede. Existem esforços da categoria para uma definição mais dominante diante das teorias analisadas.

2.5.2 Abordagens sobre benefícios em redes interorganizacionais

Existem diversos trabalhos sobre a categoria benefícios em redes interorganizacionais (THORELLI, 1986; JARILLO, 1988; HAMEL, 1991; GRANDORI; SODA, 1995; HUMAN; PROVAN, 1997, 2000; OLIVER; EBERS, 1998; BRITTO, 2004; MILLER; BESSER, 2005; MILES; SNOW, 2007; VAN DE BUNT; GROENEWEGEN, 2007; BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JUNIOR, 2010; ALVES; PEREIRA; KLEIN, 2013; SAATY; VARGAS, 2013; VVEINHARDT; DABRAVALSKYTĖ, 2014; GUPTA; POLONSKY, 2014; SOLYMOSSY, 2015). Nas demais categorias apresentadas não se trata de assunto novo na temática de redes interorganizacionais. No trabalho, a categoria benefícios está sendo investigada de maneira individual e em conjunto com a categoria desempenho. Nos parágrafos seguintes são apresentados trabalhos que conceituam a categoria econômica benefícios de maneira individual.

As redes interorganizacionais são parcialmente reconstruídas a partir de novos benefícios e reestruturações de seus objetivos, atestam Hellgren e Stjernberg (1995). Os atores utilizam as experiências de projetos anteriores, contribuindo para a seleção de novos atores com novos objetivos e desafios, até mesmo participando de outras redes. Como exemplo, Eccles (1981) apresentou em seu trabalho sobre a indústria da construção como os principais atores da rede tendem a estabelecer novos relacionamentos no futuro com os atuais atores, demonstrando que as relações interorganizacionais gerariam oportunidades de aprendizagem, redução dos custos de supervisão e redução do risco de falha da rede (SYDOW; STABER, 2002; SAATY; VARGAS, 2013).

Inicialmente destaca-se que o benefício para adentrar nas redes interorganizacionais é o custo de capital e, em um segundo momento, trocas de informações como benefícios, melhoria nos processos, facilidades para obtenção de financiamento e novas maneiras no processo de governança (MAGALHÃES; DAUDT; PHONLOR, 2009).

Os autores Park, Whitelock e Giroud (2009) comprovam que o tamanho da empresa não influencia significativamente na aquisição do conhecimento nas redes, porém, existe um impacto de compatibilidade positiva e significativa da cultura organizacional, gerando maior aquisição de conhecimento e maior ganho de benefícios essa aliança (VVEINHARDT; DABRAVALSKYTĖ, 2014).

Um benefício indicado por Lamb (2009) refere-se às despesas de marketing e comunicação, que seriam distribuídas entre os membros da rede. O impacto dos riscos seria compartilhado com as empresas parceiras (WILDEMAN, 1998). Ao se tornar parte de um grupo de empresas envolvidas em uma rede, existe a possibilidade de maiores perspectivas para obtenção de financiamentos oriundos de fontes externas, além de possíveis benefícios sob a partilha de recursos e tecnologias entre os parceiros da rede (BABIAK, 2007).

O trabalho de Balestrin e Verschoore (2010) indica que a configuração em rede permite às PMEs alcançar os seguintes benefícios: maior troca de conhecimentos e informações entre as empresas participantes da rede; participação em feiras vendendo os produtos de forma conjunta; melhorias nos processos financeiros e administrativos; participação em treinamentos, palestras e cursos de formação; melhores preços com os fornecedores; marketing compartilhado; maiores créditos aos clientes; maior facilidade de comercialização de produtos e ganhos de economias de escala, escopo e especialização entre as empresas parceiras. Como exemplo, em redes interorganizacionais do ramo varejista (farmácias), os principais benefícios provêm do acesso a novos fornecedores, economias de escala e aumento de variedades dos produtos (LIMA FILHO, et al., 2006).

Existem diversos benefícios que as empresas conquistam ao entrar em uma rede. Verschoore (2003, p. 43-49) assinala:

> “a) poder de mercado: ampliando o potencial de barganha das organizações;
>
> b) provisão de serviços: oferta de serviços especializados através da rede;
>
> c) dispersão dos riscos: a divisão dos riscos ocorre devido às áreas compartilhadas pelos integrantes da rede;
>
> d) especialização flexível: a organização em rede possibilita às empresas a especialização em suas atividades-chave, deixando ao encargo da própria rede as demais atividades;
>
> e) aprendizagem coletiva: permite que as empresas da rede tenham uma nova perspectiva de resolução de problemas, novos métodos, entre outros;

> f) redução de custos: os custos podem diminuir em função de economias de escala que as empresas podem conseguir através das redes (custos de transação, informação etc.);
>
> g) complementaridade de ativos: as empresas conseguem obter recursos não disponíveis internamente, através da disposição em rede, e combiná-los para atingir seus objetivos;
>
> h) inovação e desenvolvimento tecnológico: estes dois elementos-chave podem ser mais facilmente obtidos através da disposição em rede, através do envolvimento entre empresas que possuem diferentes conhecimentos;
>
> i) acúmulo de confiança e capital social: o auxílio mútuo pode fazer com que surjam o capital social e a confiança, necessários para que a cooperação possa se solidificar;
>
> j) limitação do oportunismo: através dos mecanismos de pressão social que podem fazer com que o oportunismo diminua na rede, e pelas vantagens exclusivas geradas para os indivíduos que estão na rede".

Porém, na prática, para obter esses benefícios não seria tarefa tão fácil, devido à descontinuidade natural dos negócios, a rede passando, talvez, por dificuldades em seu desenvolvimento de relações interorganizacionais entre os atores (AHOLA, et al., 2006; ELORANTA, 2007; GUPTA; POLONSKY, 2014). Os objetivos atuais afetariam o comportamento, devido à história compartilhada e expectativas do passado, quando entraram na rede, causando, por exemplo, redução ou não de comportamento oportunista (ECCLES, 1981; WINCH, 1989; HADJIKHANI; HAKANSSON, 1996; WINDELER; SYDOW, 2001; SYDOW; STABER, 2002; ELORANTA, 2007; ALVES; PEREIRA, 2013; SOLYMOSSY, 2015).

Diante dessas discussões, a categoria benefícios estaria sendo discutida de maneira convergente em redes interorganizacionais. Autores nacionais e internacionais apresentam conceitos próximos, ligados ao custo de capital, às trocas de informações e à melhoria de processos e maior facilidade de financiamento, ressaltando esses benefícios como fundamentais para estruturação e fortalecimento de uma rede. Portanto, existem esforços da categoria na definição mais dominante diante das teorias analisadas.

2.5.3 Abordagens da interface entre desempenho e benefícios em redes interorganizacionais

Diante do referencial teórico apresentado é possível elaborar uma proposta da interface entre as duas categorias econômicas em redes. Na verdade, são duas expressões relativas a construtos, pois seriam definidas de várias formas. A proposta para este trabalho é existir uma interface entre as categorias, privilegiando-

se o sentido das categorias econômicas desempenho e benefícios como importantes para os estudos de redes. Cabe ressaltar que não se estabeleceu relação causal estrita, isto é, a ausência de uma categoria não influencia ou é influenciada por outra categoria. Nos parágrafos seguintes são apresentados trabalhos que conceituam as categorias econômicas investigadas neste estudo de maneira conjunta.

Diversos estudos discutiram como as redes interorganizacionais seriam desenvolvidas para atingir um maior desempenho e redução dos custos de transação, gerando melhores benefícios para a rede, por exemplo, nas trocas de experiências e conhecimentos entre os atores, por meio da cooperação (OUCHI, 1980; JARILLO, 1988; NOORDEWIER; JOHN; NEVIN, 1990; GERLACH, 1992; PARKHE, 1993; DYER, 1997; DYER; SINGH, 1998; ZAHEER; MCEVILY; PERRONE, 1998; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; ZAGHLOUL; HARTMAN, 2003; KADEFORS, 2004; CRESPIN-MAZET; GHAURI, 2007; PROVAN; FISH; SYDOW, 2007; VAN HORENBEEK; PINTELON, 2014). Os estudos foram tratados sempre em pares, ora analisando a categoria benefícios e cooperação, ora desempenho e benefícios, ou até mesmo desempenho e cooperação, ou seja, as discussões ocorreram em pares, como é o propósito deste trabalho.

Estudos que levam as redes a vários benefícios, como transferência de informações e soluções conjuntas de problemas por meio da cooperação, foram apresentados por Uzzi (1997). O autor nominou de *embedded*, ou seja, a imersão conjunta de empresas em uma rede, utilizando como exemplo o negócio da moda em Nova York. Ele afirma que as redes interorganizacionais que possuem a imersão (*embedded*) reduziriam os ricos de encontrar certos comportamentos oportunistas no grupo.

Com o desenvolvimento das atividades conjuntas na rede, gradualmente, passam a se tornar mais efetivos os primeiros resultados e benefícios econômicos advindos da cooperação (KLEIN, 2016). Por exemplo, aumento de vários desempenhos, como poder de barganha com fornecedores, inserção de novos produtos e serviços ao mercado, alcance de economias de escala e compartilhamento dos custos de comunicação e marketing (NGOWI, 2007; PESÄMAA, 2007; LAMB; HAIR; McDANIEL, 2008). O delineamento das atividades conjuntas e dos ganhos proporcionados gera o interesse de outras empresas do ramo, que também se inserem na rede. Com isso, ocorrem o aumento do número de integrantes e o crescimento da rede (VAN HORENBEEK; PINTELON, 2014).

Os autores (DWYER; SCHURR; OH, 1987; GARBARINO; JOHNSON, 1999) mostram que as empresas que entendem o papel e significado da cooperação aceitarão sacrifícios individuais de curto prazo para alcançar benefícios e melhorar o desempenho para o grupo no longo prazo. Afinal, essa é uma das principais expectativas dos gestores de rede quando é formada (KLEIN, 2016). Pois existe grande expectativa de que os parceiros integrantes da rede se comprometam com as atividades, ações e acordos estabelecidos em favor de todo o grupo (STAM; ARZLANIAN; ELFRING, 2014).

Dimaggio e Powell (1983) mencionam que, ao participar de uma rede, as empresas passam a ser percebidas com “grandeza” em sua área de atuação, além de receber maior crédito e reconhecimento por parte do público. Isso, segundo os autores, garante maior desempenho nas ações empresariais e redimensiona a importância da empresa em seu contexto institucional, gerando diversos benefícios novos ao grupo. Pesämaa (2007) cita como benefícios da atuação em redes, maior confiabilidade e aumento da reputação das empresas inseridas na rede. Klein (2016) explica que os agentes interessados em estabelecer relações com determinada empresa, em geral, esperam que a empresa prove ter apoio político, recursos essenciais e estabilidade financeira (CHEN, 2010; PROVAN; LEMAIRE, 2012).

Alguns estudos, como (CHEN et al., 2014; SERRA; KUNC, 2015), ressaltam que os novos benefícios e desempenhos presentes em todas as redes surgem a partir da troca de informações e experiências dos atores, principalmente nas mudanças e eventos ocorridos, gerando certas alterações dos objetivos comuns e individuais de cada participante da rede. Os autores Alves et al. (2011) mencionam que a maioria dos benefícios presentes nas redes interorganizacionais são estipulados no início dos relacionamentos e adaptados ao longo do tempo. Seguindo as teorias do processo de desenvolvimento, geram mudanças, e, ao serem entendidas, tornam mais claros e transparentes a administração, desempenho, desenvolvimento e presença (ALVES, 2016).

Portanto, relativamente às duas categorias econômicas investigadas de maneira individual e conjunta, o desempenho e os benefícios, há convergência nas ideias discutidas nos trabalhos apresentados, estando as duas categorias um pouco mais organizadas do que as categorias sociais apresentadas. Para o propósito do trabalho investigou-se a possibilidade de as duas categorias serem tratadas em um único trabalho, combinadas conforme apresentam os quadros 3, 6 e 8.

Neste trabalho, portanto, pretende-se utilizar a ideia de desempenho expressa pela busca por inovação, competitividade e sustentabilidade (JANSEN; BRINKKEMPER; FINKELSTEIN, 2013); e o de benefícios, como o poder de barganha com fornecedores; inovação de novos produtos e serviços ao mercado, diminuição dos custos e aumento da reputação empresarial (NGOWI, 2007; PESÄMAA, 2007; LAMB; HAIR; McDANIEL, 2008).

Entre as discussões teóricas apresentadas neste capítulo, expressa em diferentes abordagens econômicas e sociais de redes, cabe destacar no próximo item uma proposta de modelos analíticos para a pesquisa.

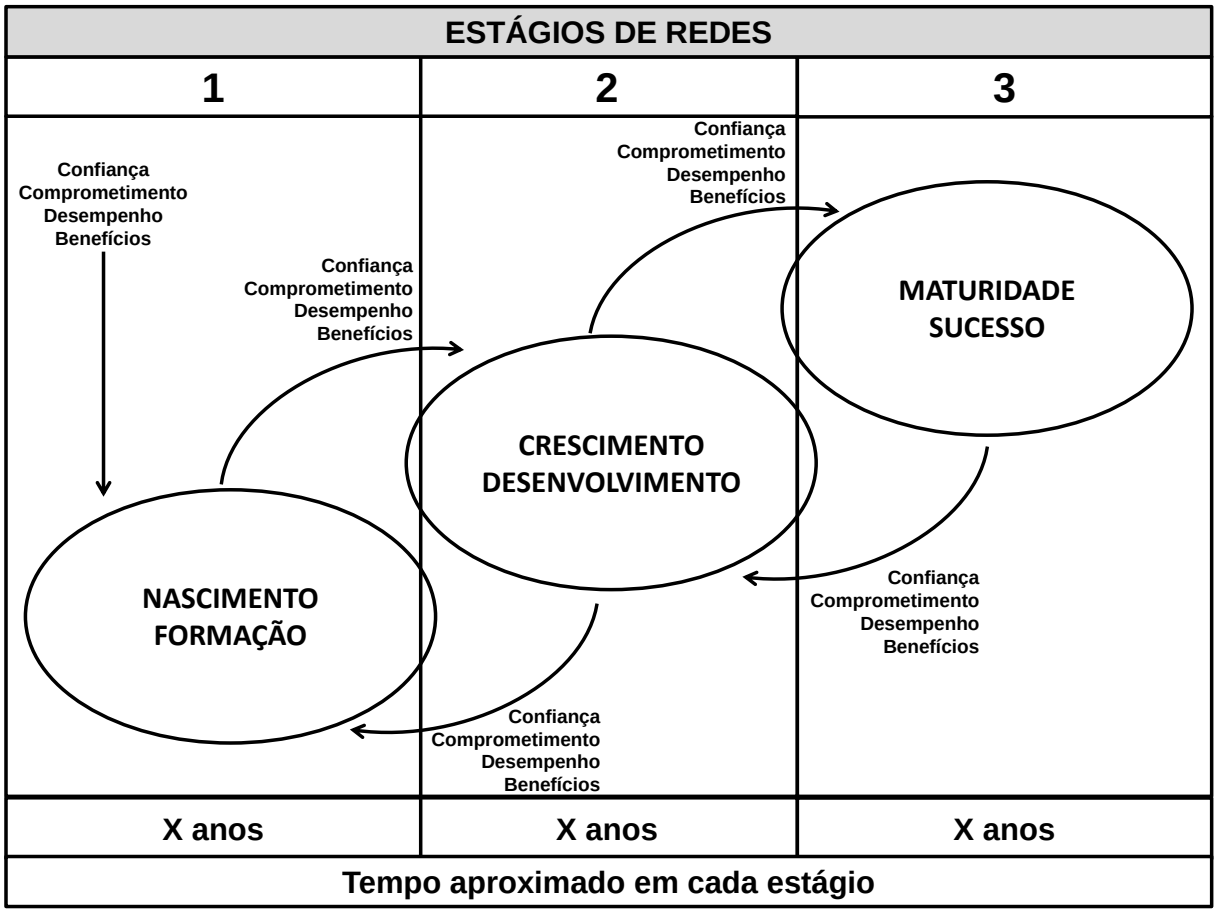
2.6 PROPOSIÇÃO DE MODELOS ANALÍTICOS EM REDES INTERORGANIZACIONAIS

Neste item apresenta-se a proposta sobre a investigação de três estágios de redes, definidos a partir de quatro construtos, dois deles construtos sociais, confiança e comprometimento, e dois econômicos, desempenho e benefícios. Como visto na revisão bibliográfica, são raros os trabalhos que buscaram essa investigação mesclando categorias sociais e econômicas.

Discutimos nos tópicos anteriores que o foco da pesquisa está centrado em como as categorias sociais e econômicas se comportam nos três estágios da rede. As categorias interagem no contexto cooperativo, delineadas neste trabalho como categorias importantes e influentes desde o processo de nascimento e formação (estágio 1 no modelo), até a maturidade e sucesso das redes (estágio 3 do modelo).

Ao investigar as redes foram consideradas apenas as que estejam no último estágio, ou seja, empresas já formalizadas e constituídas, e que já tenham passado pelo menos uma vez pelos estágios 1 e 2. E assim contribuiriam com a pesquisa deste estudo, identificando as categorias que foram mais influentes nos estágios percorridos pela rede. Sabendo que esse modelo traria inúmeros benefícios às redes e aos seus participantes, a pesquisa servirá para futuros e atuais gestores das redes conseguirem diminuir as dificuldades encontradas, por exemplo, manter entre si os mesmos níveis de maturidade. O modelo analítico dos três estágios da rede está ilustrado na Figura 2.

Figura 2 – Modelo analítico da influência dos construtos nos três estágios das redes

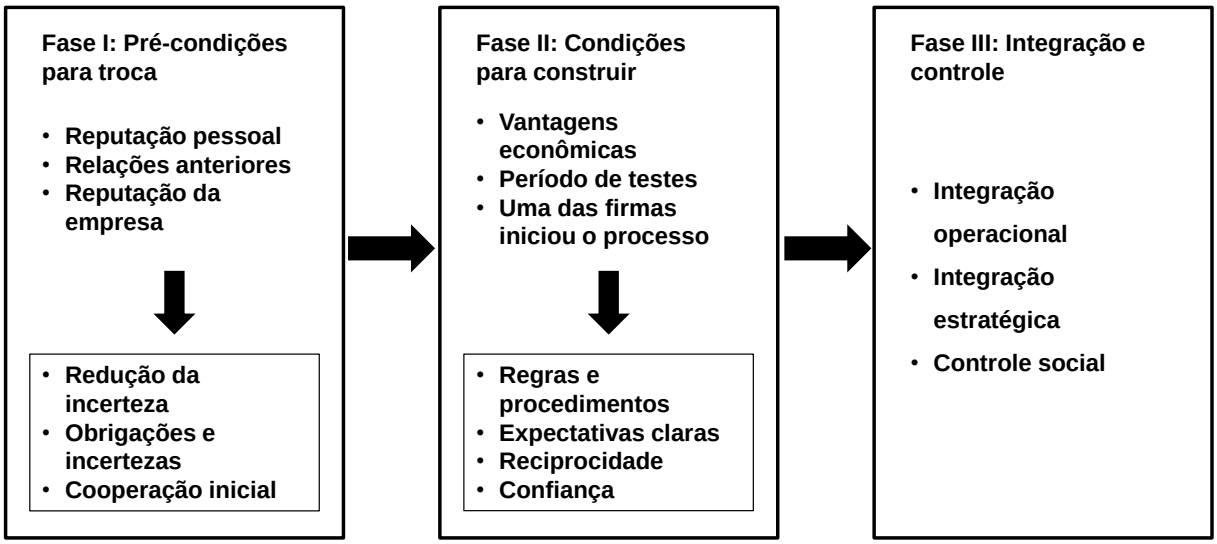


Fonte: elaborada pelo autor.

A ideia do modelo tem como base o trabalho de Larson (1992), que analisa o processo de formação das redes em três fases. Na fase 1 consideraram-se as relações pessoais anteriores e reputações dos atores. Na fase 2 se estabeleceram as condições essenciais para o relacionamento, vantagens econômicas, evolução das normas de reciprocidade durante um período, além das expectativas estabelecidas. E na fase 3 analisou-se como as organizações se tornaram operacional e estrategicamente mais bem integradas. A figura 3 resume a ideia de Larson (1992) no processo de formação das redes.

Nos modelos propostos neste trabalho também foram consideradas três fases da rede, chamados de estágios das redes, colocando quatro construtos, sendo dois sociais e dois econômicos, para verificar como se comportam nos três estágios, e qual a influência de cada um deles nos estágios da rede, conforme proposto na figura 2.

Figura 3 – Modelo de processo de formação de redes



Fonte: adaptada, Larson (1992, p. 83).

Nesta tese os estágios foram considerados da seguida maneira: no Estágio 1, nascimento/formação da rede, faz-se uma análise atenta dos princípios do estágio conforme (GIGLIO; KWASNICKA, 2005), no qual afirmam que existe aglutinação em torno de dois paradigmas: a) a rede como construção social, em que as empresas são uma sub-rede do conjunto; e b) a rede como construção planejada, em que cada empresa decide sobre a participação e objetivos (EBERS; JARILLO, 1998; GIGLIO; KAWSNICKA; BIERRENBACH, 2006; RIMOLI; GIGLIO, 2008). Segundo Larson (1992), são raros os artigos que discutem o nascimento das redes nessas perspectivas. Além disso, Larson (1992) e Castells (2000) mostram que categorias organizacionais relacionadas ao primeiro paradigma, como confiança e comprometimento, são centrais à análise do nascimento/formação das redes, e que as categorias econômicas, relacionadas ao segundo paradigma, são consideradas importantes, mas não fundamentais. Portanto, cabe nesta pesquisa identificar a categoria, ou as categorias, que têm maior influência no estágio das redes.

No estágio 2, no qual as empresas estariam passando por uma etapa de crescimento/desenvolvimento, a rede não atinge um porte mínimo que lhe garanta legitimidade para obter benefícios com os parceiros. Ela corre o risco junto aos seus participantes de não obter os resultados esperados e ainda não perceberem a cooperação e outras categorias como fundamentais para seu desenvolvimento (WEGNER; PADULA, 2011; CANTELE; VERNIZZI; RICCIARDI, 2016). Ainda segundo os mesmos autores, a adoção de estratégias de crescimento é fundamental

para as redes ampliarem o poder de mercado e a atratividade para as empresas participantes. Portanto, cada rede precisa avaliar se a estratégia utilizada é suficiente para atingir o crescimento desejado e quais categorias estão influenciando nesse estágio de desenvolvimento da rede.

O processo de crescimento de uma rede de empresas implica necessariamente a adequação de sua estrutura organizacional, mecanismos de governança e práticas de gestão, de maneira a comportar um número maior de participantes, maior volume de negócios e, paralelamente, evitar a perda do caráter cooperativo da rede, quando se trata de redes horizontais em que não existe uma empresa líder (OLSON; FERNANDEZ, 2015). Diante dessa discussão teórica, cabe também nesse estágio das redes identificar a categoria ou as categorias que têm maior influência sobre o processo de crescimento, pois os resultados da pesquisa servirão para futuros e atuais gestores das redes, dar maior atenção e certa valorização às categorias identificadas como importantes influenciadoras desse estágio importante da rede.

Por fim, no estágio 3, no período de maturidade/sucesso, considera-se que as empresas já atingiram certo ponto de equilíbrio e estabilidade no mercado. É importante nesse estágio, do mesmo que nos dois anteriores, conhecer um princípio comum: para atingir o terceiro estágio, as empresas devem atender aos requisitos dos anteriores, tornando os passos acumulativos para se atingir o nível máximo (MAIER et al, 2012). O estágio de maturidade é representado por meio de números de estágios acumulativos, os quais facilitam a visualização da empresa para saber o nível em que está (MAIER; MOULTRIE; CLARKSON, 2012).

Partindo desses conceitos, Porter (1998, 2003), Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2008) e Hoffmann et al. (2013) mostram que as empresas optam por atuar em redes horizontais para se favorecer com a concentração de esforços sem tirar a liberdade de ação estratégica e poder de decisão de seus membros. Ainda compartilhariam o uso de tecnologia e recursos similares para conseguirem tirar melhor proveito das novas oportunidades que surgem no setor de atuação, tornando-se mais competitivas. Os mesmos autores complementam dizendo que para as empresas obterem esses ganhos competitivos precisam estar em níveis de maturidade semelhantes, pois a tendência é que dessa forma tenham interesses equiparados.

Figura 4 – Modelo analítico de categorias sociais e econômicas em três estágios das redes

CATEGORIAS	CONSTRUTOS	ESTÁGIOS DE REDES			SUSTENTAÇÃO TEÓRICA
		1 **Nascimento / Formação**	**2** **Crescimento / Desenvolvimento**	**3** **Maturidade / Sucesso**	Larson (1992); Van de Ven e Poole (1995)
SOCIAIS	**Confiança**	Colocar-se na dependência do outro	Colocar-se na dependência do outro	Colocar-se na dependência do outro	Gravovetter (1985); Grandori e Soda (1995); Bertóli, Giglio e Rimoli (2015)
	Comprometimento	Colocar-se à disposição para ações coletivas, sem colocar o benefício próprio como o mais importante	Colocar-se à disposição para ações coletivas, sem colocar o benefício próprio como o mais importante	Colocar-se à disposição para ações coletivas, sem colocar o benefício próprio como o mais importante	Anderson e Weitz (1992); Cullen, Johnson e Sakano (2000)
ECONÔMICAS	**Desempenho**	Busca por inovação, competitividade e sustentabilidade	Busca por inovação, competitividade e sustentabilidade	Busca por inovação, competitividade e sustentabilidade	Koza e Lewin (1998); Jansen, Brinkkemper e Finkelstein (2013)
	Benefícios	Maior poder de barganha; diminuição de custos; inovação de novos produtos e serviços; aumento da reputação empresarial.	Maior poder de barganha; diminuição de custos; inovação de novos produtos e serviços; aumento da reputação empresarial	Maior poder de barganha; diminuição de custos; inovação de novos produtos e serviços; aumento da reputação empresarial	Keil (2000); Magalhães, Daudt e Phonlor (2009)

Fonte: elaborada pelo autor.

Apesar da existência de duas categorias centrais sobre redes, os artigos que abordam o nascimento, desenvolvimento e maturidade não fazem distinção nítida entre eles. Portanto, o modelo analítico proposto na Figura 4 possibilita compreender como as categorias sociais e econômicas se comportam nos três importantes estágios das redes, utilizando construtos das duas categorias que se relacionam diretamente com processos interorganizacionais. O modelo apresenta a perspectiva de evolução nos estudos sobre as redes ao longo do tempo, destacado no item 3.2. A avaliação das redes interorganizacionais nos estágios em evolução vai ao encontro do entendimento de Popp et al. (2014), que mencionam que uma oportunidade significativa para o progresso de estudos e avaliação de redes reside na concepção e conexão de esforços de avaliação e métodos alinhados aos estágios de evolução da rede.

Nesse modelo o construto foi analisado como influente/não influente em cada estágio. Foi considerado o conceito dominante dos construtos, ou seja, com base nos estudos analisados, conforme destacado na Figura 4. Na coluna de sustentação teórica, por exemplo, parte-se do princípio de que o construto confiança tem o conceito dominante “colocar-se na dependência do outro” (GRAVOVETER, 1985), como o desempenho tem o conceito dominante “busca por inovação, competitividade e sustentabilidade” (JANSEN; BRINKKEMPER; FINKELSTEIN, 2013). Portanto, os conceitos dominantes no estágio de cada construto, surgiram de acordo com o avanço das pesquisas citadas na Figura 4. O trabalho quer mostrar que para a manutenção e sustentabilidade da rede, os construtos se tornam mais ou menos importante para o seu desenvolvimento, dependendo da evolução da rede. Ao aplicar o modelo nas redes, verificou-se como se comportaram os quatro construtos e se estavam de acordo com as teorias propostas.

Depois de analisada a produção bibliográfica sobre o tema; explicitado o referencial teórico; colocadas as categorias e seus construtos em conceitos e discussões; propostos os modelos analíticos, apresenta-se a metodologia do trabalho.

3 MÉTODO DO TRABALHO

Serão aqui apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a pesquisa, indicando escolhas e definições dos caminhos metodológicos do trabalho a serem percorridos e investigados pelo pesquisador. Ponto importante no qual o pesquisador deve escolher teorias, objetivos, formas de coleta, tipos de análises, entre outras, que criam uma lógica de argumentações e considerações. Existem vários caminhos, como positivistas, dialéticos e caminho da complexidade. A partir do exposto nos itens anteriores, entende-se que o fenômeno de redes seria adequadamente investigado a partir dos princípios da complexidade e da teoria dos sistemas.

A complexidade está presente nas categorias qualitativas selecionadas e na proposta do desenho, que indica inter-relações e variabilidade. Conforme Morin (2011), uma das dificuldades do uso da complexidade em pesquisas é a renovação da concepção do objeto, ou seja, o pesquisador deve deixar em plano secundário a expectativa de encontrar relações causais estritas e aceitar a incerteza e a variabilidade. Segundo o autor, a complexidade compreende as incertezas presentes nos fenômenos, tornando difícil se estabelecer relações causais. As características dos fenômenos complexos seriam variabilidade, incerteza, equilíbrio dinâmico entre estados de ordem e desordem e holografia (parte representa o todo).

Para Morin (2011), a complexidade aceita a ideia de uma sociedade em rede e do princípio hologramático, isto é, que o todo está presente na parte. Isto significa que é possível analisar parte de um fenômeno aceitando-se que essa parte é (e representa) o todo.

Além dos princípios da complexidade, entende-se que o trabalho utilizaria as afirmativas da teoria geral dos sistemas. Segundo Bertalanfy (2008, p.35), sistema significa “qualquer unidade em que o todo é mais do que a soma das partes. Assim, um sistema é um todo integrado cujas propriedades das partes e as propriedades sistêmicas são destruídas quando o sistema é dissecado”. Para o autor, os sistemas que estão ligados com outros sistemas são chamados sistemas abertos, que funcionam de acordo com seu ambiente, portanto, sujeitos a repressões externas, de acordo com o ambiente, e repressões internas, de acordo com as limitações próprias do grupo, buscando constantemente um equilíbrio de forma dinâmica.

Aplicado ao tema do trabalho, as redes seriam entendidas como sistemas,

cujo objetivo principal é a própria existência e auto-organização. O sistema buscaria, em seus processos, uma situação de estabilidade e autoarranjo, e um pesquisador, ao investigar uma rede em determinado momento, encontraria um estado de cooperação naquele momento. A partir desse estado de cooperação seria possível, por meio dos históricos das redes, descobrir quais categorias sociais ou econômicas foram mais influentes em cada um dos três estágios investigados nesse estudo.

Como exemplo, o trabalho de Godoy (1995) afirma que o processo é dinâmico e complexo, porém proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema. Outro exemplo, Dominici e Levanti (2011, p.33) analisam vários pontos sobre a teoria dos sistemas complexos (TSC), e afirmam que “alguns dos aspectos teóricos da TSC podem ser de grande utilidade para analisar redes de negócios”. Segundo os autores, a aplicação da TSC em redes de negócios ajuda a compreender a estrutura e a dinâmica das relações entre as empresas.

Considerando as reflexões sobre as variáveis que determinam o estado de uma rede nos três estágios; considerando as aproximações entre as características de redes e as afirmativas da complexidade (MORIN, 2011), e considerando os princípios aplicados em pesquisas que utilizam a teoria dos sistemas (BERTALANFY, 2008) conclui-se que há uma base teórica e metodológica para a construção do plano de pesquisa.

Sobre os estados de cooperação das redes, nesse projeto segue-se o pensamento da busca das categorias sociais e econômicas que influenciaram os três principais estágios da rede: nascimento/formação, crescimento/desenvolvimento, e maturidade/sucesso. Para essa configuração dá-se o nome de estados de cooperação, indicando que a palavra *estados* significa mutabilidade, como os estados da matéria, estados dinâmicos dos componentes químicos, estados dinâmicos de equilíbrio corporal e mental e estados dinâmicos de comportamento de massa (BERTÓLI; GIGLIO; RIMOLI, 2015).

A palavra *estado*, portanto, valoriza e busca uma configuração, sem imprescindivelmente reportar um espaço geográfico, e aceita a mutabilidade do estado encontrado. Como consequência metodológica, ao se desenhar o mapa de uma rede de organizações, mostra-se uma fotografia criada a partir da coleta. Qualquer mudança do ângulo e das condições da foto (como utilizar outro referencial teórico, ou modificar as categorias envolvidas), resultaria em uma foto (estado de cooperação da rede) diferente (BERTÓLI, 2015). No trabalho foram analisados três

estágios das redes; cada rede analisada apresentou três estágios diferentes, ou seja, fotografias de tempos diferentes, ao se analisar a influência das quatro categorias aqui colocadas: confiança, comprometimento, desempenho e benefícios.

Os caminhos de uma pesquisa requerem conhecimento sobre qual a melhor forma de descobrir, por meios científicos, a resposta para uma problemática estabelecida. A melhor forma emergiria de diversos fatores: interesse e habilidade do pesquisador para conduzi-la, tempo e recursos disponíveis, enquadramento do método ao objeto de pesquisa e principalmente os pressupostos ontológicos e epistemológicos adotados pelo pesquisador (ALVES, 2016).

Sobre o processo e o tempo, cada tipo de pesquisa visa retratar três possibilidades: a) como os atores desenvolvem relacionamentos; b) como a rede opera em contextos específicos; c) como os atores criam estruturas de rede por meio da interação (BIZZI; LANGLEY, 2012). Segundo Van de Ven e Poole (2005) e Makkonen, Aarikka-Stenroos e Olkkonen (2012), as três possibilidades seguem uma abordagem baseada em eventos diretamente associados a uma explicação e possibilitam uma ordem temporal e sequencial de mudança dos acontecimentos, com base em uma história ou narrativa histórica. Portanto, a escolha metodológica está na relação de posição do pesquisador e processos da rede, afetando a alternativa que o pesquisador tem para integrar percepções de tempo dos atores ou gestores individuais da rede investigada.

Recorreu-se aqui à terceira parte do roteiro de entrevistas (letra C), Apêndice A, para tratar da identificação do estágio da rede, não importando o número de vezes que a rede tenha voltado ao estágio 1 ou 2. O foco do estudo é que a rede estivesse no estágio 3 (maturidade/sucesso). Foram considerados passados (considerando os estágios 1 e 2) e o presente (considerando o estágio 3), com base no tempo de existência da rede, número de empresas participantes da rede e tempo médio que as empresas permanecem na rede. A escolha proporcionou narrativas direcionadas, de acordo com a perspectiva objetiva e subjetiva do tempo, a um mesmo evento, o qual foi narrado como evento no passado e no presente, conforme roteiro de entrevistas (Letras D, E e F), apêndice A.

Deve-se ressaltar que o roteiro de entrevistas semiestruturado, apêndice A, foi desenvolvido com a intenção de obter total entendimento de como os relacionamentos foram iniciados e desenvolvidos, e como ocorreu o processo de desenvolvimento e mudança ao longo do tempo nas redes, centrado em duas

categorias sociais (confiança e comprometimento), e duas categorias econômicas (desempenho e benefícios), analisando como se comportaram nos três estágios investigados.

As entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra. Cada transcrição gerou entre 7 e 14 páginas. As páginas de transcrição – com notas das entrevistas e materiais adicionais recebido dos entrevistados, como atas de fundação e reuniões, material de web site, relatórios internos, publicações em jornais e outros – foram reunidas e compiladas para análise. Após análise dos materiais, o primeiro passo foi a descrição histórica da rede com base em todos os materiais coletados e, em seguida, a análise da influência das categorias sociais e econômicas nos três estágios.

Justificam-se narrativas biográficas e entrevistas focadas, além dos documentos secundários, nos casos selecionados, para obter uma gama de informações em diferentes perspectivas e contextos que, em uma análise comparada pelas técnicas de coletas e análise de dados, resultou em uma maneira de estudar a influência das categorias sociais e econômicas nos três estágios.

O presente item expõe a sistemática de planejamento e desenvolvimento do trabalho, de maneira que o conjunto da pesquisa seja percebido como um todo indissociável. As etapas seguintes servem para demostrar o alcance dos objetivos propostos, pois para desenvolver um trabalho científico o pesquisador segue métodos de coleta e análise de dados, utilizando-os conforme a necessidade específica de sua linha de pesquisa.

Aqui é apresentada a estrutura metodológica que permitiu o desenvolvimento operacional da pesquisa, abordando características e método da pesquisa, plano da pesquisa, técnicas de coleta de dados utilizadas e forma de análise dos dados.

3.1 SELEÇÃO DE PORTIFÓLIO DE ARTIGOS CIENTÍFICOS

Algumas dimensões são frequentemente defendidas como argumentos centrais para descrever as características dos relacionamentos em redes interorganizacionais, sejam elas econômicas e/ou sociais: confiança, comprometimento, interdependência, conhecimento, oportunismo, poder/controle, desempenho, investimentos, benefícios, conflitos, governança, adaptação e cultura

organizacional (JOHANSON; MATTSSON, 1987; RING; VAN DE VEN, 1992; GRANDORI; SODA, 1995; GULATI, 1995; DYER, 1997,1998; UZZI, 1997; OLIVER; EBERS, 1998; SOBRERO; SCHRADER, 1998; WALTER et al., 2003; GEYSKENS; STEENKAMP; KUMAR, 2006; OLSON; FERNANDEZ, 2015). Este trabalho discutirá a influência das categorias sociais com os construtos confiança e comprometimento; e das categorias econômicas com os construtos desempenho e benefícios nos três estágios principais das redes: nascimento/formação, crescimento/desenvolvimento, e maturidade/sucesso.

O objetivo deste item é investigar a tendência de trabalhos brasileiros e internacionais sobre categorias sociais e econômicas, em redes interorganizacionais, em um processo de cooperação, apresentando e discutindo as categorias quando elas aparecerem nas pesquisas. Ao final são indicados trabalhos importantes que convergem com a ideia de investigação proposta neste estudo, ou mostram as lacunas de conhecimentos.

Para a investigação da produção internacional foi utilizado o portal Proquest, reconhecido como significativo banco de dados de produção acadêmica. Existem aproximadamente 19 milhões de artigos nessa base de dados, cerca de 7 milhões na área de ciências sociais. Dentro da área de ciências sociais aplicadas, a palavra *Network*, sem nenhum filtro, gera 986.205 resultados, equivalente a 14% da produção. Utilizando como filtro as últimas décadas, verifica-se que de 1995 a 2004 há indicações da ordem de 267 mil; e no período de 2005 a 2014 encontram-se indicações da ordem de 527 mil resultados, revelando que é um assunto cada vez mais investigado.

Para esta pesquisa, investigaram-se trabalhos que trazem contribuição teórica de duas categorias sociais de redes: confiança e comprometimento; e duas categorias econômicas: desempenho e benefícios, nas quais a busca restringiu-se ao período de 2010 a 2015, apenas em periódicos acadêmicos. A palavra (1)*Network* apenas com filtro no título gerou 69.859 mil resultados; com filtro, no resumo geral, 140.468, e na busca geral 181.711 trabalhos. Como palavras-chave, seguindo a coerência com o título, o resumo e de forma geral, foram buscadas as categorias sociais: (2)*Trust* e (3)*Commitment*; e as categorias econômicas: (4)*Performance* e (5)*Benefits*, correlacionando com (1)*Network* e (6)*Cooperation*.

Apenas nos títulos sobre as duas categorias sociais, (2)*Trust* e (3)*Commitment,* o portal apresenta indicações da ordem de 2 mil a 4 mil resultados.

Mas a reunião das duas categorias correlacionando com (1)*Network* e (6)*Cooperation* resultou em zero (0) indicações. Na busca apenas nos resumos, o portal indicou a ordem de 11 mil a 13 mil resultados. Porém, a reunião das quatro palavras resultou apenas em três (3) indicações. Por fim, buscou-se de forma geral, e o resultado indicou a ordem de 11 mil a 17 mil trabalhos. Nessa modalidade encontraram-se apenas sete (7) indicações de trabalhos com a reunião das duas categorias unidas às palavras rede e cooperação.

Como o propósito de investigação é buscar a maneira mais ampla possível de discussões teóricas, optou-se pelos resultados encontrados de forma geral, pois foram os que apresentaram o maior número de trabalhos, conforme exposto no quadro 4. Das sete (7) indicações de trabalhos que possivelmente trouxessem resultados sobre a discussão das duas categorias sociais em redes, apenas três (3) foram selecionadas como objeto de estudo, conforme quadro 2. A escolha em explorar ou não o artigo se deu após leitura do título, resumo, introdução e considerações finais/conclusão.

Quadro 2 – Resultado por busca geral das categorias sociais em redes interorganizacionais presentes no Portal Proquest

	PORTAL PROQUEST	CATEGORIAS ENCONTRADAS		TOTAL	EXPLORAR ARTIGO ?
ARTIGO	TEMA	TRUST	COMMITMENT		
1	REDES DE COOPERAÇÃO	X	X	2	SIM
3		X	X		
2	FORMAÇÃO DE GANGUES DE RUA	X	X	1	NÃO
4	MODELO EMPÍRICO PARA SUPPLY CHAIN	X	X	1	SIM
5	PESQUISA AÇÃO - ESTUDO DE CASO	X	X	1	NÃO
6	EDUCAÇÃO - ALFABETIZAÇÃO	X	X	1	NÃO
7	LOGISTICA DE TRANSPORTE	X	X	1	NÃO
	TOTAL DE TRABALHOS ENCONTRADOS NO PORTAL			7	

Fonte: elaborado pelo autor.

Com relação à investigação nos títulos sobre as duas categorias econômicas, (4)*Performance* e (5)*Benefits,* o portal apresenta indicações da ordem de 4 mil a 31mil resultados. Mas a reunião das duas categorias, correlacionando-as com (1)*Network* e (6)*Cooperation*, resultou em zero (0) indicações. Na busca apenas nos resumos, o portal indicou a ordem de 55 mil a 198 mil resultados. Porém, a reunião das quatro palavras resultou em quarenta e sete (47) indicações. Por fim, buscou-se de forma geral, e o resultado indicou a ordem de 57 mil a 214 mil trabalhos. Nessa modalidade encontraram-se cinquenta e nove (59) indicações de trabalhos com a reunião das duas categorias, com os termos redes e cooperação.

Seguindo os mesmos critérios das categorias sociais, optou-se pelos resultados encontrados de forma geral, pois foram os que apresentaram o maior número de trabalhos, conforme exposto no quadro 4. Dos cinquenta e nove (59) trabalhos indicados pelo portal que possivelmente discutam as duas categorias econômicas em redes, apenas onze (11) foram indicados para uma análise mais completa, conforme quadro 3. Os critérios para explorar ou não o artigo também se deram após a leitura dos títulos, resumos, introduções e considerações finais/conclusão.

Quadro 3 – Resultado por busca geral das categorias econômicas em redes interorganizacionais presentes no Portal Proquest

	PORTAL PROQUEST	CATEGORIAS ENCONTRADAS		TOTAL	EXPLORAR ARTIGO ?
ARTIGO	TEMA	PERFORMANCE	BENEFITS		
1, 2, 8, 9, 15, 21, 34, 40, 41, 48, 51, 57	DESEMPENHO EM REDES WI-FI	X	X	12	NÃO
18, 46	DESEMPENHO EM REDES WI-FI	X		2	NÃO
11, 22, 27, 29, 36, 55	REDES TECNOLÓGICAS	X		6	NÃO
13, 16, 30, 35, 38, 39, 43, 45, 49, 52, 54, 56, 58	REDES TECNOLÓGICAS	X	X	13	NÃO
20, 32, 33, 37	**REDES COLABORATIVAS**	**X**	**X**	**4**	**SIM**
23, 24, 25, 42	**TEORIA DOS JOGOS COOPERATIVOS**	**X**	**X**	**4**	**SIM**
31, 53	TEORIA DOS JOGOS COOPERATIVOS	X	X	2	NÃO
5, 10, 12	COOPERAÇÃO EM REDES WIRELESS	X	X	3	NÃO
3	REDE DE INFORMAÇÃO ESPACIAL	X		1	NÃO
4	REDE DE CELULARES 4G	X	X	1	NÃO
6	**CUSTO E BENEFÍCIO DA COOPERAÇÃO**	**X**	**X**	**1**	**SIM**
7	TRANSMISSÃO COGNITIVA EM REDES	X	X	1	NÃO
14	**ATIVOS INTANGÍVEIS**	**X**	**X**	**1**	**SIM**
17	ESTUDOS DE DOENÇAS RARAS	X	X	1	NÃO
19	ENSINO A DISTÂNCIA		X	1	NÃO
26	SISTEMAS DE MULTIMÍDIAS		X	1	NÃO
28	SISTEMAS DE RÁDIOS ON-LINE	X		1	NÃO
44	INOVAÇÃO INDUSTRIAL	X		1	NÃO
47	PROGRAMA DE AJUDA FAMILIAR			1	NÃO
50	SISTEMA DE TRÂNSITO	X		1	NÃO
59	**CULTURAS REGIONAIS**	**X**	**X**	**1**	**SIM**
	TOTAL DE TRABALHOS ENCONTRADOS NO PORTAL			59	

Fonte: elaborado pelo autor.

Os resultados dos conceitos e discussões encontrados nos artigos são apresentados com as discussões teóricas de cada categoria social e econômica investigada no trabalho. Conforme resultados do portal é possível afirmar que existem poucos trabalhos internacionais que buscam a ligação entre duas categorias sociais e duas categorias econômicas, em conjunto com os termos cooperação e redes, selecionadas para esta tese, conforme se vê na frequência dos cruzamentos.

O quarto quadro mostra os resultados combinados.

O portal Scielo foi utilizado para a investigação da produção brasileira, reconhecido como relevante banco de dados de artigos de revistas científicas de Administração. Existem aproximadamente 569 mil periódicos nessa base de dados, em torno de 55 mil na área de ciências sociais. Dentro da área a palavra Redes, sem nenhum filtro, gera 1.204 resultados, equivalente a 2% da produção. Selecionando apenas as duas últimas décadas, verifica-se que de 1995 a 2004 há indicações da ordem de 100, e no período de 2005 a 2014 existem cerca de 1000 resultados, sugerindo que é assunto cada vez mais investigado, porém com menor proporção das indicações internacionais.

Prosseguindo a pesquisa, investigaram-se trabalhos sob a ótica de duas categorias sociais de redes, e duas categorias econômicas, delimitando-se o mesmo período de 2010 a 2015 em periódicos acadêmicos. A pesquisa pela palavra (1)Redes apenas com filtro no título gera 319, com filtro no resumo 786, e na busca geral 869. Como palavras-chave, seguindo a coerência com o título, com o resumo e depois de forma geral, foram verificadas as categorias sociais: (2)Confiança e (3)Comprometimento; e as categorias econômicas: (4)Desempenho e (5)Benefícios, correlacionando com (1)Redes e (6)Cooperação.

Buscando apenas nos títulos sobre as duas categorias sociais: (2)Confiança e (3)Comprometimento, o portal Scielo apresenta indicações da ordem de 23 a 31 resultados. Mas a reunião das duas categorias correlacionando com (1)Redes e (6)Cooperação gerou zero (0) indicações. Na busca apenas nos resumos, o portal indicou de 64 a 152 resultados. Porém, na reunião das quatro palavras foram apenas duas (2) indicações. De forma geral, o resultado indicou a ordem de 65 a 156 trabalhos. Nessa modalidade encontraram-se apenas duas (2) indicações de trabalhos com a reunião das duas categorias em redes.

Quadro 4 – Indicações de categorias sociais e econômicas em redes em periódicos nacionais e internacionais

BUSCA POR TÍTULO			
PERÍODO 2010 ATÉ 2015			
CATEGORIAS	PORTAIS		
	1º PROQUEST	2º SCIELO	3º EBSCO
(1) Network/Redes	69.859	319	6.949
(2) Trust/Confiança	4.310	31	272
(3) Commitment / Comprometimento	1.614	23	14
(4) Performance / Desempenho	30.888	192	4.632
(5) Benefits/Benefícios	3.858	41	185
(6) Cooperation/Cooperação	1.887	74	170
(1) e (2)	563	1	2
(1) e (3)	11	1	0
(1) e (4)	2.452	6	90
(1) e (5)	65	0	7
(1) e (6)	246	11	17
(2) e (3)	31	1	1
(2) e (6)	23	0	0
(3) e (6)	4	1	0
(1), (2), (3) e (6)	**0**	**0**	**0**
(2), (3) e (6)	0	0	0
(4) e (5)	50	0	1
(4) e (6)	36	1	0
(5) e (6)	15	1	0
(1), (4), (5) e (6)	**0**	**0**	**0**
(4), (5) e (6)	0	0	0

BUSCA POR RESUMO			
PERÍODO 2010 ATÉ 2015			
CATEGORIAS	PORTAIS		
	1º PROQUEST	2º SCIELO	3º EBSCO
(1) Network/Redes	140.468	786	15.806
(2) Trust/Confiança	12.768	152	667
(3) Commitment / Comprometimento	11.121	64	240
(4) Performance / Desempenho	197.731	660	32.277
(5) Benefits/Benefícios	55.047	502	4.293
(6) Cooperation/Cooperação	9.581	172	798
(1) e (2)	2.373	17	47
(1) e (3)	497	4	10
(1) e (4)	35.366	32	2.505
(1) e (5)	4.671	19	274
(1) e (6)	2.015	40	251
(2) e (3)	382	9	7
(2) e (6)	424	12	3
(3) e (6)	144	4	5
(1), (2), (3) e (6)	**3**	**2**	**0**
(2), (3) e (6)	11	2	0
(4) e (5)	7.147	27	682
(4) e (6)	1.381	18	150
(5) e (6)	668	11	62
(1), (4), (5) e (6)	**47**	**0**	**3**
(4), (5) e (6)	96	1	8

BUSCA GERAL			
PERÍODO 2010 ATÉ 2015			
CATEGORIAS	PORTAIS		
	1º PROQUEST	2º SCIELO	3º EBSCO
(1) Network/Redes	181.711	869	31.831
(2) Trust/Confiança	16.595	156	1.602
(3) Commitment / Comprometimento	11.451	65	449
(4) Performance / Desempenho	213.726	683	52.588
(5) Benefits/Benefícios	57.230	511	9.870
(6) Cooperation/Cooperação	20.868	185	2.598
(1) e (2)	3.185	17	398
(1) e (3)	680	4	143
(1) e (4)	45.677	34	8.545
(1) e (5)	6.302	20	2.009
(1) e (6)	3.522	44	901
(2) e (3)	412	9	40
(2) e (6)	763	12	56
(3) e (6)	451	4	43
(1), (2), (3) e (6)	**7**	**2**	**3**
(2), (3) e (6)	34	2	7
(4) e (5)	8.130	27	3.795
(4) e (6)	2.193	18	734
(5) e (6)	1.448	11	314
(1), (4), (5) e (6)	**59**	**0**	**74**
(4), (5) e (6)	164	1	140

Fonte: elaborados pelo autor.

A opção de investigação pelos resultados encontrados de forma geral é a mesma do portal anterior, ou seja, os que apresentaram o maior número de trabalhos, conforme exposto no quadro 4. Ambos os trabalhos encontrados investigaram as categorias sociais em redes interorganizacionais e cooperação de maneira conjunta, conforme quadro 5. A escolha em explorar ou não o artigo também se deu após leitura do título, resumo, introdução e considerações finais/conclusão.

Quadro 5 – Resultado por busca geral das categorias sociais em redes interorganizacionais presentes no Portal Scielo

	PORTAL SCIELO	CATEGORIAS ENCONTRADAS		TOTAL	EXPLORAR ARTIGO ?
ARTIGO	TEMA	CONFIANÇA	COMPROMETIMENTO		
1	REDES INTERORGANIZACIONAIS	X	X	1	SIM
2	REDES DE COOPERAÇÃO	X	X	1	SIM
	TOTAL DE TRABALHOS ENCONTRADOS NO PORTAL			2	

Fonte: elaborado pelo autor.

Na investigação dos títulos sobre as duas categorias econômicas, (4)Desempenho e (5)Benefícios, o portal apresenta indicações da ordem de 41 a 192 resultados. Mas a reunião das duas categorias correlacionando com (1)Redes e (6)Cooperação resultou em zero (0) indicações. Na busca apenas nos resumos, o portal indicou ordem de 502 a 660 resultados. A reunião das quatro palavras resultou ainda em zero (0) indicações. Por fim, buscou-se, de forma geral, e o resultado indicou a ordem de 511 a 683 trabalhos, com zero (0) indicações de trabalho com a reunião das duas categorias.

Não foram encontrados trabalhos que investigaram as categorias econômicas em redes interorganizacionais de maneira conjunta, conforme apresentam-se os resultados combinados no quadro 4. Mesmo que o portal não tenha apresentado nenhum resultado nessa classificação, optou-se por colocar o quadro 6 para seguir um padrão de estrutura do trabalho. Portanto, o portal não contribuirá em possíveis conceitos com as discussões teóricas de cada categoria econômica investigada, apenas sobre os conceitos e discussões encontrados nos dois (2) trabalhos das categorias sociais.

Quadro 6 – Resultado por busca geral das categorias econômicas em redes interorganizacionais presentes no Portal Scielo

	PORTAL SCIELO	CATEGORIAS ENCONTRADAS		TOTAL	EXPLORAR ARTIGO ?
ARTIGO	TEMA	DESEMPENHO	BENEFÍCIOS		
0	----------	----------	----------	0	-------
	TOTAL DE TRABALHOS ENCONTRADOS NO PORTAL			0	

Fonte: elaborado pelo autor.

A conclusão é a mesma apresentada nos resultados do portal Proquest conforme quadro 4, ou seja, são raros ou até mesmo inexistentes trabalhos brasileiros que buscam a ligação entre categorias sociais e econômicas em redes, conforme o cruzamento.

Como existiram proximidades proporcionais nos resultados dos dois portais, e a dificuldade de se encontrar trabalhos que investigassem as duas categorias sociais e as duas categorias econômicas correlacionadas aos termos cooperação e redes, para fortalecer os resultados da pesquisa optou-se por mais um portal internacional, o EBSCO, considerado importante banco de dados de artigos de revistas científicas na área de ciências sociais.

No terceiro portal EBSCO existem aproximadamente 25 milhões de artigos nessa base de dados, sendo 2 milhões na área de ciências sociais. Como resultado, a palavra *Network*, sem nenhum filtro, gerou 118.569, equivalente a 6% da produção. Utilizando-se como filtro o período de 1995 a 2004 obtiveram-se indicações da ordem de 26 mil, e de 2005 a 2014, 75 mil resultados, revelando ser assunto cada vez mais investigado, porém com menor proporção das indicações internacionais.

No período de 2010 a 2015 foi investigada em periódicos acadêmicos a união das categorias sociais e das categorias econômicas de redes, em conjunto com as palavras cooperação e redes. A busca pela palavra (1)*Network* apenas com filtro no título gera 6.949, no resumo 15.806, e na busca geral 31.831 trabalhos. Como palavras-chave, seguindo a conformidade com o título, com o resumo e depois de forma geral, foram buscadas as categorias sociais: (2)*Trust* e (3)*Commitment*; e as categorias econômicas *(*4)*Performance* e (5)*Benefits*, correlacionando com (1)*Network* e (6)*Cooperation.*

Nos títulos sobre as duas categorias sociais, (2)*Trust* e (3)*Commitment*, o portal EBSCO apresentou de 14 a 272 resultados. No entanto, a reunião das duas categorias com (1)*Network* e (6)*Cooperation* resultou em zero (0) indicações. Na

busca apenas nos resumos, o portal indicou a ordem de 240 a 667 resultados. O agrupamento das quatro palavras também resultou em zero (0) indicações. Por fim, buscou-se de forma geral, e o resultado indicou a ordem de 449 a 1.602 trabalhos. Nesta modalidade encontraram-se apenas três (3) indicações de trabalhos com a reunião das duas categorias em redes.

Assim como nos portais anteriores segue-se o mesmo critério de investigação pelos resultados encontrados de forma geral, os que apresentaram o maior número de trabalhos, conforme exposto no quadro 4. No caso das três (3) indicações de trabalhos encontrados, nenhum deles foi selecionado após leitura do título, resumo, introdução e considerações finais/conclusão, pois não investigaram as categorias sociais em redes interorganizacionais, mas em outras áreas, conforme quadro 7.

Quadro 7 – Resultado por busca geral das categorias sociais em redes interorganizacionais presentes no Portal Ebsco

	PORTAL EBSCO	CATEGORIAS ENCONTRADAS		TOTAL	EXPLORAR ARTIGO ?
ARTIGO	TEMA	TRUST	COMMITMENT		
1	TECNOLOGIA	X	X	2	NÃO
2		X	X		
3	SAÚDE	X	X	1	NÃO
	TOTAL DE TRABALHOS ENCONTRADOS NO PORTAL			3	

Fonte: elaborado pelo autor.

Nos títulos sobre as duas categorias econômicas, (4)*Performance* e (5)*Benefits*, o portal apresenta indicações da ordem de 185 a 4.632 resultados. Mas a reunião das duas categorias correlacionando com (1)*Network* e (6)*Cooperation* resultou em zero (0) indicações. Na busca apenas nos resumos, o portal indicou a ordem de 4 mil a 32 mil resultados. Porém, a reunião das quatro palavras resultou em três (3) indicações. Por fim, buscou-se de forma geral, e o resultado indicou a ordem de 10 mil a 52 mil trabalhos. No entanto, nessa modalidade encontraram-se setenta e quatro (74) indicações de trabalhos com a reunião das duas categorias em redes, maior número em toda a pesquisa.

Seguindo os mesmos critérios, dos setenta e quatro (74) trabalhos filtrados pelo portal que possivelmente discutam as duas categorias econômicas em redes, apenas doze (12) foram selecionados para análise mais completa, conforme quadro 8. Os critérios para explorar o artigo se deram da mesma forma, ou seja, após a leitura dos títulos, resumos, introduções e considerações finais/conclusão. O portal

não contribuiu em possíveis conceitos ao final das discussões teóricas de cada categoria social investigada, apenas sobre os conceitos e discussões encontrados nos doze (12) trabalhos das categorias econômicas.

Mesmo diante de resultado pouco mais expressivo em relação aos portais anteriores, a conclusão é a mesma apresentada nos resultados dos portais Proquest e Scielo, ou seja, são raros ou até mesmo inexistentes trabalhos internacionais e brasileiros que buscam a ligação entre categorias sociais e econômicas em redes.

Quadro 8 – Resultado por busca geral das categorias econômicas em redes interorganizacionais presentes no Portal Ebsco

	PORTAL EBSCO	CATEGORIAS ENCONTRADAS		TOTAL	EXPLORAR ARTIGO ?
ARTIGO	TEMA	PERFORMANCE	BENEFITS		
13, 53, 60, 61	REDES TECNOLÓGICAS	X		4	NÃO
3, 11, 14, 17, 20, 25, 37, 45, 52, 63	REDES TECNOLÓGICAS	X	X	10	NÃO
28, 41, 44	SISTEMAS DE ENGENHARIA	X		3	NÃO
2, 22, 49, 51, 54, 55, 56, 57, 66, 71, 73, 74	SISTEMAS DE ENGENHARIA	X	X	12	NÃO
30, 31, 40, 48, 50, 59, 64	**SISTEMAS ORGANIZACIONAIS**	**X**	**X**	**7**	**SIM**
46	SISTEMAS ORGANIZACIONAIS	X	X	1	NÃO
4, 38	ARMAZENAMENTO DE DADOS	X		2	NÃO
16, 32	ARMAZENAMENTO DE DADOS	X	X	2	NÃO
21	DESEMPENHO EM REDES WI-FI	X	X	1	NÃO
15	DESEMPENHO EM REDES WI-FI			1	NÃO
23	DESEMPENHO EM REDES WI-FI	X		1	NÃO
33, 42	PROJETOS SUSTENTÁVEIS	X	X	2	NÃO
43, 58, 62	ESTUDO DE CASO INDUSTRIAL	X		3	NÃO
5, 9	**REDES DE COOPERAÇÃO**	**X**	**X**	**2**	**SIM**
10, 39	EDUCAÇÃO	X	X	2	NÃO
1	**BIBLIOMÉTRICO DE REDES**	**X**	**X**	**1**	**SIM**
6	SISTEMAS DE TRÂNSITO	X		1	NÃO
7	SAÚDE - RAIO X			1	NÃO
8	COMPUTAÇÃO GRÁFICA	X	X	1	NÃO
12	REDE DE ÁGUA POTÁVEL	X	X	1	NÃO
18	GESTÃO DAS ÁGUAS DA CHINA		X	1	NÃO
19	SISTEMAS DE TRÁFEGO AÉREO	X		1	NÃO
24	ESTUDO EMPÍRICO DE INOVAÇÃO			1	NÃO
26	REDE DE DISTRIBUIÇÃO DE ALIMENTOS	X		1	NÃO
27	SAÚDE - REDES NEURAIS	X		1	NÃO
29	**DINÂMICAS DE COOPERAÇÃO**	**X**	**X**	**1**	**SIM**
34	PROCESSOS DE GESTÃO DE RISCO	X	X	1	NÃO
35	ADAPTAÇÃO TECNOLÓGICA	X	X	1	NÃO
36	DINÂMICAS COMPLEXAS			1	NÃO
47	SAÚDE - GENÉTICA	X		1	NÃO
65	REDES DE PESCADORES	X	X	1	NÃO
67	**ESTUDO DE CASO PROFISSIONAL**	**X**	**X**	**1**	**SIM**
68	SISTEMAS LINEARES			1	NÃO
69	SISTEMAS DE TURISMO	X		1	NÃO
70	CONCEITOS E CONTEXTOS RELACIONAIS			1	NÃO
72	PESQUISAS ECOLÓGICAS		X	1	NÃO
	TOTAL DE TRABALHOS ENCONTRADOS NO PORTAL			74	

Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme análise dos resultados do quadro 4 nos três portais investigados, sendo 1 nacional e 2 internacionais, conclui-se que o atual trabalho possui característica diferenciada dos demais, pois a ligação ou a interface colocadas como objetivos são raramente encontradas na literatura. No capítulo 3 serão apresentadas as bases conceituais.

3.2 CARACTERÍSTICAS E MÉTODO

Saber qual metodologia aplicar esclareceria e proporcionaria condições para uma pesquisa (DEMO, 2000). A escolha deve estar em convergência com os pressupostos ontológicos e epistemológicos que regem a pesquisa, ou seja, a forma como se concebe o mundo e o real (LINCOLN; GUBA, 2003; SCHWANDT, 2006). Por meio de análise de levantamentos de dados primários e secundários, verifica-se se as afirmativas propostas se sustentam. Nesse caso, trata-se de discutir a influência das categorias sociais de confiança e comprometimento, e das categorias econômicas desempenho e benefícios nos três estágios das redes: nascimento/formação, crescimento/desenvolvimento e maturidade/sucesso. Diante dos objetivos propostos, pretende-se desenvolver um estudo qualitativo com características exploratórias e de casos múltiplos.

Na pesquisa qualitativa os pesquisadores tendem a se preocupar tanto (ou mais) com o desenvolvimento do processo do que com o produto, ou seja, pretendem compreender como os fenômenos acontecem (TURATO, 2000). Segundo (MARTINS, 2006, p. 191), “as avaliações qualitativas são mais aplicáveis em situações nas quais se deseja construir teorias”. Conforme os argumentos de Sampieri, Collado e Lucio (2006), os estudos qualitativos são uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social e possibilitam descrever, analisar e compreender o fenômeno com base nos relatos dos atores.

Para os autores Denzin e Lincoln (2011), a pesquisa qualitativa se define como atividade situada que posiciona o observador no mundo, e consiste em um conjunto de práticas interpretativas e materiais que tornam o mundo visível. Segundo os autores, as práticas transformam o mundo, fazendo dele uma série de representações. Para Alves (2016, p.85), “nesse nível, a pesquisa qualitativa envolve uma postura interpretativa e naturalística diante do mundo. Devem-se pesquisar as coisas em seus contextos naturais, tentando entender ou interpretar os fenômenos

em termos dos sentidos que as pessoas lhes atribuem”.

A pesquisa qualitativa aprofunda a riqueza interpretativa, contextualização do ambiente, detalhes e experiências únicas (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). Ao analisar uma pesquisa em redes, deve-se executar uma investigação baseada em sequência de eventos ou atividades, ou como sequência de eventos individuais e coletivos dentro de um contexto, os quais acontecem por meio de ações e de desdobramentos (HALINEN, 1998; HALINEN; TÖRNROOS, 2005).

Diante das considerações apresentadas, a pesquisa caracteriza-se como exploratória. De acordo com Malhotra (2006), a pesquisa exploratória visa a maior compreensão sobre o fato ou fenômeno a ser estudado. Gil (2007) complementa a ideia de que a pesquisa exploratória tende a proporcionar certa familiaridade com o problema de pesquisa, com a ideia de torná-lo explícito, ou até mesmo construir hipóteses. A pesquisa exploratória envolveria levantamentos bibliográficos, entrevistas, principalmente com pessoas de experiências práticas com o problema pesquisado, além de análise de exemplos que estimulam a compreensão, ou seja, formas de pesquisas bibliográficas e estudos de casos.

A pesquisa aqui foi exploratória, pois são raros ou mesmo inexistentes os trabalhos brasileiros e internacionais que buscam a ligação entre duas categorias sociais: confiança e comprometimento, e duas categorias econômicas, desempenho e benefícios, conforme resultados do quadro 4.

Visando atingir o objetivo da presente tese de responder ao questionamento de como ocorre o processo de cooperação das redes interorganizacionais horizontais em três estágios, o estudo foi desenvolvido por meio de estudo de casos múltiplos em redes de cooperação do Norte do estado do Paraná, na região de Londrina-PR, e escolha do uso de duas formas de coletas: roteiro para entrevistas com perguntas abertas e dados secundários. A decisão deve-se ao contexto de pesquisa das redes interorganizacionais, que carece de estudos intensivos sobre uma rede ou pequeno número de redes empresariais.

O estudo de múltiplos casos tem como característica a compreensão de configurações organizacionais complexas, buscando aprofundamento das análises em detrimento da amplitude da amostra (YIN, 2015). Yin (2010) comenta que costumam ser mais convincentes buscando explicar os fenômenos assemelhados, a partir de múltiplas fontes e distintas manifestações do mesmo fenômeno. Conforme (YIN, 2010, p.22), “em geral, os estudos de caso são o método preferido quando as

questões “como” e “por que” são propostas; quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos e quando o enfoque está sobre um fenômeno contemporâneo no contexto da vida real”. O autor ainda afirma que “o estudo de caso é usado em muitas situações, para contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados” (YIN, 2010, p.24, 39). Segundo o autor, em um estudo de caso, os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. Yin (2015) separa casos exploratórios, descritivos e explicativos. Os estudos de caso seriam desenvolvidos por várias razões, por exemplo, avaliar um caso, programa ou rede (STAKE, 1994).

Apesar da importância nos estudos de redes interorganizacionais, o estudo de caso apresenta vários desafios para o pesquisador de rede. Entre eles, estão os problemas de representatividade e escolha da unidade de análise e a natureza das redes como campo interdisciplinar e complexo de estudo, além de ser essencial tomar a dimensão temporal em consideração (EASTON, 1995). Halinen e Törnroos (2005) apresentam os quatro principais problemas nos estudos de casos, conforme apresenta o quadro 9.

Quadro 9 – Desafios nos estudos de casos em redes

1. Problema de demarcar os limites da rede	A dificuldade de separar o conteúdo e contexto de uma rede de negócios. O que constitui o caso da rede e o que pertence ao seu contexto são questões fundamentais a serem respondidas em qualquer projeto de estudo de caso.
2. Problema de complexidade	O problema da complexidade é uma questão de muitas dimensões ou eventos. As redes são complexas em termos de sua estrutura. Elas se constituem de vários atores e de vários *links*, diretos e indiretos. Inserção de rede denota a posição de um ator em uma rede, suas relações e sua dependência, estruturas sociais, políticas, tecnológicas e de mercados espaciais.
3. Problema do tempo	O terceiro desafio, o problema do tempo, é central na pesquisa de rede. Existem vários conceitos de tempo que podem ser utilizados, intencionalmente, na concepção do estudo. Ela tem que ser incorporada de forma consistente à pesquisa em todos os seus domínios: conceitual, metodológico e substantivo (HALINEN, 1998). As redes estão mudando em relação ao valor que criam e aos problemas que visam resolver com o tempo.
4. Problema das comparações de casos	Na pesquisa de geração de teoria, o potencial de fazer comparações entre casos é comumente visto como importante, e até necessário, tanto para maior poder explicativo quanto para maior generalização. Como resultado da especificidade de contexto e fundo histórico, cada caso de rede é algo único, sendo, portanto, difícil comparar uns com os outros. Um estudo de casos múltiplos em redes é extremamente trabalhoso para um pesquisador individual.

Fonte: adaptado, Halinen e Törnroos (2005).

Com base no quadro 9, justificam-se algumas delimitações em relação à

metodologia utilizada na presente tese, buscando responder aos problemas sugeridos por Halinen e Törnroos (2005). Quanto ao primeiro desafio apresentado (demarcação dos limites da rede), o estudo restringe-se às redes de cooperação do Norte do Paraná, região de Londrina-PR, que desde a década de 1990 se destacam no mercado regional, e por serem aquelas com maior necessidade de um modelo que represente o processo de cooperação das redes interorganizacionais horizontais em três estágios, levando em consideração a influência de duas categorias sociais e duas econômicas, do nascimento da rede à sua maturidade. Os contatos com as redes e a pesquisa ocorreram de agosto de 2017 a janeiro de 2018.

Para a pesquisa seguiu-se o que sugerem Makkonen, Aarikka-Stenroos e Olkkonen (2012), ao analisar as ações dos indivíduos (chave de gestão), elementos de processos de nível de rede que compõem a cadeia de eventos e estágios. No caso deste estudo, as entrevistas aconteceram apenas com gestores e presidentes das redes.

O segundo desafio (a complexidade), relacionada a um processo de análise de eventos e estágios, devem se seguir aspectos-chave que, além de contribuir para a criação de uma narrativa ou caso histórico, proporcionam meios para a construção da análise do caso (ALVES, 2016). Um evento é capaz de ser analisado e compreendido e torna-se particularmente útil na procura de padrões e mecanismos de mudança (PETTIGREW, 1997). Easton (1995) apresenta a ideia de usar eventos como um quadro de amostragem, revelando o que acontece e o porquê ao longo dos estágios.

Segundo Alves (2016), os eventos seriam definidos como expressão de os seres humanos observarem o tempo social, em compreensão cronológica e da mudança, por meio de diferentes tipos de eventos que lhes dão sinais de que algo mudou em relação à situação anterior. Os eventos são, portanto, fundamentalmente ligados à mudança. Para os processos de mudança e considerando que as redes mudam continuamente, é comum selecionar eventos críticos para constituir um caso e torná-lo visível (ELO; HALINEN; TÖRNROOS, 2010).

Processos somente se tornam compreensíveis se conectados a alguma configuração espacial e temporal (HALINEN; TÖRNROOS, 1995; HEDAA; TÖRNROOS, 2008; TÖRNROOS; HALINEN; MEDLIN, 2012). Eventos surgiriam de diferentes níveis organizacionais ou de rede, de uma unidade de negócios, empresa, díade, rede ou ambiente mais amplo. Na presente tese, os eventos foram

considerados cronologicamente e seus processos de cooperação em três estágios, do nascimento da rede à sua maturidade, a partir da visão da gestão.

Em relação ao terceiro desafio apresentado (tempo), partiu-se da ideia de que compreende uma dimensão vertical, ou seja, propriedades estruturais e eventos contextuais de rede, e de uma dimensão horizontal, ou seja, passado, presente e futuro, que se tornam visíveis pelas ações dos indivíduos (ALVES, 2016). Consideramos passados (estágios 1 e 2) e presente (estágio 3), com base no tempo de existência da rede, número de empresas participantes da rede e tempo médio que as empresas permanecem na rede.

Com relação à quantidade de momentos em que os dados foram coletados, Sampieri, Collado e Lucio (2006) abordam que as pesquisas seriam longitudinais (a coleta de dados ocorre em vários momentos em determinado período) e de corte transversal (único momento). No trabalho, as entrevistas ocorreram em uma única etapa para cada entrevistado, porém, respeitando os três estágios das redes investigadas, possibilitando ao gestor e/ou presidente da rede entrevistados, relatar o que e como ocorreu cada um dos estágios investigados: nascimento/formação, crescimento/desenvolvimento, e maturidade/sucesso. Quanto à coleta de dados secundários, ocorreu durante o mesmo período das entrevistas, ou seja, agosto de 2017 a janeiro de 2018. Portanto, o estudo caracteriza-se como pesquisa transversal. Os próximos itens apresentam o plano da pesquisa (YIN, 2015).

3.3 PLANO DA PESQUISA

O plano geral é analisar o processo de cooperação das redes interorganizacionais horizontais em três estágios, do nascimento das redes até sua maturidade, verificando a influência de dois construtos sociais: confiança e comprometimento, e dois construtos econômicos: desempenho e benefícios, nos três estágios, contribuindo para o processo de cooperação das redes interorganizacionais. O problema de pesquisa a ser respondido é: qual a influência das categorias sociais e econômicas em três estágios de cooperação das redes?

Os esforços para responder à questão se justificam dada a dificuldade de se encontrar trabalhos que definam e operacionalizem categorias sociais e econômicas em três estágios de cooperação. Como pesquisa de campo, investigaram-se redes interorganizacionais do Norte do estado do Paraná, na região de Londrina-PR,

investigadas por meio de múltiplas fontes. Justifica-se a escolha do campo por se tratar de locais com grande concentração de organizações em redes interorganizacionais, que se destacam em pesquisas anteriores e facilidade de acesso pelo pesquisador.

Para Silva e Menezes (2005, p.19, 20), “pesquisar significa, de forma bem simples, procurar respostas para indagações propostas”. Segundo os autores, a “pesquisa é um conjunto de ações propostas para encontrar a solução para um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos”. A pesquisa ocorre quando se tem um problema e não há informações para solucioná-lo.

No próximo item apresenta-se o protocolo da pesquisa.

3.4 PROTOCOLO

Executadas as tarefas de revisão bibliográfica, fundamentação teórica e definição operacional das categorias, elaborou-se um protocolo de pesquisa de campo, utilizando o método de estudos de casos múltiplos (YIN, 2010, 2015). Segundo o autor, o protocolo é uma forma importante de fazer com que a pesquisa de estudo de casos aumente a sua confiabilidade. O protocolo tem, portanto, as seguintes seções:

3.4.1 Objetivo da pesquisa

Lakatos e Marconi (2003, p. 156) afirmam que “toda pesquisa deve ter um objetivo determinado para saber o que se vai procurar e o que se pretende alcançar”.

O objetivo da pesquisa foi contribuir para o processo de cooperação das redes interorganizacionais horizontais, apresentando a influência das categorias sociais e econômicas em três estágios. Para atingir esse objetivo, a pesquisa utiliza as afirmativas que as categorias sociais e econômicas são um pano de fundo essencial para a organização e desenvolvimento das redes, porém é imprescindível a verificação da influência das categorias nos três estágios das redes, apresentando como estão configurados os estados de cooperação.

3.4.2 Tipo de pesquisa

Conforme explicado, a pesquisa se caracteriza por ser qualitativa, exploratória e de casos múltiplos.

3.4.3 Escopo: casos escolhidos

A seleção dos casos é decisão metodológica importante durante um estudo de casos (DUBOIS; ARAUJO, 2007). Ao escolher os casos para a tese, era fundamental que o fenômeno de interesse (redes interorganizacionais que tivessem passado pelo menos uma vez pelos estágios 1 e 2, e se encontrassem no estágio 3) fosse perceptível. Os casos foram escolhidos por seleção intencional, baseada em indicação do SEBRAE de Londrina-PR e pelas próprias redes investigadas. O objetivo era encontrar casos ricos, com potencial para cumprir os objetivos da pesquisa (SILVERMAN, 2006; DUBOIS; ARAUJO, 2007).

Os autores Halinen e Törnroos (2005) ressaltam que a pesquisa de casos em redes utiliza a estratégia de um estudo intensivo de apenas uma ou de um número de redes em que múltiplas fontes de dados desenvolvem uma descrição abrangente. O estudo empírico foi baseado em cinco casos, portanto, abrangendo vários casos. Segundo Borghini, Carú e Cova (2010), a escolha de vários casos está se tornando cada vez mais comum neste tipo de pesquisa, porém nem sempre é escolhido devido ao aumento do tamanho da amostra em sentido convencional (EASTON, 2010).

Conforme demonstra a descrição dos casos analisados, o estudo de caso múltiplo cria uma teoria mais robusta por ser fundamentada em evidências empíricas variadas. Considera-se também que vários casos permitem a exploração mais ampla da questão de pesquisa, na elaboração teórica. Em estudos de casos múltiplos, a escolha dos casos se baseia mais sobre a contribuição para o desenvolvimento da teoria do que na singularidade de um caso (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007). Aqui, a escolha se justifica por demonstrar a teoria do processo de cooperação interligando de forma lógica e sequencial os três estágios das redes: nascimento/formação, crescimento/desenvolvimento e maturidade/sucesso.

Como forma de preservar a identidade das empresas investigadas, modificou-se o seu nome original, a fim de proporcionar uma análise sem juízo de

valor e sem qualquer restrição às informações, e ainda para a apresentação dos dados históricos das redes, obtidos nas entrevistas.

Quadro 10 – Relação dos casos e sujeitos entrevistados

REDE	RAMO	SUJEITO	TEMPO
Rede Cursos	Cursos profissionalizantes	Gestor da Rede	1h 15m
Rede Supermercados A	Atacado supermercadista	Gestor da Rede	1h 20m
Rede Tecnologias	Desenvolvimento de software	Presidente da Rede	1h 10m
Rede Supermercados B	Atacado supermercadista	Gestor da Rede	1h 30m
Rede Empreendedores	Imobiliário	Presidente da Rede	1h 15m
5 Redes	**4 segmentos**	**+/- 7 horas**	

Fonte: elaborado pelo autor.

O quadro 10 apresenta os sujeitos envolvidos na pesquisa e o tempo de cada entrevista, para demonstrar a duração de cada uma das narrativas e possibilitar a comprovação dos resultados apresentados na tese. Os quatro segmentos das redes analisadas foram apresentados para evidenciar a análise do processo de cooperação em redes do segmento varejista e do segmento de serviços. A escolha serviu para fundamentar possíveis modificações e/ou diferenciações acontecidas nas redes analisadas, nos três estágios.

Justifica-se como campo de investigação a região Norte do Estado do Paraná, por se tratar de uma região com grande concentração de organizações em redes interorganizacionais, que se destacam em pesquisas anteriores. Nessa região existem negócios importantes com categorias econômicas e sociais a serem investigadas. A maioria das redes abrange empresas do mesmo segmento e de porte semelhante, com interesses comuns, as quais formam entidade jurídica sem quotas de capital, mantendo a independência legal e a individualidade de cada empreendimento participante, muito similar ao denominado por Provan, Fish e Sydow (2007) como Whole Networks ou nível de rede.

3.4.4 Sujeitos do objeto de estudo

Primeiramente foi entrevistado o presidente do SEBRAE de Londrina-PR. Entrevista em momento único, no qual se obtiveram informações sobre a atual situação das redes na região. Foram indicadas nove redes com potencial e perfil

próximos ao que o pesquisador solicitou para a sua investigação. Mas após entrevistas com os presidentes e/ou gestores das nove redes, foram selecionadas cinco redes com o perfil proposto para o trabalho, ou seja, redes que estivessem no terceiro estágio - maturidade/sucesso.

A pesquisa foi desenvolvida com os presidentes e/ou gestores de cada rede, capazes de responder sobre a influência das categorias sociais e econômicas nos três estágios propostos. Foram entrevistados os atores que participaram do grupo desde o nascimento da rede, para alcançarem o objetivo proposto: verificar a influência das categorias sociais e econômicas nos três estágios das redes, conforme as condições e conhecimento sobre o passado e o presente, e sobre possíveis planos. A não existência desse sujeito fez com que a rede escolhida para a pesquisa fosse descartada como campo de investigação. Todo o processo de coleta ocorreu de agosto de 2017 a janeiro de 2018. Houve diversas visitas e contatos com os sujeitos, conforme quadro 10.

3.4.5 Instrumentos de coleta de dados

Lakatos e Marconi (2003, p. 234) afirmam que “os trabalhos científicos podem ser realizados com base em fontes de informações primárias ou secundárias e elaborados de várias formas, de acordo com a metodologia e com os objetivos propostos”. As fontes de dados são variadas - documentos; artigos existentes; estatísticas de fontes primárias e secundárias, documentação direta, colhida a partir de observação; entrevista e acompanhamento.

Para a coleta de dados primários foi utilizado um roteiro para entrevista com questões abertas (Apêndice A), para ser aplicado com os presidentes e/ou gestores das redes, conforme detalhado no próximo item.

3.4.5.1 Roteiro de entrevista semiestruturado

Para as entrevistas com roteiro semiestruturado coletaram-se dados de sujeitos indicados como atores centrais - presidentes e/ou gestores das redes. O instrumento é apropriado para se coletar percepções sobre o relacionamento e buscar convergências. O instrumento contém parte relativa à identificação da rede e outra sobre as categorias importantes da pesquisa. Durante os testes de coleta foi

analisada a validade de se incluir questões sobre incidentes críticos, pontos de destaque se um grupo em análise estiver enfrentando problema específico de organização ou produção. O roteiro elaborado especificamente para este trabalho encontra-se no Apêndice A. As perguntas foram formatadas com base na literatura abordada no item 3, visando atender à sugestão de Triviños (1987). O autor menciona que as perguntas que compõem a entrevista nascem a priori. Mas ainda se procurou elaborá-lo de forma flexível, pois, segundo Lakatos e Marconi (2003), isso permite ao entrevistador repetir ou esclarecer perguntas e especificar significados com a garantia de estar sendo compreendido.

A coleta se deu por meio de entrevistas individuais, que ocorreram em uma única etapa para cada entrevistado, respeitando os três estágios de redes propostos na investigação, possibilitando ao sujeito da rede entrevistado relatar o que e como ocorreu cada um dos estágios investigados: nascimento/formação, crescimento/desenvolvimento e maturidade/sucesso. Ocorreram cinco entrevistas selecionadas após se identificar que se encontravam no estágio 3. Para a seleção das cinco redes foi utilizado o item C do instrumento que se encontra no Apêndice A.

No protocolo de entrevistas para os presidentes e/ou gestores foram elaboradas perguntas semiestruturadas, o que permitiu o conhecimento da rede, buscando sua identificação nos três estágios de evolução, apresentadas no item 3.6. O protocolo de entrevistas foi dividido em estágios 1, 2 e 3, a fim de facilitar o entendimento de como ocorreu o nascimento/formação da rede até o estágio de maturidade/sucesso.

3.4.5.2 Dados secundários

Os dados secundários foram coletados por meio de documentos arquivados nas secretarias das redes e instituições locais, como sindicatos, secretarias do governo, instituições de apoio, bibliotecas, notícias na internet e jornais locais e regionais, incluindo estatutos sociais, códigos de ética das redes, atas de reuniões e entrevistas em jornais com os diretores das redes. O período da coleta de dados ocorreu durante o mesmo período da coleta dos dados primários da pesquisa (agosto de 2017 a janeiro de 2018).

3.4.6 Técnicas de coleta dos dados

Visando ao alcance dos objetivos estabelecidos na coleta de dados, utilizaram-se múltiplas técnicas: entrevistas narrativas biográficas (momento de caracterização da rede) e entrevistas focadas, semiestruturadas (individuais); análise de dados secundários (dados históricos), conforme descrito na subseção 4.1.

As entrevistas geraram inicialmente narrativas biográficas em sua forma original, ou seja, seguindo narrativa livre, feita de improviso, estimulada por questão de abertura e desenvolvida do nível individual do entrevistado para o nível de rede (ALVES, 2016). O termo entrevista narrativa é definido de forma muito ampla, na prática de pesquisa. Às vezes usado como abreviação para entrevistas biográficas semipadronizadas (HOPF, 2004).

Para as entrevistas narrativas biográficas, a tese seguiu as etapas individuais, caracterizadas por Rosenthal e Fischer-Rosenthal (2004, p. 206):

> 1. O questionamento para início da narração deve ser formulado de tal forma que os interlocutores não recebem apoio de terceiros e, ao mesmo tempo, são apoiados no sentido de buscar em suas memórias e narrar livremente.
> 2. A narrativa produzida de forma independente, ou no caso de uma entrevista biográfica - narrativa - a autoapresentação biográfica.
> 3. Acompanhamento da narrativa: (a) com os principais pontos observados na etapa 2; (b) questionamentos externos com pontos relacionados ao nível rede e identificando na narrativa pontos ou eventos significativos para o desenvolvimento da rede.
> 4 Conclusão da entrevista: princípio importante em entrevistas narrativas em que a narrativa principal é produzida de forma independente pelos entrevistados, mesmo que em determinados casos se enquadre no estilo de um breve relatório ou amostra de suas argumentações.

Conforme Hopf (2004), não deve inicialmente haver intervenção nessas fases. Durante a narrativa dos entrevistados, o pesquisador adota primeiramente o papel de ouvinte atento e contribui para a manutenção da narrativa por meio de gestos de apoio e breves comentários não diretivos. Somente na etapa de indução os pesquisadores têm a oportunidade de participação mais ativa.

Segundo Alves (2016), nessa etapa deve-se anotar e registrar, em um diário de campo, todas as perguntas abertas resultantes da narrativa. É importante seguir princípios como: perguntas formuladas de forma tão aberta quanto possível; devem estimular os entrevistados a novas narrativas; a fala deve ser a respeito da narrativa biográfica na etapa 2.

Os autores Rosenthal e Fischer-Rosenthal (2004) afirmam que as perguntas de acompanhamento que se relacionam com a narrativa têm a função de um teste de pressupostos evidenciados na narrativa dos entrevistados, os quais, contudo, eles próprios não podem esclarecer. Os mesmo autores distinguem a existência de três tipos de acompanhamento das narrativas: primeiramente direcionar para uma fase da vida especial indagando: (fale um pouco sobre essa rede em que o senhor(a) está; conte a história de formação da rede); o segundo seria direcionar para algum momento nascido na narrativa do entrevistado (o senhor(a) mencionou a respeito de uma fase importante em que grupos se destacaram dentro da rede; poderia me fornecer mais detalhes sobre essa situação?); e o terceiro é para maior especificação: relacionar a fala do entrevistado a um argumento elencado da pesquisa (o senhor(a) ainda consegue se lembrar de uma situação em que teve dificuldades em se relacionar na rede?). As perguntas de acompanhamento que se relacionam com a narrativa têm a função de um teste de pressupostos evidenciados na narrativa dos entrevistados, os quais, contudo, eles próprios não podem esclarecer (ROSENTHAL; FISCHER-ROSENTHAL, 2004).

Diante dos expostos apresentados, busca-se alcançar uma sequência de ações concretas e menos ideológicas por meio da entrevista narrativa, ou seja, dados mais racionais dos entrevistados, obtidos por narrações livres sobre o fenômeno, proporcionando pensamentos e memórias que não expressariam em resposta ao questionamento direto. Eles e o narrador (entrevistador) reconstruiriam as experiências e as compreenderiam em conjunto (HOPF, 2004).

3.4.6.1 Estratégia de narrativas

A estratégia narrativa envolve a reconstituição de eventos em uma fala verbal estendida ou descrição densa. Está associada à etnografia e à história organizacional, sendo dominante em estudos de empresas individuais e suas redes, ou de redes e seus integrantes, em que a riqueza de detalhes contribui para a credibilidade e o interesse da análise (ALVES, 2016). Com a estratégia de narrativa, é possível decompor os processos em incidentes que, obtidos em tempo real ou por meio de observações, possibilitam combinar passado, presente e futuro (HAMPF; LINDBERG-REPO, 2011).

A estratégia envolve a composição de uma história detalhada dos dados

brutos (LANGLEY, 1999). Há esforços de aproximação narrativa para descrever verbalmente a natureza holística da estratégia, exclusivos para o evento, a situação e a organização (ALVES, 2016). A ênfase está em conseguir uma investigação refinada, utilizando estudos de caso para entender a percepção de gestores sobre os relacionamentos nos negócios (HALINEN; TÖRNROOS, 2005). Ela tem como premissa o envolvimento dos participantes em uma evolução colaborativa, proporcionado ao pesquisador participar de maneira mais sensível na elaboração social do conhecimento (GUBRIUM; HOLSTEIN, 2002).

Segundo Lemmetyinen e Go (2010), a entrevista por meio de narrativa difere de uma entrevista clássica. A narrativa centra-se no estudo da pessoa que descreve os eventos, estimulada a dar detalhes sobre os participantes ou as ações que considera críticas. No estudo dos mesmos autores Lemmetyinen e Go (2010), o pesquisador incentivou os informantes a descrever, por meio de narrativas, a cooperação das redes de negócios de turismo, contando histórias ocorridas nas redes a que pertenciam. Como o ouvinte participa do desenvolvimento das narrativas, ele se valeria de sinais não verbais e respostas curtas, com perguntas adicionais ou declarações complementares para formar o cenário da cooperação. Isso resulta em aumento da qualidade da interação entre entrevistador e entrevistado (ELLIOTT, 2005).

A proposta de Popp et al. (2014) é que as análises de narrativas em estudos de desenvolvimento devem se concentrar na compreensão ou no significado das informações e/ou da linguagem, contribuindo para a cultura ou narrativa de rede. A rede entende-se por meio da narrativa, e representa a si mesma por meio da narração, reforçando que, para entender uma rede, é preciso compreender a narrativa da rede. Uma narrativa deve ser um componente essencial da avaliação da rede (ALVES, 2016).

Porém, os autores Rosenthal e Fischer-Rosenthal (2004) alertam que a estratégia de coleta de dados recebe críticas. Uma das principais é de caráter epistemológico, e se expressa na crítica à presunção de consciência e de memória (armazenamento interno e monitoramento de mídia), em oposição ao mundo externo independente. Ocorreram individualmente, com os gestores, entrevistas focadas, contemplando os preceitos sugeridos por Hopf (2004), sobre como deve ser conduzida essa entrevista.

3.4.6.2 Entrevistas focadas

Entrevistas focadas são, em sua forma original, entrevistas em grupo, mas não imprescindivelmente vinculadas a uma situação de grupo (GABORONE, 2006; BOHNSACK, 2009). Por se centrar em temas predeterminados, ainda que usados de forma flexível, a entrevista focada seria vista como forma especial de entrevista semiestruturada (ALVES, 2016). No entanto, em sua concepção é mais livre e aberta às reações dos entrevistados frente aos temas da conversa do que a entrevista estruturada. Um dos objetivos da entrevista focada é maximizar o alcance dos temas e dar ao entrevistado a oportunidade de invocar pontos de vista que não haviam sido previstos (HOPF, 2004).

O foco fundamental para essas entrevistas está em um assunto ou tema de conversa determinado com antecedência, por exemplo, a história do entrevistado na rede. Uma situação social particular de que participou etc., e a tentativa de coletar reações e interpretações em uma entrevista relativamente aberta (HOPF, 2004). Houve, aqui, no item (A) Aquecimento do apêndice A, - o entrevistado fica livre inicialmente para falar um pouco sobre a rede em uma visão geral.

Os autores Merton (1987) e Hopf (2004) apresentam quatro critérios de qualidade para as entrevistas focadas, abordando o âmbito, especificidade, profundidade e contexto social. No quadro 11 estão descritos cada um dos critérios mencionados.

Quadro 11 – Critérios de qualidade na entrevista focada

1. Âmbito	O cerne dos problemas abordados na entrevista não deve ser muito restrito. Isso significa que os entrevistados devem ter oportunidade de reagir aos estímulos do entrevistador e ter reações não previstas.
2. Especificidade	Os temas e questões que ocorrem na entrevista devem ser tratados de maneira específica, ou seja, não devem simplesmente expressar a avaliação global e outras avaliações, mas memórias e sentimentos que se relacionam com cenas particulares mais concretas.
3. Profundidade	Deve-se, nítida e adequadamente, apresentar a dimensão de profundidade desejada. Os entrevistados devem ser apoiados na apresentação do valor afetivo, valor cognitivo e sentido que as situações particulares, nascidas durante a entrevista, têm para eles.
4. Contexto Pessoal	Os significados e reações analisados devem ser devidamente registrados e contextualizados ao momento do entrevistado. O conhecimento deste é condição prévia para a interpretação de todas as reações não previstas para os conteúdos emergidos durante a entrevista.

Fonte: adaptado, Merton (1987); Hopf (2004).

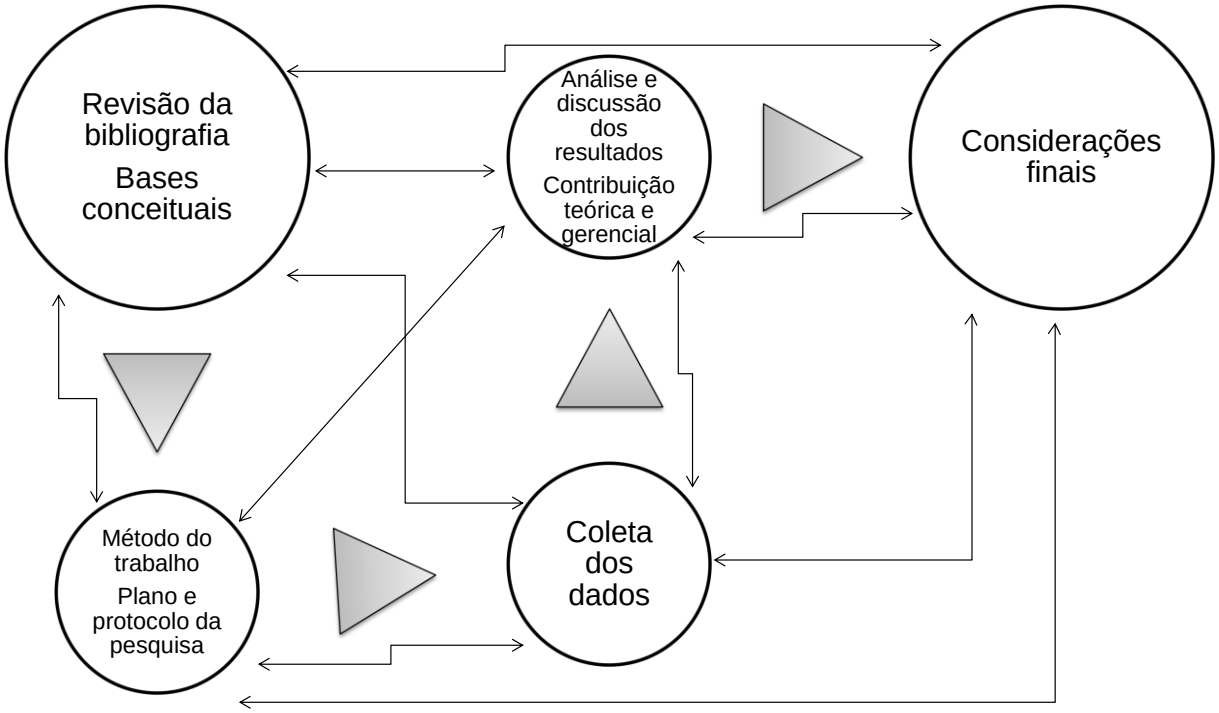
A entrevista focada seria uma ajuda de destaque na estimulação de

lembranças pessoais nem sempre fáceis de representar. Segundo Alves (2016), as entrevistas focadas têm diversas vantagens, incluindo a possibilidade de combinar a gestão reservada, não diretiva, de uma conversa com o interesse em uma informação muito específica e a oportunidade para explicação relacionada ao objeto de significados. Nesta tese, a entrevista focada contribuiu para o entendimento de como funcionou o processo de cooperação das redes interorganizacionais investigadas, em três estágios, apresentando a influência das categorias sociais e econômicas nos estágios. As lembranças e informações dos entrevistados permitiram ao pesquisador coletar dados e sinais existentes no período da história contada, apresentando resultados da pesquisa e como estão configurados os estados de cooperação em cada estágio das redes investigadas.

3.4.7 Etapas da Pesquisa

As etapas desta pesquisa, seguindo uma lógica processual, resultaram em um esquema de como foi elaborada. A Figura 5 apresenta lógica não cronológica, mas de ligações entre as principais etapas percorridas para o desenvolvimento do estudo.

Figura 5 – Etapas da Pesquisa



Fonte: elaborada pelo autor.

Na Figura 5, identifica-se cada etapa da pesquisa. Inicialmente, houve um estudo bibliográfico e exploratório, buscando aprofundar o conhecimento sobre redes interorganizacionais e outras perspectivas de redes, a fim de obter suporte para o entendimento de teorias que proporcionassem condições de abordagem do processo de cooperação das redes interorganizacionais horizontais em três estágios, e evidenciassem a melhor forma de concretizar a análise. Nessa fase, ocorreu um aprofundamento conceitual sobre estágios de redes; cooperação em redes; categorias sociais e econômicas em redes, por meio dos pressupostos teóricos, explanados no capítulo de bases conceituais da tese, resultando no interesse de identificar a influência de duas categorias sociais e duas econômicas, desde o nascimento das redes até a sua maturidade, propondo um modelo analítico com base em teorias sobre três fases das redes.

Após o levantamento bibliográfico e o aprofundamento teórico sobre estágios de redes, cooperação em redes, categorias sociais e econômicas em redes, desenvolveram-se o método do trabalho, um plano e o protocolo da pesquisa, como guias e facilitadores para a coleta e posterior análise dos dados. Com o alinhamento metodológico foram desenvolvidas as seguintes etapas: a) entrevista com o presidente do Sebrae - Londrina-PR, a fim de obter indicações de redes que seriam investigadas para o presente estudo; b) delimitação dos representantes-chave de cada rede a serem entrevistados. Na sequência, houve coletas de dados por meio de entrevistas com estratégias de narrativa e focada, utilizando-se um questionário semiestruturado (Apêndice A). Ao término de cada entrevista, foram transcritas na íntegra.

As análises com suporte na base conceitual e modelo analítico proposto resultaram em discussões do processo de cooperação de cada uma das redes investigadas e como as categorias sociais e econômicas influenciaram cada uma das três fases. Portanto, identificou-se o processo de cooperação das redes interorganizacionais, a partir das análises das entrevistas e dados secundários, e se apresentaram a contribuição teórica e gerencial da tese para os estudos em redes, em perspectiva interorganizacional. Por fim, nas considerações finais do trabalho, destacaram-se as limitações do estudo e foram indicaram propostas para futuros estudos.

Cabe destacar que com a ligação entre as etapas da pesquisa apresentadas na figura 5 é possível o entendimento de que uma pesquisa não segue caminhos

unidirecionais e contínuos, em que cada etapa é um reflexo de movimentos multidirecionais.

3.4.8 Processo de análise dos dados

Tratando-se de fatores qualitativos (categorias), entende-se que os dados devem ser analisados conforme o conjunto de técnicas denominado análise de conteúdo (BARDIN, 2010), seguindo as regras de organização e análise do material. A pesquisa qualitativa caracteriza-se pela coleta, análise e interpretação dos dados, que aconteceriam simultaneamente, pois durante as entrevistas, as respostas obtidas atenderiam aos questionamentos propostos para a consecução dos objetivos (GUMMESSON, 2005). Não existe um momento particular para identificar quando se começou a análise dos dados do estudo.

De acordo com os princípios da análise qualitativa, os dados foram comparados com a teoria do processo de cooperação das redes interorganizacionais horizontais, não apenas na perspectiva social e/ou econômica das redes interorganizacionais, mas em ambas as perspectivas, como sugerem Marshall e Rossman (2014). Os resultados empíricos comprovaram, em parte, o que a literatura evidencia e principalmente os estudos de (LARSON, 1992; VAN DE VEM; POOLE, 1995) sobre o processo de cooperação das redes, nos quais foram consideradas válidas as teorias de fases e ciclo de vida das redes. Aqui, os resultados demonstraram que as bases teóricas se apresentam nos três estágios de cooperação investigados. Portanto, segundo Eisenhardt e Graebner (2007),o processo de construção da teoria inclui um ciclo de interligação dos dados e emersão teórica, e por fim a ampliação das considerações teóricas.

Esta tese seguiu a análise de casos de redes interorganizacionais em três fases, do nascimento à sua maturidade, com base na teoria do ciclo de vida das redes, verificando influências de categorias sociais e econômicas, em toda a rede, por meio de narrativas dos entrevistados. Para as entrevistas com roteiro semiestruturado, foi utilizada a técnica de análise temática (todo o discurso). Os dados foram organizados, codificados e analisados com o suporte do software de análise qualitativa MAXQDA (WELSH, 2002). Ambas as técnicas têm capacidade de indicar configurações momentâneas de um conjunto de participantes e o conteúdo básico dos fluxos. De acordo com Fraser e Gondim (2004), a interação face a face

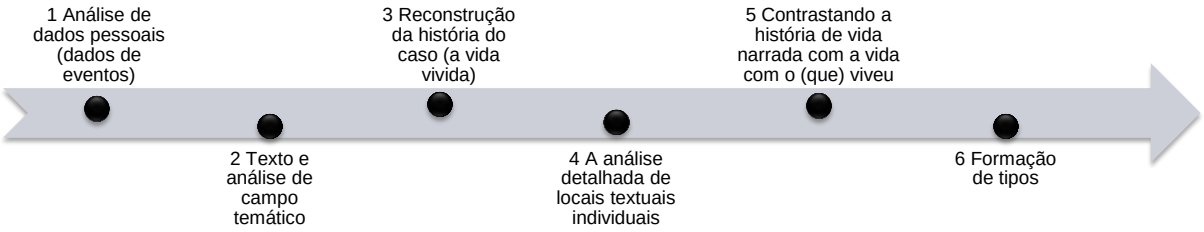
permite ao entrevistador aprofundar os temas em seus significados, valores e opiniões dos sujeitos. Os documentos foram analisados pela análise temática de Bardin (2010).

A entrevista com o presidente e/ou gestor das redes foi fundamental para a integração e análise no contexto de toda a rede. Principalmente para a visão do processo de cooperação nos três estágios. As diferentes perspectivas proporcionaram fortes evidências empíricas para identificar as categorias sociais e econômicas que foram influentes durante os estágios de cooperação das redes investigadas, dessa forma atingindo os objetivos da tese. Para as etapas das narrativas se consideraram a distinção entre um narrativista (evento vivido) e a interpretação simbólica sobre o evento narrado, conforme (HOPPER, 1997; ROSENTHAL; FISCHER-ROSENTHAL, 2004). Os mesmos autores afirmam que isto não é visto de maneira tão problemática, no conceito de memória (como um reservatório), dentro do qual a narrativa simplesmente tem que ser selecionada.

Segundo Alves (2016), as propostas são feitas em termos muito gerais, pois se trata de um tipo de análise que observa a diferença entre narração e vida, na unidade de um tempo real de autoapresentação linguística (em entrevistas). Ou seja, a distinção entre a vida como narrador e a vida vivida tem essencial papel a desempenhar na reconstrução do cenário.

A figura 6 apresenta as etapas a serem seguidas na condução e orientação do processo de análise das narrativas, propostas pelos autores Rosenthal e Fischer-Rosenthal (2004), o que inclui o uso de outras fontes de dados considerados secundários (notícias na internet, jornais locais e regionais, estatutos sociais, códigos de ética das redes, atas de reuniões etc.).

Figura 6 – Sequência de análise das narrativas



Fonte: adaptada de Rosenthal e Fischer-Rosenthal, (2004).

Após a sequência de análise resultam as narrativas. Com a análise de conteúdo, procura-se reduzir o material de tal forma que os elementos essenciais

tenham relação, e há o processamento em textos curtos que proporcionam o agrupamento dos dados, possibilitando maior associação (ROSENTHAL; FISCHER-ROSENTHAL, 2004). No estudo, optou-se pela análise de conteúdo que se propõe descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação cuja presença ou frequência significam algo ao objetivo proposto.

Segundo Bauer e Gaskell (2002), os enfoques se fundamentam no texto completo da entrevista, de tal modo que qualquer que seja a orientação analítica escolhida, o primeiro passo é produzir uma transcrição com boa qualidade. Portanto, o trabalho do pesquisador é procurar, nas entrevistas, os temas abordados e delas extrair respostas para o problema da pesquisa. A análise deve ir além da aceitação de um valor aparente. O processo de transcrição da entrevista (falas) contém os dados.

A Figura 7 apresenta um modelo de análise dos construtos com agrupamentos de questões. Ao final de cada análise de entrevista e dados secundários percebeu-se se o construto foi influente ou não em cada estágio da rede, apresentando o estado de configuração de cada rede, em uma figura individual, conforme o modelo.

Figura 7 – Modelo analítico de estado de redes

CATEGORIAS	CONSTRUTOS	ESTÁGIOS DE REDES					
		Estágio 1 Nascimento / Formação		Estágio 2 Crescimento / Desenvolvimento		Estágio 3 Maturidade / Sucesso	
SOCIAIS	Confiança	D.1.	Influente ou não	E.1.	Influente ou não	F.1.	Influente ou não
		D.2.		E.2.		F.2.	
		D.3.		E.3.		F.3.	
		D.4.		E.4.		F.4.	
	Comprometimento	D.5.	Influente ou não	E.5.	Influente ou não	F.5.	Influente ou não
		D.6.		E.6.		F.6.	
		D.7.		E.7.		F.7.	
		D.8.		E.8.		F.8.	
ECONÔMICAS	Desempenho	D.9.	Influente ou não	E.9.	Influente ou não	F.9.	Influente ou não
		D.10.		E.10.		F.10.	
		D.11.		E.11.		F.11.	
		D.12.		E.12.		F.12.	
	Benefícios	D.13.	Influente ou não	E.13.	Influente ou não	F.13.	Influente ou não
		D.14.		E.14.		F.14.	
		D.15.		E.15.		F.15.	
		D.16.		E.16.		F.16.	

Fonte: elaborada pelo autor.

Para ajudar as análises das entrevistas, existem programas de computador para a análise qualitativa das informações. Bauer e Gaskell (2002) dizem que o recente desenvolvimento de softwares implementa as técnicas tradicionais de análise de textos em uma interface, possibilitando o uso proveitoso do computador. As ferramentas computacionais tendem a ser especialmente úteis quando se tem uma pesquisa qualitativa com grande volume de dados, ou quando é preciso cruzar informações a partir dos atributos dos sujeitos de pesquisa, ou quando houver centenas de entrevistados com diferentes posicionamentos (ALVES, 2016).

Para a análise da tese optou-se pelo software MAXQDA, um dos mais utilizados no ambiente acadêmico brasileiro. Segundo Lage (2011), é adotado pelos centros de pesquisa da maioria das grandes universidades, como Unicamp, USP, UFRGS. O MAXQDA trabalha com o conceito de projeto, em que as fontes de informação do projeto e os dados gerados durante o processo de análise, como categorias de informações, são armazenados em um banco de dados.

O software ainda coloca à disposição diferentes funcionalidades que facilitam o processo de codificação. Uma delas é a codificação automática, forma de agrupar textos por algum tipo de similaridade entre as predefinidas pelo software. O MAXQDA possui opções de formatação, em duas e três dimensões, permitindo diferentes cruzamentos de dados (LAGE, 2011).

Quanto aos resultados, considerou-se que na validade das pesquisas qualitativas deve haver posicionamento dentre os cinco tipos apresentados por Maxwell (1992): descritiva; interpretativa; teórica; generalização e avaliativa. Além do rigor de pesquisa, que pode ser classificado em três áreas inter-relacionadas: validade de conteúdo; validade de critério e validade de construto. Segundo Healy e Perry (2000) e Golafshani (2003), uma pesquisa qualitativa seria analisada por seis critérios de julgamento: adequação ontológica; validade contingencial; percepções do pesquisador e pesquisados; confiabilidade metodológica; generalização analítica e validade de construto.

Portanto, aqui, validade, rigor e critério de julgamento foram delimitados em validação descritiva, por meio da validade de conteúdo, critério e construto, com base na ontologia utilizada e percepções do pesquisador e pesquisados.

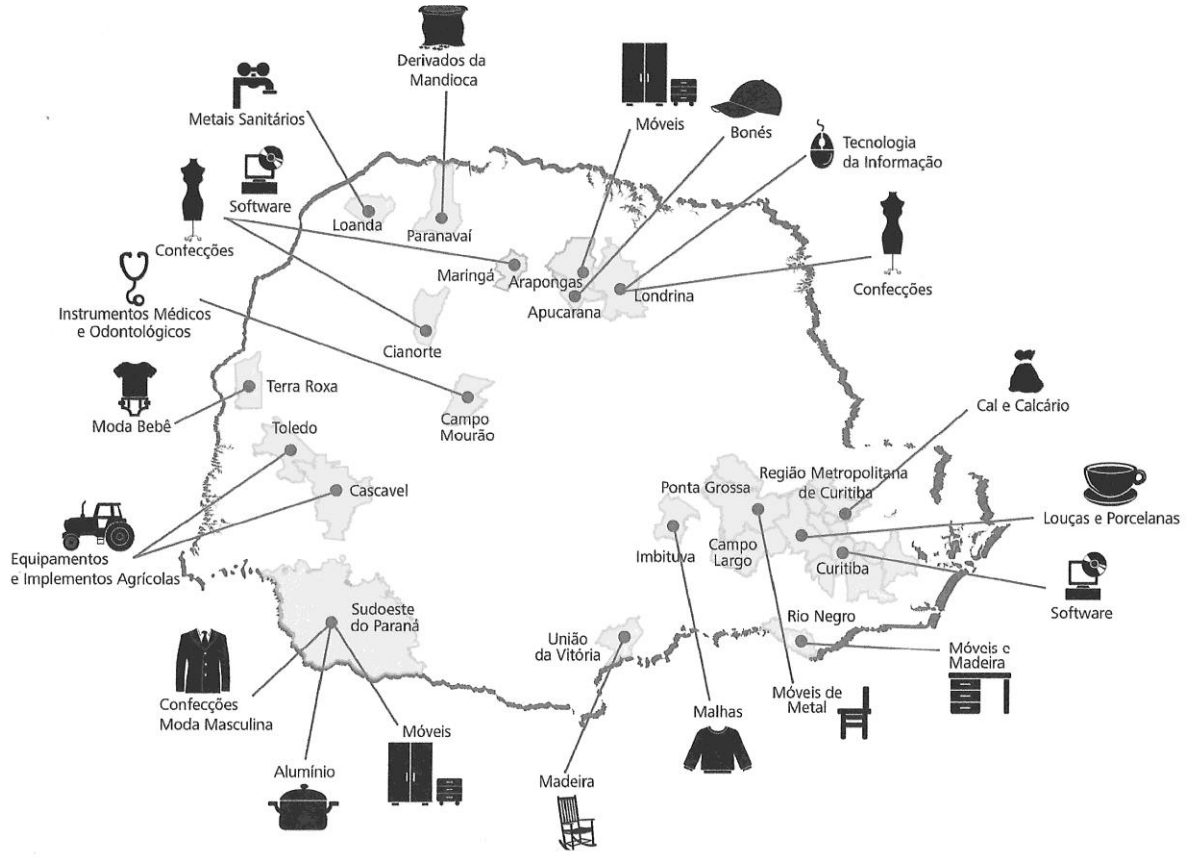
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

No Estado do Paraná as atividades econômicas são bem variadas, por isso consegue se enquadrar entre os de melhor economia, ou seja, os três estados mais ricos. Segundo dados do Ipardes (2017), sua economia está alicerçada na agricultura, pecuária, mineração, extrativismo vegetal e indústria. O Paraná é sede de 26 das 300 maiores empresas de varejo do país, segundo ranking divulgado pela Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC). O ranking da SBVC elege as 300 maiores empresas de varejo em atuação no país por faturamento. Entram no levantamento redes que atuam no setor de supermercados, moda, calçados e artigos esportivos, eletro, móveis, drogaria e perfume, foodservice, lojas de departamento, material de construção, acessórios, livrarias e papelarias e outros segmentos que também englobam o varejo. As empresas paranaenses faturaram juntas R$ 37,8 bilhões em 2016, e tiveram taxas de crescimento de até 37%. Os três primeiros grupos eleitos no ranking foram: o grupo O Boticário, Super Muffato e Condor.

No Paraná foi criada a Rede APL em 2004, com a assinatura do Termo de Cooperação. Além de instituir o Comitê Gestor da Rede, conferiu atribuições a todos os seus signatários, com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento equilibrado e sustentável no setor produtivo estadual. O Comitê Gestor é formado por representantes das seguintes instituições: Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral - SEPL; Secretaria de Ciências, Tecnologia e Ensino Superior - SETI; Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social - Ipardes; Instituto de Tecnologia do Paraná - Tecpar; Agência de Fomento do Paraná S.A.- Fomento PR; Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul- BRDE; Agência Paraná de Desenvolvimento - APD; Federação das Indústrias do Estado do Paraná – Fiep, e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae PR.

A missão da Rede APL Paraná é articular e coordenar ações e propor políticas para o fortalecimento dos APLs e da competitividade das empresas, contribuindo para o desenvolvimento sustentável do estado. Entre suas ações desenvolveu estudo para identificação e mapeamento das aglomerações industriais no Paraná, conforme demonstra a figura 8.

Figura 8 – Mapa dos APLs do Paraná



Fonte: Celepar (2017).

Londrina é um município brasileiro localizado no norte e interior do estado do Paraná, a 369 km da capital paranaense, Curitiba. Considerada uma grande cidade, a população estimada é de 558.439 habitantes (IBGE/2017), a segunda cidade mais populosa do Paraná e a terceira mais populosa da região Sul do Brasil. Importante polo de desenvolvimento regional e nacional, Londrina exerce grande influência sobre o norte do Paraná, uma das cinco cidades mais importantes da região Sul, com Porto Alegre, Curitiba, Florianópolis e Joinville. Londrina é centro regional, composta de comércio, serviços, agroindústrias, redes e densa qualidade na educação pública.

Existem organizações de apoio e controle das atividades de micro e pequenos empresários no estado, como o Sebrae. Para quem já é ou quer ser empresário, o Sebrae/PR é a opção mais fácil e econômica de obter informações e conhecimento. Criado na década de 1970, apoia as decisões dos empresários, potenciais empresários e potenciais empreendedores, redes de negócios, no campo e na cidade. É a instituição que entende de pequenos negócios e possui a maior

rede de atendimento do País.

No Paraná, há seis regionais e 13 escritórios. A instituição chega aos 399 municípios por meio de Pontos de Atendimento ao Empreendedor, Salas do Empreendedor e parceiros locais, como associações, sindicatos, cooperativas, órgãos públicos e privados. O Sebrae oferece palestras, orientações, capacitações, treinamentos, projetos, programas e soluções empresariais, centrado no empreendedorismo e gestão; empresas de alto potencial e potencialização; educação empreendedora; startups; liderança e ambiente de negócios.

O apoio inicial aos gestores do Sebrae foi fundamental para a seleção e indicação das redes com possíveis perfis de investigação. Inicialmente foram indicadas nove redes com perfis próximos ao do objetivo do trabalho, porém, apenas cinco tinham o perfil determinado para esta pesquisa, ou seja, redes que estivessem no terceiro estágio, o de maturidade e sucesso. A região selecionada para a investigação tem fator relevante de desenvolvimento, e existem sinais de movimentos de ações coletivas, dos quais se escolheram as cinco redes para a investigação.

Para a apresentação, há breve descrição sobre cada um dos casos analisados. A descrição das redes foi construída com base nas informações e dados coletados nas visitas de observação; entrevistas com gestores e/ou presidentes das redes; documentos; sites na internet, entre outros estudos. Os casos tiveram os nomes alterados para privacidade e maior conforto dos entrevistados.

A escolha seguiu os critérios apresentados no item 4.3.3, ou seja, em especial as redes interorganizacionais que tivessem passado pelo menos uma vez pelos estágios 1 e 2, e se encontrassem no estágio 3, para possibilitar a análise do processo de cooperação na perspectiva de redes interorganizacionais e verificar qual a influência de duas categorias sociais e duas econômicas nos três estágios.

Seguindo, é apresentado como ocorreu o processo de cooperação de cada uma das redes analisadas ao longo do tempo nos três estágios, expondo-se a influência das categorias econômicas e sociais. Logo depois, apresentaram-se o estado de configuração de cada rede e proposições que seriam por elas desenvolvidas, além de aspectos fundamentais e perspectivas futuras mostrados pelos entrevistados.

A ordem dos casos relatados individualmente seguiu a mesma sequência das entrevistas, chamados de caso 1, caso 2 e assim sucessivamente.

4.1 CASO 1 – REDE CURSOS

4.1.1 Caracterização da Rede Cursos

A rede cursos é uma rede de empresas que nasceu com o apoio do Sescap de Londrina, em 1992, com a necessidade de empresários da área contábil de contratar mão de obra especializada mais qualificada. Com diversas empresas do ramo de ensino e de qualificação profissional na região Norte do estado, a rede contempla 380 associados em 57 municípios na região de Londrina.

Muito mais do que uma escola, é rede de empresas associadas ao Sescap, com apoio e suporte de instituições sólidas, como a Exactus, TecNorte, Walterdatas, Sibraq, Londrisoftware e diversos contadores inseridos.

A rede iniciou com 30 empresas. Desse universo, 90% ainda permaneciam no momento da pesquisa, ou seja, 27 empresas; 10% deixaram de existir por falência. A maioria das empresas que entram na rede não sai tão facilmente. O maior motivo de saída é a crise financeira inevitável que enfrentaram no Brasil. Poucos são os casos que saíram por diferenças de pensamento.

Quadro 12 – Dados da rede cursos

Tempo de existência da rede	25 anos
Nº de empresas participantes da rede	380 empresas
Nº de empresas que participam da rede desde sua fundação	27 empresas
Tempo médio que as empresas em geral permanecem na rede	15 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O Sescap foi fundado em 1992. Empresários da área contábil exigiram ser representados nos órgãos públicos para aumentar sua voz nos atendimentos, nas esferas municipal, estadual e federal. Antes da fundação da rede, existia o Sescap, que representava todo o estado do Paraná, mas houve uma manifestação. O Sescap não estaria representando a região de Londrina de maneira ideal, havendo um desmembramento. O Sescap e todo o Norte pioneiro agruparam 57 cidades da região. A outra dissolução foi na cidade de Ponta Grossa, em Campos Gerais. Portanto, no Paraná existem três Sescap: Curitiba; Campos Gerais e Londrina. O objetivo principal é representar a classe patronal em relação à questão laboral nas convenções coletivas em que o empresário realmente desenvolva seu negócio e

atividade.

Comprometidos com a qualidade dos serviços e a qualificação de profissionais para o mercado de trabalho, os fundadores, senhores Bento, Alencar e Ancioto (primeiros presidentes) desejavam oferecer muito mais do que cursos e treinamentos, mas propiciar a formação de pessoas capacitadas para vencer desafios e prepará-las para contribuir com o desenvolvimento do meio em que viviam.

Havendo a urgência de se ter outra relação quanto ao desenvolvimento profissional, surgiu a ideia, ao lado de consultores, de criar a rede de cursos. Os empresários associados capacitariam pessoas, atendendo às exigências emergenciais dos escritórios, capacitando atuais e futuros funcionários. Deveriam realmente desenvolver um trabalho com mão de obra qualificada. Foi esse o marco que iniciou o desmembramento do Sescap-Londrina.

Atuando com responsabilidade, ela se destaca pela diferenciação no atendimento de cada aluno, oferecendo boa estrutura e instrutores capacitados que auxiliam os alunos e os empresários, com acompanhamento antes, durante e após a conclusão dos estudos.

A rede visa capacitar alunos acima de 17 anos, que nunca trabalharam ou que saíram do mercado de trabalho e querem voltar a atuar. Com essa preparação em sua grade curricular, os alunos saem capacitados para iniciar no mercado de trabalho ou a ele retornar. O projeto é em parceria com a Exactus Software. Os alunos não têm custo, além de toda a orientação desenvolvida para concluir o curso.

Os cursos são oferecidos três vezes por semana, divididos em seis módulos: contábil, departamento pessoal, departamento fiscal, relacionamento interpessoal, português e arquivos. Com o andamento do curso, o aluno mostra se possui maior afinidade pela contabilidade ou departamento fiscal, e os empresários buscam os alunos para inserção no mercado de trabalho. O curso tem duração média de três a quatro meses.

O negócio fundamenta-se no associativismo e crescimento das escolas, norteado pelos valores/princípios de cooperação, ética, valorização das escolas associadas, fidelidade, comprometimento, transparência e gestão participativa.

4.1.2 Sobre os estágios da rede cursos

Neste subitem, apresenta-se uma análise evolutiva, a partir de entrevista com o gestor e análise de dados secundários, demonstrando em qual estágio ela se encontra, e como aconteceu o processo de cooperação nos três estágios. Ao final do subitem, há uma figura ilustrando o estágio atual, e quais categorias sociais e econômicas influenciaram os estágios investigados. O sujeito entrevistado está na rede desde a sua fundação e no cargo de gestor desde 2011.

Inicialmente, abordaremos a teoria dos estágios de redes de Larson (1992) e Gulati (1995), em que as regras institucionais, normas e reclamações do cumprimento de etapas sequenciais são consideradas essenciais para caracterizar o desenvolvimento, porém sem a alteração dos envolvidos ao longo do tempo. Não foi possível identificar o tempo exato no caso analisado, pois houve alteração dos integrantes. Em redes é bastante difícil, mas surgiu a possibilidade de caracterizar processos e mudanças, em perspectiva de estágios. Mesmo assim, não é fácil mensurar o tempo exato em que a rede permaneceu em cada um dos estágios investigados. Portanto, o tempo apresentado na figura 9 é estimativa aproximada de anos, conforme levantamento dos dados da entrevista e dados secundários.

Quando perguntado ao gestor entrevistado em que estágio ela se encontrava, respondeu: *"Classifico que está em um período já de maturidade e sucesso, pois tem um planejamento e uma ótima organização social e econômica".*

O grupo é estruturalmente organizado e definido. Em reuniões ou assembleias, são discutidos temas e gerada uma solução ou decisão a ser seguida, no sentido de rede, ou seja, múltiplos atores em conjunto constroem decisões e objetivos a partir de problemas e interesses individuais.

Uma frase que exemplifica a interpretação: *"No órgão municipal, na prefeitura, temos uma sala do contador na qual atendemos nossos associados e não associados, justamente para dar andamento mais rápido; e na feira estadual, também na receita estadual, com diversas situações, como contribuição tributária de várias áreas. Auxiliamos essa intermediação entre as atividades e o estado, trabalhos sempre em conjunto para o bem de todos".*

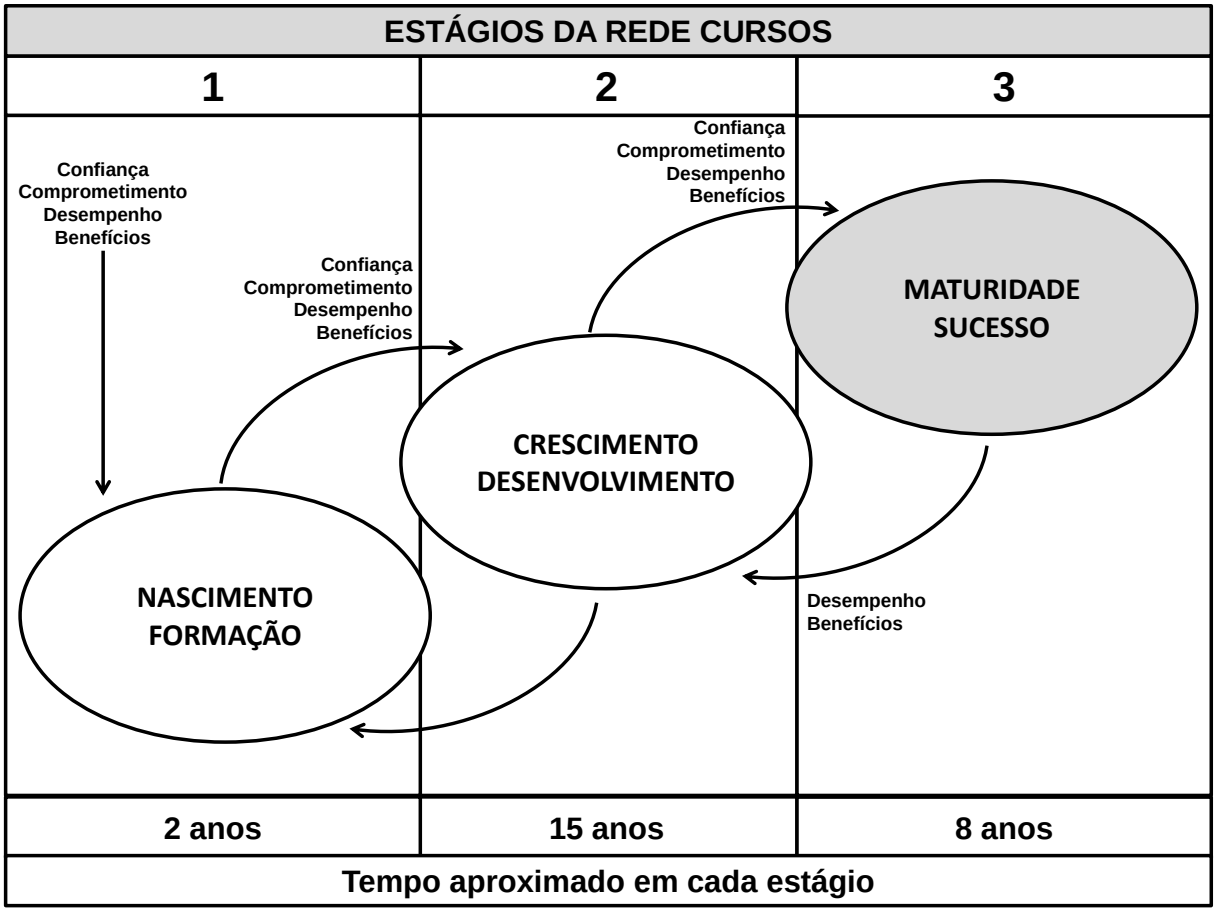
Conforme relatos, ficou evidente que mesmo os integrantes da rede cursos serem por natureza autônomos. Havendo individualidades, propõem questões de interesse comum para o grupo, o que influencia diretamente o sucesso, levando a

um processo contínuo de desenvolvimento, ou seja, reinventando o modelo a cada alteração ou exigência de mercado, por exemplo, a mudança de uma lei, ou implantação de um novo software.

Uma frase que exemplifica a interpretação: *"Mesmo que estejamos no estágio de maturidade, é preciso voltar ao estágio de desenvolvimento para estruturar novas ideias e novos propósitos que surgem no grupo".*

Em síntese, buscando a melhor apresentação dos processos de desenvolvimento e evolução, a figura 9 define o estágio atual, tempo aproximado de existência em cada estágio e categorias econômicas e sociais que influenciaram a transição entre os estágios.

Figura 9 – Estágios e seus construtos influentes na rede cursos



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Este trabalho segue a ideia de Larson (1992), investigando três fases da rede (aqui denominadas estágios da rede), do nascimento à maturidade. Por meio das análises da entrevista com o gestor e dados secundários, apresentou-se a evolução dos três estágios, demonstrando em qual estágio se encontra e como

aconteceu o processo de cooperação no período. Portanto, foi possível verificar quais categorias sociais e econômicas influenciaram a transição dos estágios. No próximo item serão discutidos os estados da rede cursos.

4.1.3 Sobre os estados da rede cursos

Após analise de dados secundários e entrevista semiestruturada, avaliam-se os quatro construtos investigados: confiança; comprometimento; desempenho e benefícios nos três estágios da rede cursos: nascimento/formação; crescimento/desenvolvimento; e maturidade/sucesso. Ao final de cada construto se definirá se houve influência em cada um dos três estágios. Apresenta-se uma figura ilustrando o estado de configuração da rede cursos.

4.1.3.1 Sobre confiança no primeiro estágio da rede

No início, a confiança era depositada apenas nas trocas de conhecimentos, pois existiam pequenos grupos, com maior afinidade, que mantinham receio em trocar informações confidenciais com os parceiros da rede, por exemplo, falar sobre faturamento, processo comum durante o processo de formação de uma rede.

Uma frase que exemplifica a interpretação: *"Em termos de conhecimentos existia confiança sim, todas colocavam o que sabiam, mas em relação à questão de faturamento, situação econômica que existia um receio".*

Deve-se mencionar a ideia de Larson et al. (1998), que a falta de confiança se tornaria uma barreira para a criação do conhecimento e a efetividade do aprendizado interorganizacional. Exatamente o que ocorreu com o grupo no primeiro estágio.

Existia confiança estabelecida no grupo, categoria social influente para esse estágio da rede.

4.1.3.2 Sobre confiança no segundo estágio da rede

No segundo estágio, percebeu-se que a falta de confiança no grupo faria com que tivesse dificuldades em se desenvolver. Uma confiança fraca se tornaria uma barreira para a criação do conhecimento e efetividade do aprendizado da rede.

As ideias e expectativas de que as redes possibilitam às empresas explorar e compartilhar novas competências e recursos, consideradas importantes e essenciais para o desenvolvimento, deixam de ser concretizadas.

A afirmação que exemplifica a interpretação: *"A confiança é uma das coisas mais importantes, porque se não tiver confiança, não tiver se integrando totalmente, o grupo, a rede, não conseguirão evoluir".*

Os autores Jones, Hesterly e Borgatti (1997) afirmam a ideia de que as redes interorganizacionais se caracterizam pela confiança, aspecto fator determinante para o uso de mecanismos de coordenação social, como macrocultura, sanções coletivas, reputação para coordenação e trocas econômicas.

Diante do exposto, a existência da confiança no grupo no segundo estágio tornou influente a categoria social.

4.1.3.3 Sobre confiança no terceiro estágio da rede

Para a rede alcançar o estágio de maturidade, estabeleceu-se um elo de confiança pleno. Os membros da rede não mais ocultariam informações ao grupo. A confiança representava papel central no sucesso alcançado, pois criaram laços fortes e conseguiram estabelecer padrões, tornando a rede mais competitiva.

Declaração que exemplifica a interpretação: *"Então, com o passar do tempo, foi se adquirindo mais confiança. A confiança realmente foi um dos principais fundamentos para que isso acontecesse (sucesso da rede)".*

É válido ressaltar a afirmação dos autores Bird e Power (2015), que a construção de confiança leva mais tempo do que um único ato de compartilhar. O indivíduo não apenas assume o custo relativamente mais alto do ato, mas não espera retorno imediato sobre o provisionamento do bem coletivo.

Portanto, a existência da confiança estabelecida na rede cursos tornou a categoria social influente para o terceiro estágio.

4.1.3.4 Sobre comprometimento no primeiro estágio da rede

Logo no primeiro estágio de formação da rede o grupo estabeleceu uma governança em que ficaram expostos os alinhamentos e comprometimentos com as atividades. Criou-se um estatuto que regia todas as regras a serem seguidas, como

pensar no bem comum do grupo, além das funções de cada membro - presidente, tesoureiros, diretores, equipe social, administrativa etc. E se criaram comissões que cuidavam de assuntos específicos, como ações sociais que a rede promoveria, ou grupos para resolver conflitos que surgissem.

Exemplificando a interpretação: *"O grupo atuava em conjunto tanto num âmbito social quanto no âmbito financeiro, então existia realmente uma organização, onde foi se criado um estatuto que regia todas as atividades, tanto do presidente, como dos tesoureiros, os diretores, em nível social, administrativo. Eles agiram pensando no bem do grupo".*

Segundo os estudos de Cullen, Johnson e Sakano (2000), existem dois tipos de comprometimento: de atitude, que significa esforço extra da vontade de ir além das obrigações contratuais; e o calculativo, que significa a expectativa de se obter ganhos e recursos no relacionamento. No caso dessa rede, no primeiro estágio, ocorreu o comprometimento de atitude, que trata da vontade e do esforço dos sujeitos envolvidos na rede, empenhados em desenvolver tarefas, pensando no crescimento do grupo, tomando iniciativas de apresentação de novas ideias para que a rede funcione.

A presença do comprometimento estabelecido desde o estatuto da rede cursos tornou a categoria social influente no primeiro estágio da rede.

4.1.3.5 Sobre comprometimento no segundo estágio da rede

No segundo estágio, o discurso se manteve: o grupo realmente continuou cumprindo todas as obrigações destinadas a cada membro. Nos locais em que elas não estavam se cumprindo, havia um grupo que acompanhava e ajudava a dissolução dos problemas. Ficou claro no discurso do sujeito e nos documentos investigados que essas situações sempre ocorreram de maneira pacífica, sem grandes conflitos ou prejuízos à rede. Nas atas de reuniões analisadas, por exemplo, não foram encontrados quaisquer termos impróprios julgados como conflitos ou atritos.

Ao explicar a interpretação: *"Cumpriam. Cumpriam sim. Realmente tentavam cumprir à risca, e se não cumprissem existia um acompanhamento do porquê, para se conseguir cumprir aquele objetivo daquela obrigação. Nunca brigando, sempre conversando com educação".*

Deve ser ressaltada a ideia de Vahlne e Johanson, 2013, que o comprometimento entre os parceiros de uma rede se fortalece na medida em que os participantes percebem maior comprometimento dos demais parceiros, o que na realidade ocorreu com o grupo neste estágio, ou seja, quanto mais pessoas empenhadas e comprometidas com a rede, mais os participantes se comprometiam com o grupo.

Portanto, o comprometimento se manteve cada vez mais alinhado e estruturado na rede cursos, verificando novamente a categoria social como influente no segundo estágio.

4.1.3.6 Sobre comprometimento no terceiro estágio da rede

A rede foi formada desde o início com empresários que mantinham uma situação financeira estável. Com o passar do tempo isso se ampliou e favoreceu ainda mais o grupo. A situação financeira equilibrada dos membros da rede fez com que o grupo se desenvolvesse por meio de investimentos tecnológicos, e conseguisse executar as ações sociais e econômicas propostas em cada reunião, de maneira pacífica. Nos documentos investigados é notório o volume de investimentos destinados às ações sociais - doações de cestas natalinas, parcerias com escolas de periferias para cursos rápidos, campanhas de agasalhos, alimentos etc., além de ações e comprometimentos para o bom desenvolvimento da rede. O grupo sempre se manteve firme e sólido nas obrigações e objetivos, chegando ao sucesso esperado sem complicações.

Confirmando: *“Devido à situação econômica mais tranquila dos empresários, favorecia um tempo para se doar à rede, e isso contribuiu e agregou para o seu crescimento e sucesso”.*

Portanto, após a explanação do construto comprometimento se mantendo cada vez mais presente no grupo, verifica-se a categoria social como influente no último estágio investigado.

4.1.3.7 Sobre desempenho no primeiro estágio da rede

A rede iniciou com propósitos e objetivos sólidos - crescer conjuntamente com os parceiros, principalmente para não haver mais dificuldades na contratação

de mão de obra qualificada. A rede almejava um crescimento em seu desempenho, e exigia uma boa equipe, formada por profissionais capacitados e empenhados. Investiu-se desde o início para haver segurança, e ao longo do tempo alcançar os objetivos de maneira estável. As análises documentais mostraram ação em conjunto em busca de melhoria no desempenho dos empresários.

Trecho da entrevista: *"O ramo mudou muito conforme o passar dos anos, tanto é que lá atrás se chamava de guarda-livro, e existia um relacionamento muito grande entre o empresário contábil e seus clientes, não só no âmbito econômico, mas também no âmbito familiar, e com esse passar dos anos foi se quebrando isso através da internet, da tecnologia que foi aparecendo conforme o andar da carruagem. E surgiu também essa dificuldade na contratação de mão de obra especializada, então surgiu a rede na busca dessa melhoria".*

Os autores Koza e Lewin (1998) mostram que o desempenho consiste na utilização das capacidades individuais dos integrantes. Os processos se dão por meio da padronização, sistemática, redução dos custos, aperfeiçoamento das tecnologias existentes, desenvolvimento de habilidades e capacidades organizacionais.

Portanto, a presença do construto desempenho, almejado desde o início da rede cursos, tornaria a categoria econômica influente no primeiro estágio.

4.1.3.8 Sobre desempenho no segundo estágio da rede

O grupo se desenvolveu mesmo diante das diferenças de potenciais entre os empresários. Cada membro contribuía financeiramente conforme o potencial. A rede ajudou empresários iniciantes, considerados menores no grupo, a crescer e se equiparar aos demais. Havia a preocupação em não deixar que as diferenças de desempenho de cada membro atrapalhassem o crescimento da rede. Nas análises dos documentos, principalmente em atas de reuniões, ficou evidente que a cobrança de mensalidade de cada rede ocorria conforme a capacidade de desempenho.

Outro trecho da entrevista: *"A maioria eram niveladas, vamos dizer assim, em relação às questões econômica e social. Eram empresas que estavam no mesmo patamar. Mas existam as empresas que iniciavam na rede com patamar menor. Chegavam pequenas e se desenvolviam na rede, cresciam. Em relação à situação financeira, existia a separação de diferenciação de mensalidade, aquela*

empresa que tinha um maior número de funcionários eram determinados valores. As empresas que tinham menos funcionários existia uma tabela que classificava em termos de valores quanto realmente poderia ser a parte da empresa".

O grupo se desenvolveu próximo à ideia dos autores Jansen, Brinkkemper e Finkelstein (2013). Eles afirmarem que a exploração dos conhecimentos estaria associada à descoberta de novas oportunidades para a geração de retornos, criação de capacidades de mão de obra especializada, com capacidades de absorção e ampliação dos desempenhos.

O desempenho se manteve presente na rede cursos, verificando novamente a categoria econômica como influente no segundo estágio.

4.1.3.9 Sobre desempenho no terceiro estágio da rede

O discurso para o terceiro estágio é de que foi preciso se reinventar sempre. Precisa estar atenta e de olhos no mercado em busca de novidades e modernidades que sempre ajudam na melhoria de sua capacidade e desempenho - econômicas, sociais ou estruturais. O importante é reconhecer que quando estiver perdendo forças, surge o momento de buscar soluções em conjunto para se alinhar novamente no mercado competitivo e complexo. Ela chegou ao estágio de maturidade e sucesso, reconhecendo erros e aprimorando pontos fortes. Ao analisar documentos (sites), identificou-se que melhorou o desempenho por meio de vários treinamentos, em diversas áreas.

Para exemplificar: *"É... foi criada uma câmara de arbitragem cujo objetivo era dirimir as necessidades dos empresários, diante do que estava surgindo de novo no mercado e que poderia atrapalhar o bom desempenho do grupo. Isso realmente na época foi uma coisa que surtiu muito efeito positivamente, contribuiu muito para o sucesso desse grupo".*

O construto desempenho encontrou-se presente, verificando a categoria econômica como influente no último estágio.

4.1.3.10 Sobre benefícios no primeiro estágio da rede

Durante o processo de formação já se pensava em obter benefícios no trabalho em conjunto. O compartilhamento da contratação da mão de obra

especializada foi o principal esperado pelo grupo, o que afetaria diretamente questões econômicas, ou seja, capacitação de pessoas em conjunto. Economicamente sairia bem mais barato para os membros. Outros benefícios esperados no início se relacionavam ao compartilhamento de orientações fiscais nos âmbitos municipal, estadual e federal. Torna-se evidente no documento de formalização que o objetivo principal era criar uma rede de cursos específicos da área contábil e compartilhar a contratação da mão de obra gerada.

Eis um trecho da interpretação: *"Desde as primeiras conversas do grupo os benefícios mais esperados eram o conhecimento, a questão econômica também, viabilização do seu negócio, além da orientação nos aspectos municipais, estaduais, federais que os empresários iriam compartilhar. As trocas de conhecimentos já apareciam no primeiro encontro".*

O autor Keil (2000) afirma que as empresas se utilizam como mecanismo de ajuda a minimizar dificuldades de mercado e formação de alianças estratégicas, com o objetivo de ampliar capacidades e benefícios.

O construto benefícios estaria presente, verificando a categoria econômica como influente no estágio inicial.

4.1.3.11 Sobre benefícios no segundo estágio da rede

Com seu crescimento e desenvolvimento, novos benefícios surgiram e propiciaram cada vez mais vantagens em participar do grupo. Como convênios com bancos obtendo linhas de crédito diferenciadas e seguro de responsabilidade civil (se houvesse algum processo com um colaborador ou cliente, os membros estariam respaldados em relação às multas ou outros aspectos de problemas civis). Em atas de reuniões e destaques nos sites, ficaram expostos os benefícios em participar, entre eles os citados no início da discussão.

Ressaltando a interpretação: *"Elas acabam tendo vantagens, principalmente em cursos, no fornecimento de subsídios, junto às convenções coletivas, na questão econômica. Hoje temos alguns convênios com bancos, e através deste convênio ela tem uma linha de crédito diferenciada, e um seguro de responsabilidade civil. No início, as vantagens eram os cursos e treinamentos com valores diferenciados para aquelas pessoas que fossem associadas, pagavam mensalidades. Hoje já são vários benefícios".*

Os autores Magalhães, Daudt e Phonlor (2009) destacam os benefícios esperados ao adentrar as redes interorganizacionais, próximos aos ressaltados na rede cursos. Trocas de informações, melhoria nos processos, facilidades para obtenção de financiamentos e novas maneiras no processo de inovação.

Portando, os benefícios estiveram presentes no segundo estágio, sendo verificada a influência da categoria econômica.

4.1.3.12 Sobre benefícios no terceiro estágio da rede

A chegada ao terceiro estágio se deu por meio de parcerias com empresas de tecnologia, o que auxiliou a diminuição de tempo de trabalho das empresas parceiras. A implantação de software específico contribui na redução de custos (ao contrário de cada empresa comprar sistemas, passaram a compartilhar os mesmos); redução de tempo de trabalho, pois as informações eram trocadas entre os parceiros de maneira mais rápida e exata, e os empresários tomariam decisões em conjunto quase em tempo real. Outro benefício importante para o sucesso se relaciona à legitimidade organizacional adquirida pelas empresas por participar. As empresas melhoraram a imagem perante fornecedores e clientes. Após análise de documentos e sites, foi possível identificar momentos de destaque com investimentos tecnológicos.

“Desde o início existem várias empresas de software, conforme comentei, mudanças das atividades, e se criaram várias empresas de software que visam justamente auxiliar e diminuir o tempo de trabalho realizado pelas empresas contábeis. O grupo, com essas empresas, trouxe para Londrina e região essas benfeitorias. A rede ganhou um grande benefício, porque o objetivo era a redução de custo de tempo das empresas. Além da redução, as informações mais exatas e mais rápidas para que o empresário tomasse suas atitudes, as ações na empresa. Participando, as empresas estão investindo na sua equipe, tanto fornecedor quanto os empresários, a própria sociedade tem uma maneira diferente de analisar a imagem dessa empresa”.

O construto benefícios esteve presente no último estágio. Verificou-se a influência dessa categoria econômica.

Após análise dos dados secundários e entrevista semiestruturada sobre os quatro construtos, a figura 10 apresenta o estado de configuração da rede cursos,

indicando quais categorias sociais e econômicas tiveram influência em cada um dos estágios da rede investigada.

Figura 10 – Estado da rede cursos

CATEGORIAS	CONSTRUTOS	ESTÁGIOS DA REDE CURSOS		
		Estágio 1 Nascimento / Formação	Estágio 2 Crescimento / Desenvolvimento	Estágio 3 Maturidade / Sucesso
SOCIAIS	Confiança	Influente	Influente	Influente
	Comprometimento	Influente	Influente	Influente
ECONÔMICAS	Desempenho	Influente	Influente	Influente
	Benefícios	Influente	Influente	Influente

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O estado de configuração da rede cursos mostra que os quatro construtos escolhidos para a pesquisa tiveram influência representativa nos três estágios da rede. Os documentos analisados indicaram a presença do termo confiança. Por isso, a confiança no primeiro estágio, por meio da troca de informação, conhecimentos e análise documental seria considerada influente, mesmo apresentando dificuldades nas trocas de informações financeiras, pois a pesquisa não tratou da presença/ausência dos construtos, mas se tiveram importância ou influência em cada estágio investigado. Outros termos surgiram por meio da entrevista e dos dados secundários, como apresentados na figura 11 da nuvem de palavras da rede. No entanto, por não serem objeto deste estudo, não foram discutidos.

Figura 11 – Nuvem de palavras da rede cursos

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A nuvem de palavras foi desenvolvida com a ajuda do software MAXQDA. A alimentação do software se deu por meio da transcrição da entrevista na íntegra, documentos, atas e sites digitalizados. Após compilação das informações, surgiu a nuvem de palavras, contribuindo com afirmações anteriores, em relação à influência dos quatro construtos investigados. A confiança foi o construto que se destacou, mesmo havendo dificuldades nas trocas de informações financeira no primeiro estágio.

4.1.4 Resposta ao problema de pesquisa

Em resposta ao problema da pesquisa, ficou perceptível a linha de resposta em toda a entrevista. O sujeito se manteve seguro em sua fala, facilitando ao entrevistador a absorção das informações elencadas. Talvez isso tenha acontecido pelo fato de que os empresários estavam em uma configuração de organização estruturada desde o início, por meio dos interesses econômicos, mantendo laços sociais cada vez mais fortes, conforme a evolução da rede. As categorias sociais e econômicas tiveram influência nos três estágios de cooperação.

Mesmo diante de situações financeiras desfavoráveis no Brasil, ela não está se desagregando, pois os laços sociais são mais fortes do que os laços econômicos. Quando perguntado ao gestor entrevistado o que faz a rede funcionar, respondeu:

“Pessoas, o comprometimento, a confiança, para que todos cresçam juntos, respeitando as suas diferenças, tantos sociais como econômicas, mas que realmente haja o objetivo do crescimento do grupo”.

Considerando os quatro construtos, foram capazes de desenhar o estado de configuração por meio das análises dos discursos da entrevista e dados secundários. Há regras formais bem estabelecidas no grupo. As diferenças são resolvidas sem grandes problemas. Quando perguntado ao gestor os aspectos fundamentais em uma rede para ter continuidade e sobreviver: *“Organização, planejamento e comprometimento”.*

Ao final os construtos foram reunidos em uma pergunta que os classificariam em um grau de maior e menor importância: “*A mais importante é a confiança, se você não tiver uma confiança em sua equipe, ou no seu companheiro, em seu empresário, a rede não consegue evoluir, não consegue dar andamento. Todas as quatro são muito importantes, fica difícil colocar a menos importante, mas se fosse para estabelecer uma ordem de maior para menor seria: confiança, comprometimento, benefício e depois o desempenho. Mas são todas realmente muito importantes, elas se completam”.*

Verificou-se quais as categorias sociais e econômicas que definiram os estágios da rede, além de ressaltar a influência dos quatro construtos no processo de cooperação. Portanto, se tornam possíveis a investigação e discussão de categorias sociais e econômicas em conjunto.

4.2 CASO 2 – REDE SUPERMERCADOS A

4.2.1 Caracterização da rede supermercados A

A rede supermercados A foi fundada em novembro de 1992, no período em que uma grande rede (Carrefour) se instalava no município de Londrina. Na época, as pessoas começaram a deixar de comprar nos supermercados de bairros para preferir as grandes lojas, em que existia diferenciação de preços, com diversas ofertas. As pequenas lojas não conseguiam concorrer. Um dos sócios, o idealizador da rede supermercados A, Otto Keller, reuniu quatro amigos proprietários de pequenos supermercados, para discutir a primeira ideia de um trabalho em conjunto. Comprar cargas fechadas de alguns produtos, por exemplo.

A rede informal foi se desenvolvendo, e os cinco primeiros integrantes resolveram se estruturar. Com o apoio do Sebrae conheceram uma rede de supermercados fundada no Espírito Santo. Após reuniões com o Sebrae, a rede passou a se formalizar em novembro de 1992. Da amizade, união para comprar algumas cargas de produtos essenciais, os cinco integrantes da rede perceberam que poderiam melhorar o relacionamento com as indústrias, com maior poder de barganha, devido ao volume de compras, surgindo então mais uma rede supermercadista formal no Brasil.

No momento da pesquisa quatro empresas ainda permaneciam na rede. Uma delas que saiu da rede foi a do idealizador da rede de supermercados A. Otto Keller fechou as lojas por motivos pessoais. A rede chegou a um universo de 23 sócios, e atualmente encontra-se com 18 sócios ativos.

Quando perguntamos ao gestor entrevistado sobre o fluxo de entrada e saída da rede, respondeu: *"O fluxo de entrada e saída não foi grande, e a maioria que saiu foi por motivo de falência. Poucos foram os casos que saíram por diferenças de pensamentos ou de tamanho".* A rede não possui associados que concorrem diretamente entre si no que se refere à localização na cidade.

Quadro 13 – Dados da rede supermercados A

Tempo de existência da rede	25 anos
Nº de empresas participantes da rede	18 empresas
Nº de empresas que participam da rede desde a sua fundação	4 empresas
Tempo médio que as empresas em geral permanecem na rede	11 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Dos 18 sócios existentes, seis se destacam dentro da associação, ajudando de maneira mais intensa a alavancar o trabalho, pronunciando-se mais ativamente, ajudando as negociações. Os demais não participam tão efetivamente. Porém, os seis não são considerados líderes e com detenção de poderes maiores de decisão, mas sócios com perfis e visões diferentes. Ajudam toda a rede, independentemente se os demais sócios não se mostram fortemente envolvidos.

O fato vai ao encontro dos estudos de Cullen, Johnson e Sakano (2000). Os autores relatam a existência de dois tipos de comprometimento: de atitude, que significa esforço extra da vontade de ir além das obrigações contratuais - no caso, o grupo dos seis sócios mais participativos; e o calculativo, que significa a expectativa

de se obter ganhos e recursos no relacionamento, representação do comprometimento dos demais sócios.

Quando se perguntou ao gestor se a diferença de comprometimento se relacionaria ao tamanho das empresas ou alguma assimetria, respondeu: *"Não. É perfil mesmo de associado, ninguém se enaltece com o que faz a mais, e nem se cobra do que não faz tanto".*

Entre as regras básicas da rede está o pagamento da mensalidade em dia, pois todas as despesas são rateadas por meio de um cálculo que os fundadores adaptaram da rede de supermercados do Espírito Santo. Uma mensalidade padrão, com acréscimo de R$ 0,20 por m^2 de área de venda e mais um acréscimo de 20% em cada CNPJ agregado. Portanto, se o empresário possui cinco lojas pagará mais 80%, ou seja, 20% sobre cada uma das quatro lojas extras.

Diante dessa exposição se perguntou ao gestor como seriam as regras, o que se cobraria dos sócios: *"Então, a rede, desde a sua fundação, o estatuto deixou o associado bem à vontade, ela quase não exige nada do associado. Foi criada com o único intuito de fazer negócios, algumas questões de marketing, de propaganda em conjunto, promoções. Eles se uniram na época com esse intuito. Não se tinha muitas regras, a única regra para quem queria entrar na rede era pagar as contas em dia, pagar a sua mensalidade em dia, ninguém era obrigado a nada, isso é uma realidade que o estatuto traz e que até às vezes nos penaliza, porque o associado fica muito à vontade".*

O estatuto foi modificado em 2015, mas não uma alteração com relação às regras básicas, mas na entrada de novos sócios. Os atuais gestores consideraram que estava muito cara a entrada de novos sócios na rede. Portanto, foi criada uma nova modalidade de sócios, o sócio apenas comprador: tem direito apenas à compra das mercadorias, com os mesmos benefícios dos demais, porém sem direito a voto e decisões referentes à associação.

4.2.2 Sobre os estágios da rede supermercados A

Neste subitem, apresenta-se uma análise evolutiva a partir de entrevista com o gestor da rede, e análise de dados secundários, demonstrando em qual estágio a rede se encontra e como aconteceu o processo de cooperação nos três estágios. Ao final deste subitem, apresentam-se uma figura ilustrando o estágio atual da rede

supermercados A e quais categorias sociais e econômicas influenciaram os estágios investigados.

O sujeito entrevistado é formado em Gestão Industrial e está na rede desde a sua fundação, no cargo de gestor desde 2005. Gosta de gerenciar a associação, até mesmo pela simplicidade dos associados e a forma com que trabalham. Quando perguntado como se sentia na rede, respondeu: *"Eles são bem justos, os que eles falam eles cumprem. Eles dão bastante respaldo, e graças a Deus estou feliz aqui, e se pudesse me aposentar aqui estaria bom demais (risos)".*

É válido abordar novamente a teoria dos estágios de redes de Larson (1992) e Gulati (1995). As regras institucionais, normas e necessidade do cumprimento de etapas sequenciais são consideradas fundamentais para caracterizar o desenvolvimento, porém sem a alteração dos envolvidos ao longo do tempo. Não foi possível identificar o tempo exato, pois houve alteração dos integrantes. Em redes é muito difícil acontecer, porém surgiu a possibilidade de caracterizar processos e mudanças em uma perspectiva de estágios. Mesmo assim, não é tarefa fácil mensurar um tempo exato em que a rede permaneceu em cada um dos estágios investigados. Portanto, o tempo apresentado na figura 12 é estimativa aproximada de anos, conforme levantamento dos dados da entrevista e dados secundários.

Quando se perguntou em que estágio a rede supermercados A se encontrava, respondeu: *"Ela já chegou à sua maturidade e já esteve num declínio. Falta de confiança e compromisso causou um declínio e uma falta de participação da maioria dos associados. Então teve que se fortalecer novamente, aproveitando que já existiam grupos fortes. Cresceu e retomou o processo de maturidade".*

O grupo é forte, estruturalmente organizado, com objetivos bem definidos. Quando se trata de reuniões ou assembleias, os assuntos são discutidos com cuidado e detalhes, gerando soluções e/ou decisões a serem seguidas pelo grupo no que se refere à rede, ou seja, os sujeitos constroem em conjunto ideias e objetivos a partir de problemas ou interesses comuns.

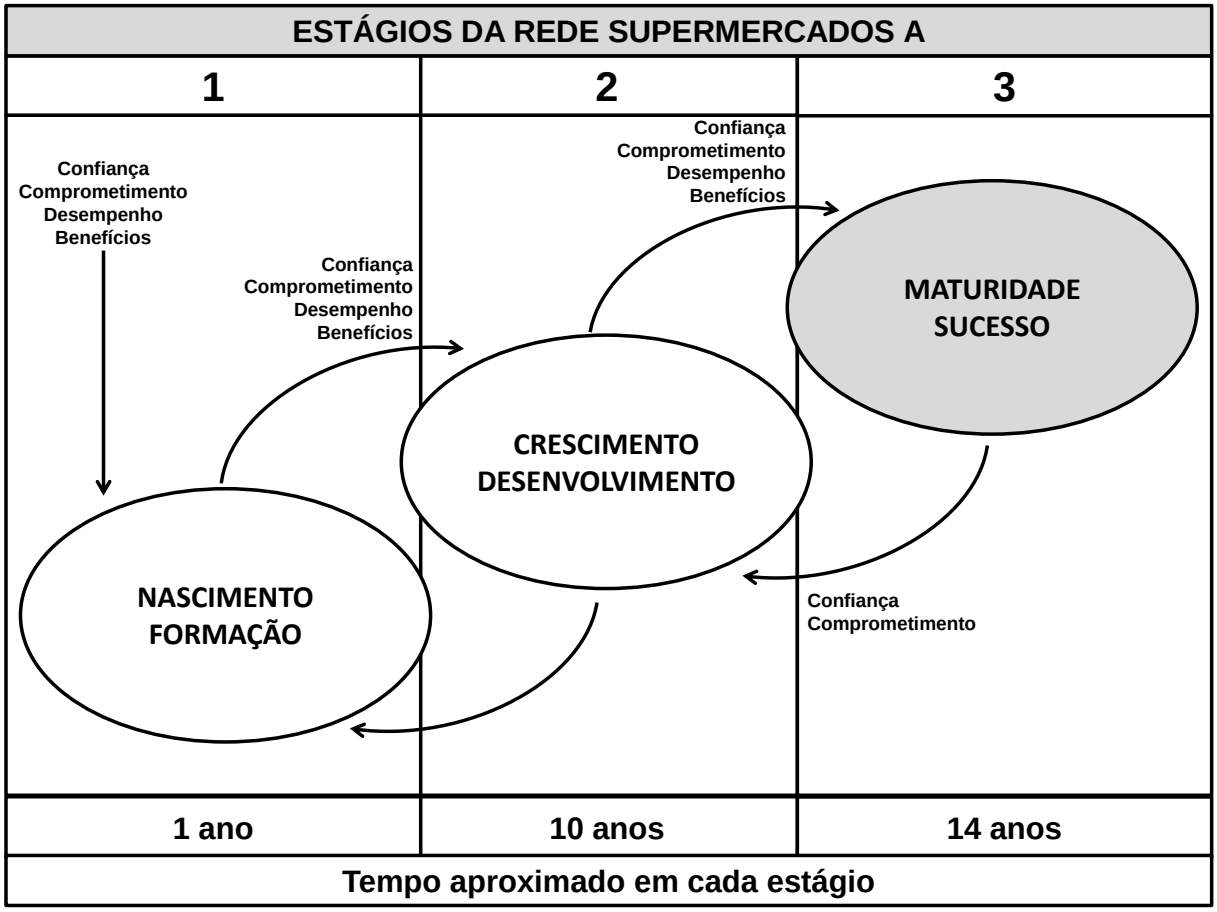
Uma resposta que exemplifica a interpretação: *"Hoje estamos terminando a construção de um barracão novo, nossa sede própria, um barracão com quatro vezes mais espaço que esse que a gente já está, e junto com isso queremos fazer algumas mudanças na parte de desenvolvimento da rede. Até no estatuto, a participação dos associados, para ver se começamos a alavancar ainda mais. Essa rede é forte e tem gente muito comprometida aqui".*

Diante dos relatos ficou evidente que, devido aos integrantes da rede supermercados A não serem concorrentes diretos, e possuírem individualidades, o fato facilitou a proposta de questões de interesse comum para o grupo, o que influenciou diretamente o sucesso da rede. Mas levando à exigência de um processo contínuo de desenvolvimento, ou seja, reinventando seu modelo a cada alteração ou pedido do mercado.

Eis a interpretação: *"Já que nós estamos na maturidade, agora com essa crise que veio, percebemos que os associados começaram a precisar um pouco mais da associação. Então foi bom para o grupo crescer ainda mais. Quando tem crise eles ficam mais próximos ainda".*

Buscando melhor apresentação dos processos de desenvolvimento e evolução da rede supermercados A, a figura 12 mostra o estágio atual da rede, tempo aproximado de existência em cada estágio e categorias econômicas e sociais que influenciaram a transição entre os estágios.

Figura 12 – Estágios e seus construtos influentes na rede supermercados A



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Cabe ressaltar novamente que o trabalho segue a ideia de Larson (1992), investigando três fases da rede (denominadas estágios da rede), do nascimento à maturidade. Por meio das análises da entrevista com o gestor da rede supermercados A e dados secundários, apresentou-se a evolução sobre os três estágios, demonstrando em qual estágio a rede se encontrava e como aconteceu o processo de cooperação no período. Portanto, foi possível verificar as categorias sociais e econômicas que influenciaram a transição dos estágios. No próximo item serão discutidos os estados da rede supermercados A.

4.2.3 Sobre o estado da rede supermercados A

Após análise de dados secundários e entrevista semiestruturada, dialogou-se sobre os quatro construtos investigados: confiança; comprometimento; desempenho; e benefícios, nos três estágios da rede supermercados A: nascimento/formação; crescimento/desenvolvimento; e maturidade/sucesso. Ao final de cada construto será definido se houve influência do mesmo em cada um dos três estágios. Ao final das análises, há uma figura ilustrando o estado de configuração da rede supermercados A.

4.2.3.1 Sobre confiança no primeiro estágio da rede

No início da formação da rede, quando os cinco amigos decidiram fundar uma associação para fazer compras em conjunto, a confiança era plena e colocada na dependência do outro, como troca de conhecimentos e estratégias de vendas. O que era preciso para a rede se formar eles faziam. Talvez se devia a um conjunto de expectativas que os sujeitos envolvidos criaram sobre a rede.

Exemplificando a interpretação: *“Assim, não tem como haver a associação, o cooperativismo, se não tiver essa confiança, lá atrás funcionou e foi dando certo, até porque a rede tem 25 anos, não é uma empresa que começou agora, porque havia confiança entre esses sócios, esses associados confiavam muito na ideia em conjunto”.*

Com base na análise da confiança no primeiro estágio, os autores Lourenzani, Silva e Azevedo (2006) afirmam que ela seria entendida como o conjunto de expectativas que os indivíduos têm sobre o comportamento futuro dos

parceiros de negócios.

Então, diferentemente da rede cursos, existia confiança bem estabelecida na rede supermercados A, categoria social influente logo no primeiro estágio da rede.

4.2.3.2 Sobre confiança no segundo estágio da rede

No segundo estágio, percebeu-se que com o passar do tempo algumas empresas associadas começaram a se tornar mais fortes. Com isso, a rede tornou-se mais um fornecedor para a cotação de preços de mercadorias. Associados compravam fora da rede e conseguiam negociações mais vantajosas, mas não compartilhavam os benefícios com os demais. Perdeu-se a confiança na rede, o que fez um grupo de seis associados (enxergando a exigência imediata de um poder maior de decisão) se unir para impedir o oportunismo na rede e evitar uma possível falência.

Segue a resposta: *"Todas as decisões eram tomadas quando todos decidiam nesse grupo. Na realidade, esse grupo dos seis só foi um grupo para ajudar a reorganizar a associação, não era um grupo efetivo. Percebíamos que a associação não tinha como confiar em todos os associados. Então, a rede ficava desconfiada desses associados, porque sabia que eles estavam dando bola nas costas da rede. E isso acontecia muito".*

Devemos ressaltar as ideias de Grandori e Soda (1995): a confiança se estabelece basicamente pelas relações rotineiras, nas quais o parceiro age coletivamente e não de modo oportunista. Fato ocorrido com um grupo da rede supermercados A no segundo estágio, que fez cair o nível de confiança no grupo.

Portanto, mesmo existindo um grupo de oportunistas, havia outro grupo forte, com seis associados, o que tornou a categoria social confiança influente no segundo estágio da rede supermercados A.

4.2.3.3 Sobre confiança no terceiro estágio da rede

Para alcançar seu estágio de maturidade, foi preciso manter a ideia de que uma rede é empresa gerida por todos, e deve haver confiança plena entre seus membros, não sendo permitido ocultar informações e/ou negociações. A palavra de ordem foi: "*Ou confiança no grupo e traz tudo o que se sabe, ou caia fora"*.

Explicando a resposta: *“O associado tem que entender que a associação é uma empresa, e por ela ser uma empresa tem que ser lucrativa. E essa empresa é uma empresa deles, não empresa do governo, empresa que está ali só para trazer benefícios e não precisa dar nada em troca. Pelo contrário, a associação só vai dar certo quando tiverem a noção de que é uma empresa, tem que ser gerida como empresa, e tem que ser abastecida pelos donos”.*

Como no terceiro estágio da rede cursos, afirmam-se novamente as ideias dos autores Bird e Power (2015): a construção de confiança leva mais tempo do que um único ato de compartilhar. O indivíduo não apenas assume o custo relativamente mais alto do ato, mas não espera retorno imediato sobre o provisionamento do bem coletivo.

Portanto, a existência da confiança estabelecida na rede supermercados A tornou a categoria social influente no terceiro estágio.

4.2.3.4 Sobre comprometimento no primeiro estágio da rede

No primeiro estágio da rede houve comprometimento pleno e confiança. Os associados se dedicaram intensamente à formação da rede, pois existia dependência total do grupo para se recolocar em novo mercado que estava surgindo com grande concorrente (a Rede Carrefour). Não existiam trabalhos isolados, mas aproveitadas as habilidades individuais de cada associado. Em marketing, na área comercial, com um único foco e objetivo: nascimento/formação da rede supermercados A. A rede se formalizou rapidamente e permaneceu no primeiro estágio apenas um ano. Um grupo comprometido e com objetivos comuns se esforçou para competir com a grande rede.

Ressaltando: *“Lá no passado o comprometimento levantou, ele fez a rede perdurar até hoje. O comprometimento não só com o comprar, mas o comprometimento com a informação, o comprometimento de levar o nome da associação para as indústrias, para o mercado”.*

Como na rede cursos, nesta rede ocorreu o comprometimento de atitude, segundo estudos de Cullen, Johnson e Sakano (2000), que tratam da vontade e do esforço dos sujeitos envolvidos na rede, empenhados em desenvolver tarefas, pensando no crescimento do grupo, tomando iniciativas de apresentação de novas ideias.

A presença do comprometimento pleno e dedicado desde as primeiras ideias de formação da rede supermercados A tornou a categoria social influente no primeiro estágio da rede.

4.2.3.5 Sobre comprometimento no segundo estágio da rede

No segundo estágio houve um período em que o comprometimento se manteve sólido e a rede promoveu diversos eventos, como sorteios de carros, campanhas de Natal, campanhas de Páscoa, propagandas na tevê, propagandas de rua e em jornais. Mas o comprometimento pleno foi se desestabilizando, como ocorreu com a confiança no primeiro estágio. Em decorrência de algumas empresas associadas começaram a se tornar mais fortes, com a melhora da economia passaram a investir em si próprios e se esquecer da rede. Foram crescendo até o ponto de não desejar mais colocar o nome da rede antes do nome da empresa. Nesse período ocorreram pensamentos isolados, com a criação de marcas próprias, deixando a marca rede supermercados A em segundo plano, até não aparecer em alguns associados. Ficou claro no discurso do sujeito e documentos investigados que as situações causaram grandes conflitos e/ou prejuízos à rede. Nas atas de reuniões analisadas foram encontrados diversos termos impróprios a serem julgados como conflito ou atrito. Porém, o grupo dos seis se manteve firme e comprometido, tentando impedir o oportunismo na rede e evitando uma possível falência.

Assim o gestor se pronunciou: *“Houve várias promoções que todos participavam, mas isso foi se perdendo. Eles começaram a investir em si próprios e a esquecer um pouco a rede. Começou a se formar um pensamento isolado. Existia uma época em que todos os associados tinham os produtos com a marca própria da rede. A rede investiu numa época neste tipo de produto para fugir um pouco da concorrência, mas foi acabando pela falta de comprometimento de alguns sócios”.*

Larson (1992) afirmou que é possível pensar no declínio e dissolução das redes, em momentos em que surgem o oportunismo e a falta de comprometimento.

Portanto, mesmo existindo um grupo de oportunistas havia um grupo forte com seis associados, o que tornou a categoria social comprometimento influente no segundo estágio da rede, como aconteceu com a categoria confiança.

4.2.3.6 Sobre comprometimento no terceiro estágio da rede

No terceiro estágio, a rede já havia passado por diversas situações de conflitos conforme se destacou na exposição dos estágios anteriores. Porém, o grupo se manteve sólido e se reformulou, reconquistando a confiança e o comprometimento de alguns sócios, assim como de novos sócios. Devido aos problemas enfrentados, a rede se fechou por um período em relação à entrada de novos sócios, e foi preciso analisar o que estava de fato ocorrendo para corrigir os erros. A partir da reformulação o grupo se fortaleceu e chegou à sua maturidade, com experiências e exemplos que serviram e servem para facilitar o processo de evolução cada vez mais positivo. Hoje, o grupo encontra-se estruturado e crescendo, com propósitos que beneficiam toda a rede. A desestruturação da confiança e do comprometimento serviu de base para a rede entender que os aspectos sociais são tão importantes quanto os econômicos para chegar à maturidade e sucesso.

A resposta exemplificou: *"Então assim... Se não houver o comprometimento, o principal. A confiança vai ser adquirida conforme o desenvolvimento do negócio, porém se não houver comprometimento o negócio não se desenvolve".*

Portanto, após a explanação do construto comprometimento, verifica-se a categoria social como influente no último estágio.

4.2.3.7 Sobre desempenho no primeiro estágio da rede

Do mesmo modo que a rede cursos, a rede supermercados A iniciou com propósitos e objetivos bem definidos - crescer conjuntamente com seus parceiros, principalmente para competir com uma grande rede que se instalou no município de Londrina no início da década de 1990. A rede almejava crescimento em seu desempenho e exigia um grupo que percebesse que seria possível melhorar o relacionamento com as indústrias, e maior poder de barganha devido ao volume de compras. Os fundadores da rede possuíam capacidades e desempenhos equiparados, facilitando o processo de formação. As análises documentais indicaram uma ação em conjunto em busca de uma melhoria no desempenho das empresas.

Eis a interpretação: *"Nunca houve nenhum problema com essa questão das diferenças de desempenho que cada um possuía. Não enxergávamos nenhum problema na diferença de tamanho, não atrapalhava".*

Como na rede cursos, aqui se utiliza a mesma afirmativa dos autores Koza e Lewin (1998), de que o desempenho consiste na utilização das capacidades individuais dos integrantes. Os processos ocorrem por meio da padronização, sistemática, redução dos custos, aperfeiçoamento das tecnologias existentes, desenvolvimento de habilidades e capacidades organizacionais.

A presença do construto desempenho, almejado desde o inicio da rede supermercados A, para competir com maior força no mercado, tornou a categoria econômica influente no primeiro estágio.

4.2.3.8 Sobre desempenho no segundo estágio da rede

A rede se desenvolveu mesmo diante dos conflitos das categorias sociais. Existiam diferenças de desempenho, porém não atrapalharam o desenvolvimento da rede. Cada sócio contribuiu com conhecimentos e experiências, compartilhando com o grupo. A rede ajudou pequenos empresários, considerados menores no grupo, a crescer e se equiparar aos demais. A preocupação em não deixar com que as diferenças de desempenho de cada sócio atrapalhassem o crescimento da rede foi ponto crucial. Após análises dos documentos, fica evidente que a cobrança de mensalidade de cada rede dava-se conforme sua capacidade de desempenho.

A interpretação é assim simplificada: *"O tamanho influencia e muito na questão de conhecimento, de experiência, isso é básico, não tem como não influenciar. Mas nada que eles não consigam compartilhar aqui. A questão de informação, de experiência, eles trocam muita, muita experiência. Eles expõem bastante as coisas que estão acontecendo. Os erros e os acertos, isso é muito importante para o desenvolvimento da rede".*

Novamente utiliza-se a mesma afirmativa da rede cursos para a rede supermercados A. Os autores Jansen, Brinkkemper e Finkelstein (2013) afirmam que a exploração dos conhecimentos estaria associada à descoberta de novas oportunidades para a geração de retornos, criação de mão de obra especializada com capacidade de absorção e ampliação dos desempenhos.

O construto desempenho se manteve presente na rede supermercados A no segundo estágio, sendo possível verificar a categoria econômica como influente.

4.2.3.9 Sobre desempenho no terceiro estágio da rede

No terceiro estágio da rede supermercados A, o discurso foi próximo ao da rede cursos, ou seja, deve-se se reinventar sempre. E acompanhar um mercado cada vez mais competitivo, buscando novidades que ajudem a melhoria do desempenho da rede - econômicas, sociais ou estruturais. É essencial reconhecer que, mesmo diante de conflitos em que a rede começa a perder forças, devem-se buscar soluções em conjunto para se reorganizar e continuar no mercado competitivo e complexo. A rede supermercados A chegou ao estágio de maturidade e sucesso, com diversos conflitos, principalmente pela falta de confiança e comprometimento, e surgimento de oportunismo. Porém, conseguiu enxergar os erros e buscou corrigi-los por meio de seus pontos fortes. Ao analisar documentos, como atas de reuniões, foi possível identificar que a rede melhorou seu desempenho a partir do momento em que as categorias sociais se reestruturaram.

A interpretação é assim ressaltada: *"Existem coisas que a gente não pode negar que eles são bons em fazer, que é trocar informação. A partir do momento que se ganhou a confiança e o comprometimento novamente dentro do grupo, a questão comercial cresceu ainda mais, e é o que está fazendo a associação crescer".*

O construto desempenho encontrou-se presente na rede supermercados A, verificando a categoria econômica como influente no último estágio.

4.2.3.10 Sobre benefícios no primeiro estágio da rede

Desde o início da formação da rede supermercados A, já se pensava em obter benefícios no trabalho em conjunto. O compartilhamento dos benefícios comerciais e econômicos, por meio das compras em conjunto; o marketing nas propagandas e promoções em conjunto; além de plano de saúde para os associados, foram três dos principais benefícios alcançados pelo grupo. Outro benefício que surgiu logo no início foi a implantação de um sistema colocado à disposição dos associados como facilitador no processo de compra de mercadorias. O grupo conseguia centralizar os pedidos, destacando-se à época com essa modernidade. Mesmo diante de um software, a rede mantinha os pedidos via fax, ou mesmo de maneira manual, para os associados que tinham certa dificuldade no uso do sistema. Evidencia-se no documento de formalização, que o objetivo principal era

criar uma rede de compras em conjunto para competir no mercado.

Eis um trecho da entrevista: *“Como eu falei lá atrás, lá no início, ela já trouxe vários benefícios comerciais e econômicos, as compras, comprar melhor das indústrias e também havia a questão de propaganda e promoções feitas em conjunto, e acabam saindo mais barato esses tipos de negociação. Fora o plano de saúde, feito para os associados, conseguiram um plano bem legal, que ajudou muita gente. Ela foi uma das pioneiras em questão do sistema, pelo menos na região. Logo no início a rede disponibilizou muito cedo um sistema de compras que conseguia centralizar os pedidos, tudo isso mais automatizado, para a época, isso há vinte e poucos anos era muito automatizado, mas mesmo assim ainda tinha coisa no fax, no papelzinho”.*

Como na rede cursos, cabe mencionar novamente na análise da rede supermercados A o autor Keil (2000). Ele afirma que as empresas se utilizam como mecanismo de ajuda a minimizar as dificuldades de mercado, a formação de alianças estratégicas, com o objetivo de ampliar capacidades e benefícios.

O construto benefícios esteve presente na rede supermercados A, constatando a categoria econômica como influente neste estágio inicial da rede.

4.2.3.11 Sobre benefícios no segundo estágio da rede

Com o crescimento e desenvolvimento da rede, alguns benefícios foram se perdendo porque houve associados que criaram a própria marca, deixando de utilizar a marca da rede. Abandonaram-se as propagandas e promoções em conjunto, centrando na área comercial de compras. A rede manteve a produção dos encartes, mas não obrigava o associado a participar da promoção. Mesmo sendo mais barato do que o encarte próprio, associados acreditaram que o encarte da rede prejudicava o desenvolvimento das lojas. Ao mesmo tempo em que a rede ajudava os associados com um custo do encarte mais baixo, causava desordem a outros, que não trabalhavam com certas mercadorias. E mesmo impedia o associado de promover queima de estoque de determinado produto, com data de validade curta. O sistema desenvolvido pela associação deixava de ser utilizado por falta de atualização. Conforme surgiam novas urgências, a rede exigia um sistema mais completo que envolvesse todas as áreas, e não mais especificamente para compras e distribuição das mercadorias.

Outro trecho: *“A rede conseguiu muitas coisas boas, mas conforme foi crescendo as coisas tinham que ir melhorando junto. Como o sistema que no início foi excelente, mas com o passar do tempo foi ficando defasado e desatualizado, deixando de ser utilizado. Tivemos que investir em um novo sistema mais moderno, porque precisávamos de uma coisa mais completa que envolvesse todas as áreas da rede, não mais especificamente para compras e distribuição das mercadorias. Com a mudança do sistema houve uma facilidade grande para o associado entender o preço, buscar esse preço, e comparar com o que ele tem em casa e fazer os pedidos de forma segura aqui dentro da associação”.*

Os autores Ahola et al*.* (2006); Eloranta (2007); e Gupta e Polonsky (2014) destacam que na prática, para obter benefícios, talvez não seja tarefa tão fácil, em decorrência da descontinuidade natural dos negócios, a rede passando por dificuldades em seu desenvolvimento de relações interorganizacionais, o que ocorreu nessa rede supermercados A.

Portanto, os benefícios estiveram presentes na rede supermercados A no segundo estágio, verificando-se a influência dessa categoria econômica.

4.2.3.12 Sobre benefícios no terceiro estágio da rede

Para chegar ao terceiro estágio pela segunda vez foi preciso um novo replanejamento, com novos benefícios, a construção de uma sede própria, que surgiu com ideias e projetos desenvolvidos pela rede. No momento da pesquisa, além das compras em conjunto (objetivo principal de formação da rede), havia um escritório centralizado de contabilidade; um moderno sistema de informação (ERP - Enterprise Resource Planning); resgatou-se o projeto do plano de saúde implantado inicialmente para toda a rede; negociações na contratação de taxas de cartões, beneficiando todos os associados. Outro benefício que estava sendo negociado era sobre a energia fotovoltaica, com parcerias, cedendo equipamentos e espaços para cada associado produzir a própria energia. A rede passou por diversas desestabilidades, mas no momento da pesquisa encontrava-se sólida e estruturada, com legitimidade positiva perante fornecedores e sócios. Após análise de documentos e sites, foi possível identificar momentos de destaque envolvendo o nome da rede.

Segue trecho da entrevista: *“Hoje temos vários benefícios, planos de saúde,*

sistema moderno, excelentes taxas de cartão de crédito, além da logística, que também é um benefício. Fazemos o cross-docking aqui, centralizamos o pedido, recebemos esses pedidos, os fornecedores caem aqui, a gente faz a separação da mercadoria, a consolidação da mercadoria para o associado, e ele só vem e retira. Com a implantação de um sistema ERP, ficou muito mais fácil, ele engloba toda a contabilidade. Então, hoje, se gerei um pedido, e na hora que a mercadoria entra ali ele já fez todos os lançamentos, fiscal, contábil, tributário, em um único lançamento. Depois conferimos, vemos se está tudo certo com aquele lançamento que foi feito. Perante o cliente ainda temos uma boa imagem, tanto é que mesmo a rede ter ficando aí uns dez anos sem fazer muito barulho, ela ainda é uma das associações mais conhecidas daqui do norte do Paraná".

O construto benefícios se destacou e se tornou presente no último estágio da rede supermercados A, sendo possível verificar a influência dessa categoria econômica.

Após análise dos dados secundários e entrevista semiestruturada sobre os quatro construtos, a figura 13 apresenta o estado de configuração da rede supermercados A, mostrando quais categorias sociais e econômicas tiveram influência em cada um dos estágios da rede investigada.

Figura 13 – Estado da rede supermercados A

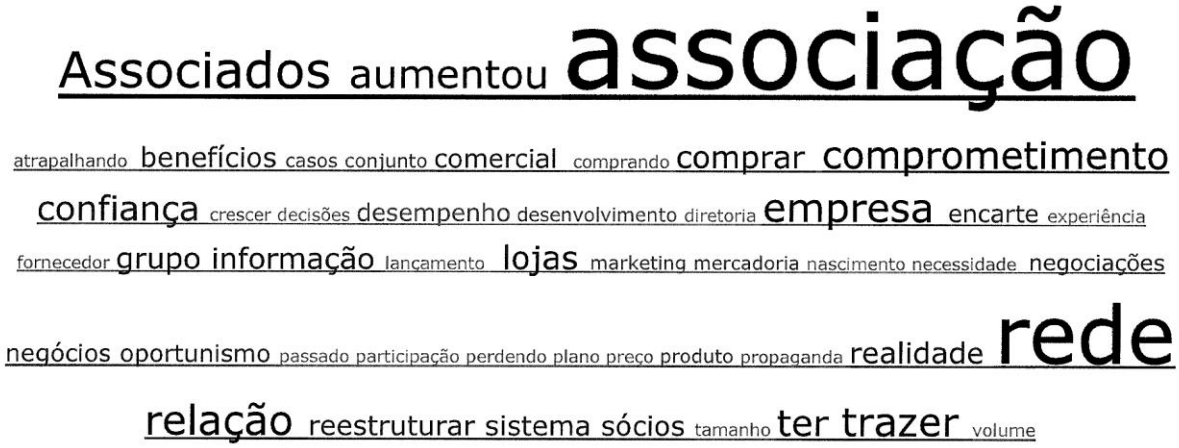
CATEGORIAS	CONSTRUTOS	ESTÁGIOS DA REDE SUPERMERCADOS A		
		Estágio 1 Nascimento / Formação	Estágio 2 Crescimento / Desenvolvimento	Estágio 3 Maturidade / Sucesso
SOCIAIS	Confiança	Influente	Influente	Influente
	Comprometimento	Influente	Influente	Influente
ECONÔMICAS	Desempenho	Influente	Influente	Influente
	Benefícios	Influente	Influente	Influente

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O estado de configuração da rede supermercados A mostra que os quatro construtos escolhidos tiveram influência representativa nos três estágios da rede, mesmo diante dos conflitos e oportunismos existentes no segundo estágio, desestruturando as categorias sociais confiança e comprometimento. Os documentos analisados indicaram a presença dos termos comprometimento e

confiança como os mais influentes nos estágios dessa rede. A pesquisa não tratou da presença/ausência dos construtos, mas se os mesmos tiveram influência em cada estágio investigado. Outros termos surgiram por meio da entrevista e dados secundários, como apresentados na figura 14 da nuvem de palavras da rede. No entanto, por não serem objetos deste estudo, os termos não foram discutidos.

Figura 14 – Nuvem de palavras da rede supermercados A



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A nuvem de palavras da rede supermercados A foi desenvolvida com a ajuda do software MAXQDA. A alimentação do software se deu por meio da transcrição da entrevista na íntegra, documentos, atas e sites digitalizados. Após a compilação das informações, surgiu a nuvem de palavras, contribuindo com as afirmações anteriores, em relação à influência dos quatro construtos investigados. Em destaque, o construto comprometimento, posteriormente a confiança, benefícios e desempenho.

4.2.4 Resposta ao problema de pesquisa

Em resposta ao problema da pesquisa, a linha de resposta em toda a entrevista foi transparente e objetiva. O sujeito se manteve tranquilo e seguro nos comentários, mesmo quando lhe foi pedido para falar dos problemas da rede, o que facilitou ao entrevistador a transcrição e interpretação das informações obtidas. Portanto, as categorias sociais e econômicas tiveram influência nos três estágios de cooperação da rede supermercados A, mesmo diante dos conflitos com as categorias sociais confiança e comprometimento no segundo estágio da rede.

A rede supermercados A procurou se reestruturar de maneira transparente, valorizando as categorias sociais enfraquecidas, corrigindo as falhas ao longo do período, após ter passado por situações de conflitos no segundo estágio. Percebeu-se no momento da entrevista que os laços sociais estavam mais fortes do que os laços econômicos. Quando perguntado ao gestor entrevistado o que fazia a rede funcionar, respondeu: *"Como falei anteriormente, a questão mais importante que a gente tem que ter, tem que motivar, é o comprometimento do associado com a associação. A vontade de que ela dê certo, a dedicação com aquilo que vem da associação. Porque, como disse, não é um fornecedor comum desse associado, é uma empresa dele".*

Considerando os quatro construtos, foram capazes de desenhar o estado de configuração da rede supermercados A por meio das análises dos discursos da entrevista e dados secundários. As regras formais são bem estabelecidas na rede, de maneira flexível, as diferenças de capacidades não atrapalharam o desenvolvimento do grupo. Quando perguntado ao gestor entrevistado quais os aspectos fundamentais em uma rede para ter continuidade e sobreviver, respondeu: *"A primeira questão é todo mundo tem que ter a mesma intenção de por que está participando de uma rede; em segundo, o comprometimento, e depois a confiança, depois que consegue fazer o desenvolvimento da associação, a confiança vai elevar cada vez mais o interesse maior do associado de estar ali dentro da associação".*

Ao final, os construtos foram colocados em uma pergunta que os classificariam em grau de maior e menor importância: *"Eu vou bater sempre na tecla do comprometimento, isso é o que não pode faltar, e a confiança. Esses dois andam meio juntos. Quando traz benefícios vai haver mais comprometimento. Mas também quando traz mais comprometimento, vai trazer mais benefícios. E o desempenho vai aumentando, conforme há o benefício e o comprometimento".*

Foi possível verificar quais categorias sociais e econômicas definiram os estágios da rede supermercados A, além de constatar a influência dos quatro construtos no processo de cooperação da rede. Portanto, após a análise de mais um caso, é possível investigar e discutir em categorias sociais e econômicas em conjunto.

4.3 CASO 3 – REDE TECNOLOGIAS

4.3.1 Caracterização da rede tecnologias

Dentro de um grupo de APL de TI, fundado em 2006, na cidade de Londrina, nasceu a Rede Tecnologias, com o apoio do Sebrae, formalizada em 2010. A rede surgiu basicamente com empresas do ramo de desenvolvimento de softwares. Os idealizadores traziam um objetivo comum, que era unir as empresas principalmente para fazer compras coletivas, pois havia um enfraquecimento do sindicato patronal na época, havendo a urgência de se fundar um grupo mais organizado. Mesmo sendo uma associação instalada na cidade de Londrina, onde possui a maioria dos sócios, a rede atende a todo o território nacional, sendo permitida a entrada de parceiros de qualquer local do Brasil.

A rede iniciou com 12 empresas parceiras, que idealizaram o nascimento da associação. No momento da pesquisa, as 12 ainda permaneciam na rede, além de um grupo de 60 empresas, localizadas em um raio de 50 km da cidade de Londrina. Somente duas empresas estão mais distantes, uma em São Paulo e a outra em Curitiba. O fluxo de entrada e saída de parceiros não foi amplo durante os oito anos de vida da rede; o maior motivo de saída foi pelo fato de não concordar com a postura da primeira gestão da rede, que durou dois anos. Após esse período, não houve outros casos de saída da rede. No momento da pesquisa a rede encontrava-se na quarta gestão.

Quadro 14 – Dados da rede tecnologias

Tempo de existência da rede	8 anos
Nº de empresas participantes da rede	60 empresas
Nº de empresas que participam da rede desde a sua fundação	12 empresas
Tempo médio que as empresas em geral permanecem na rede	2 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Preocupados com a qualidade dos serviços e produtos que já vinham sendo desenvolvidos na APL de TI, os fundadores, o sr. Joel, ao lado do Sebrae e diretoria da APL, pretendiam, além da compra em conjunto, a geração de negócios com eficiência e atendimento de qualidade. Começou a atender às demandas de desenvolvimento de um software da seguinte maneira: antes de ir diretamente para

determinada empresa, passou a ser destinado para a Rede Tecnologias, que faz o alinhamento das urgências de cada cliente, filtra as empresas parceiras que dominam a especificidade do software, e o envia para ser desenvolvido.

Existem grupos que se destacam na rede, envolvendo principalmente os fundadores, que estão às voltas não apenas com a Cintec, mas igualmente no APL de TI, no sindicato patronal e em outros eventos que acontecem na cidade. Aos olhos do gestor isso não é visto como individualismo de grupo, e nem atrapalha o desenvolvimento da rede. Acredita que em toda rede é preciso existir grupos mais ativos que a representem e/ou alavanquem. Eis a interpretação: *"Não vejo isso de formar grupos mais presentes como panelinha, estou dentro e vendo o que aconteceu, percebo assim, muita gente quer estar na associação, mas não quer ter muito comprometimento, então é preciso ter gente que queira se empenhar com essas tarefas de ser gerente, presidente, tesoureiro, enfim".*

Outro ponto fundamental destacado no período de caracterização da rede foi o destaque da categoria social confiança. O sujeito deixa evidente em diversos trechos da entrevista que a confiança é muito forte na rede tecnologias. Em todos os eventos os associados envolvem a rede e têm orgulho de destacar nome e logomarca. Mesmo não participando de todos os eventos, os associados ausentes, por falta de tempo ou compromissos pessoais, confiam que a rede e seus parceiros estarão apresentando as capacidades e habilidades em conjunto. Um trecho que exemplifica a interpretação: *"E aí o que foi bacana nesta associação que eu vi muito, foi a questão da confiança. Por quê? Existe uma confiança muito grande com a rede, então assim, eventos que vão acontecer, acabamos envolvendo a rede para fazer várias divulgações do nossos parceiros, como o Ecotic, um evento que promovemos aqui em Londrina, e sempre está aberto, e chamamos novas pessoas. Uns têm confiança, mas não querem participar, por não terem tempo, estão focados em suas empresas, e outros que acabam se envolvendo mais, chegando até mesmo a substituir diretoria, para não ficar sendo sempre os mesmos, aqui quem quiser ter algum cargo está aberto e livre, não há competição entre nós, trabalhamos em parceria mesmo".*

A rede fundamenta-se no associativismo e crescimento de negócios baseados nos princípios de confiança, cooperação, ética profissional, valorização dos associados, fidelidade, transparência, gestão participativa, entre outros.

4.3.2 Sobre os estágios da rede tecnologias

Apresentam-se a análise evolutiva a partir de entrevista com o presidente da rede e a análise de dados secundários, demonstrando em qual estágio a rede se encontra e como aconteceu o processo de cooperação nos três estágios. Ao final deste subitem, há uma figura ilustrando o estágio atual da rede tecnologias e quais categorias sociais e econômicas influenciaram os estágios investigados.

O sujeito entrevistado é formado em Análise de Sistemas e está na rede desde a sua fundação e no cargo de presidente desde 2014. Seu perfil é empreendedor e acredita muito no potencial do grupo, principalmente pela confiança que sente em todos os parceiros. Quando perguntado ao gestor entrevistado como analisa a rede, respondeu: *"Acredito que ela cresceu muito. Por que ela cresceu muito? Porque ela foi inovando e se reinventando cada vez mais. Talvez se tivéssemos começado e continuado igual era no começo, teríamos até já morrido, se ela tivesse pensado só no econômico. O social influenciou muito, principalmente quando nos envolvemos no sentido de querer mais, querer melhorar".*

É essencial destacar novamente o aparecimento da categoria social confiança, apresentada pelo sujeito entrevistado como influente desde o momento de formação da rede até sua maturidade e sucesso. A abordagem vai ao encontro da ideia de Grandori e Soda (1995), em que confiança se estabelece basicamente pelas relações rotineiras, nas quais o parceiro age coletivamente e não de modo oportunista.

Deve-se abordar ainda a teoria dos estágios de redes de Larson (1992) e Gulati (1995). As regras institucionais, normas e necessidade do cumprimento de etapas sequenciais são consideradas fundamentais para caracterizar o desenvolvimento, porém sem a alteração dos envolvidos ao longo do tempo. Nesse caso foi possível identificar o tempo mais exato, pois não houve alteração dos principais integrantes, e o tempo de existência da rede contribuiu para a identificação. Em redes, é muito difícil caracterizar o desenvolvimento durante certo período, mas surgiu a possibilidade de caracterizar alguns processos e mudanças, em uma perspectiva de estágios. Portanto, foi possível mensurar um tempo mais exato em que a rede tecnologias permaneceu em cada um dos estágios investigados, diferentemente do apresentado nos dois casos anteriores. O tempo da figura 15 é uma estimativa dos períodos em que a rede permaneceu em cada

estágio, conforme levantamento dos dados da entrevista e dados secundários.

Quando perguntado ao gestor entrevistado em que estágio a rede tecnologias se encontrava, ele disse: *“Hoje somos uma rede madura. Estamos em pleno sucesso, porém, assim, toda hora se reinventando. O crescimento e o desenvolvimento têm que ser constantes. Nós continuamos crescendo e nos desenvolvendo, mas de forma madura. E essa maturidade vem por conta da confiança entre as empresas, entre os empresários, não entre nós, mas outras entidades que estão envolvidas, Acil, Sinduscon, confiam muito hoje na rede”.*

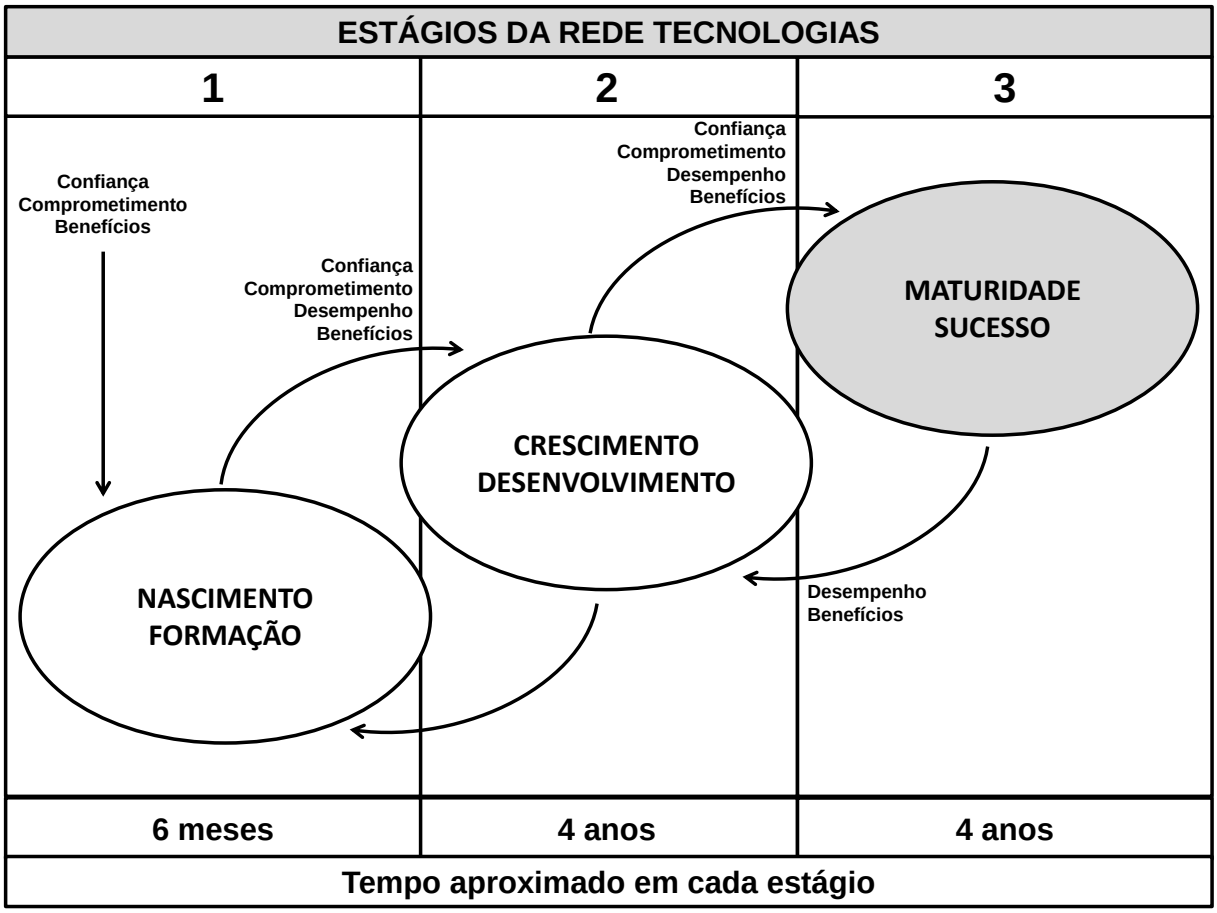
A rede é forte, estruturalmente organizada e tem objetivos bem definidos. Em reuniões ou assembleias, todos os assuntos levados são discutidos com respeito e atenção, dos detalhes mais simples aos mais complexos. A geração de negócios é bem organizada e distribuída igualitariamente, e as soluções e/ou decisões do grupo são seguidas com pensamento no sentido de rede, ou seja, os sujeitos constroem em conjunto os softwares a partir do que o cliente deseja, respeitando a habilidade dos parceiros, procurando resolver os problemas em conjunto.

Afirmou o gestor: *“Então, hoje geramos negócios entre as empresas. Geramos negócios, às vezes duas ou três empresas podem desenvolver um software, cada uma fazendo uma parte, e aí elas se unem. E também a rede, ela se envolveu bastante com a questão política. Nós somos apartidários, a rede não tem envolvimento com nenhum partido político, mas começamos a acionar nossos representantes locais, estaduais e federais para conseguir benefícios por meio de projetos, escrever projetos, e isso ajudou muito, não apenas a rede, mas Londrina e toda a região”.*

Portanto, fica evidente que, como consequência de os integrantes da rede tecnologias serem unidos, confiarem mutuamente, e respeitarem capacidades e habilidades individuais no desenvolvimento dos softwares, houve um ganho na proposta de questões de interesses comuns para o grupo, o que influenciou o sucesso da rede, mas levando à exigência de um processo constante de desenvolvimento, ou seja, reinventando sempre que possível para acompanhar o mercado.

Buscando a melhor apresentação dos processos de desenvolvimento e evolução da rede tecnologias, a figura 15 mostra o estágio atual da rede, o tempo aproximado de existência em cada estágio e as categorias econômicas e sociais que influenciaram a transição entre os estágios.

Figura 15 – Estágios e construtos influentes na rede tecnologias



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Cabe ressaltar novamente que este trabalho segue a ideia de Larson (1992), investigando três fases da rede (denominadas de estágios da rede), desde o nascimento até sua maturidade. Diante do exposto e por meio das análises da entrevista com o presidente da rede tecnologias e dos dados secundários, apresentou-se a evolução sobre os três estágios, demonstrando em qual estágio a rede se encontrava e como aconteceu o processo de cooperação no período. Portanto, foi possível verificar as categorias sociais e econômicas que influenciaram a transição dos estágios. No próximo item serão discutidos os estados da rede tecnologias.

4.3.3 Sobre o estado da rede tecnologias

A partir da análise de dados secundários e entrevista semiestruturada, comentam-se os quatro construtos investigados: confiança; comprometimento; desempenho; e benefícios, nos três estágios da rede tecnologias:

nascimento/formação; crescimento/desenvolvimento; e maturidade/sucesso. Ao final de cada construto se definirá se houve influência em cada um dos três estágios, e em seguida, nas análises, há uma figura ilustrando o estado de configuração da rede tecnologias.

4.3.3.1 Sobre confiança no primeiro estágio da rede

No primeiro estágio de formação da rede houve certo receio na troca de conhecimentos entre os 12 primeiros parceiros, o que foi considerado normal no processo de formação da rede pelo sujeito entrevistado. Porém, o grupo iniciou com uma vantagem, pois os 12 primeiros idealizadores mantinham trocas de informações, participando de reuniões por um período de quatro anos na APL de TI, onde nasceu a rede tecnologias. A vantagem contribuiu para diminuir os receios entre os parceiros e estabelecer relação de confiança mais forte logo no primeiro estágio da rede.

Eis como se manifestou o gestor: *"Vejo que a rede, o desenvolvimento dela não foi tão complexo, o nascimento dela, por conta do APL de TI. Imagina que o APL de TI é um guarda-chuva que está em cima e ela está embaixo. E ali já se gerava essa conversa, essa confiança, pessoal dizendo: 'Olha, nós precisamos de uma associação, uma entidade jurídica para fazer negócios juntos, poder exportar, importar, e assim por diante'. Assim, mesmo já tendo essas reuniões, no começo houve certo receio, mas não foi tão grande como começar uma associação do nada".*

A ideia de Larson et al. (1998) de que a falta de confiança se tornaria uma barreira para a criação do conhecimento e efetividade do aprendizado interorganizacional, foi discutida na rede cursos no mesmo estágio. Cabe repetir nesta discussão da rede tecnologias, que apresentou proximidade com a ideia dos autores.

Portanto, existia uma confiança estabelecida no grupo, mesmo diante de receios, e foi uma categoria social influente neste estágio da rede.

4.3.3.2 Sobre confiança no segundo estágio da rede

Logo no segundo estágio os receios entre os parceiros da rede na troca de

informações deixaram de existir, o que contribuiu para o crescimento do grupo. No discurso surgiu a hipótese de que, dado o primeiro gestor administrar de maneira mais flexível, dificultaria as trocas de informações entre os membros. Isso impediria de certa maneira a relação de confiança mais sólida no primeiro estágio. No entanto, constatou-se, como na rede cursos, que a falta de confiança no grupo fez com que encontrasse dificuldades em se desenvolver, o que gerou laços mais estreitos, estabelecendo relações de confiança mais fortes.

Eis a interpretação: *"Houve sim casos de empresas com receio de passar as informações. Depois, conforme foi crescendo, na fase 2 em diante, foram se colocando mais seus conhecimentos à disposição, e a confiança ficou plenamente estabelecida".*

Deve-se ressaltar a ideia de Grandori e Soda (1995), de que a confiança se estabelece basicamente pelas relações rotineiras, nas quais o parceiro age coletivamente e não de modo oportunista.

Com relações de confiança mais fortes e laços mais estreitos, a categoria social tornou-se influente no segundo estágio da rede tecnologias.

4.3.3.3 Sobre confiança no terceiro estágio da rede

Para alcançar seu estágio de maturidade, a rede tecnologias estabeleceu um pleno elo de confiança entre os membros. A confiança passou a representar ponto central no sucesso alcançado pela rede, pelos laços fortes, tornando-a mais competitiva no mercado.

A interpretação ficou assim: *"Bom, acho que a confiança não só na rede, mas entre os empresários envolvidos, é fundamental, pois sem confiança não se constitui a rede. Se o empresário não confia nas lideranças que estão ali, quem está à frente na rede não daria certo. Se a fase 1 ali não conseguisse estabelecer a relação de confiança, não existiria mais. Nem para a fase 2 iria".*

Deve-se ressaltar a afirmação dos autores Bertóli, Giglio e Rimoli (2015), que trataram a categoria social confiança como um dos eixos ordenadores da configuração das redes. No caso da rede tecnologias, o construto confiança seria um dos eixos ordenadores.

Portanto, a existência do construto confiança, estabelecido na rede tecnologias, tornou a categoria social influente também no terceiro estágio.

4.3.3.4 Sobre comprometimento no primeiro estágio da rede

Logo no primeiro estágio da rede houve um comprometimento pleno; sempre que surgia alguma ação, o grupo se reunia, dividia as tarefas conforme a aptidão de cada empresa, e todos se comprometiam, ou seja, colocando-se à disposição para as ações coletivas, sem tirar proveito do outro. Os idealizadores se esforçaram para a formação da rede, pois existia um enfraquecimento do sindicato patronal e do APL de TI, havendo a exigência de se formar um grupo mais forte e formal, inicialmente sendo preciso fazer compras em conjunto. A rede se formalizou rapidamente e permaneceu no primeiro estágio apenas seis meses, dada à existência do APL de TI desde 2006. O grupo idealizador da rede já se reunia havia quatro anos, quando o grupo de 12 sócios resolveu fundar a associação de tecnologias.

Uma frase que exemplifica a interpretação: *"Quando tínhamos que fazer alguma ação, havia uma reunião, e aí quem tinha mais aptidão para resolver aquilo lá acabava se envolvendo e montando a equipe. E todos se comprometiam, comprometimento total".*

Como na rede cursos e rede supermercados A, nessa rede ocorreu o comprometimento de atitude. Segundo estudos de Cullen, Johnson e Sakano (2000), trata-se da vontade e esforço dos sujeitos envolvidos na rede, empenhados em desenvolver tarefas, pensando no crescimento do grupo, tomando iniciativas de apresentação de novas ideias para a rede funcionar.

A presença do comprometimento pleno desde as primeiras ideias de formação da rede tecnologias, ainda dentro do APL de TI, tornou a categoria social influente no primeiro estágio da rede.

4.3.3.5 Sobre comprometimento no segundo estágio da rede

No segundo estágio o comprometimento se manteve presente no grupo. Os membros da rede passaram a entender cada vez mais que o cooperativismo era fundamental para ajudar não somente as empresas, mas auxiliar todas elas, coletivamente. Ficou nítido no discurso do sujeito e documentos investigados que existiram casos de empresas oportunistas que entraram sem comprometimento com o grupo, apenas com interesses individuais, mas saíram por perceber que não ficariam na rede os não comprometidos. As empresas oportunistas saíram por conta

própria, sem ser preciso um convite por parte da presidência da rede.

Parte da entrevista o mostra: *"Houve pessoas que entraram apenas para... 'Ah, vou entrar só para ver o que eu vou ganhar e beleza'. Casos de empresas que entraram querendo só ganhar, elas mesmas acabaram saindo, elas não atingiram os objetivos delas. Elas mesmas acabaram se excluindo, nós não precisamos nem fazer o convite. Elas sentiram isso, que aqui somos um grupo comprometido".*

Os autores Anderson e Weitz (1992) refletem a ideia de comprometimento, próxima ao que aconteceu na rede tecnologia - disposição de uma pessoa em ações coletivas, sem colocar o benefício próprio como o mais importante. Os autores ainda afirmam que o comprometimento de uma relação implica o desejo de desenvolver uma relação estável e fazer sacrifícios de curto prazo para manter a relação.

Apesar dos membros oportunistas, havia um grupo forte sustentando a ideia de cooperativismo, o que tornou a categoria social comprometimento influente no segundo estágio.

4.3.3.6 Sobre comprometimento no terceiro estágio da rede

No discurso do sujeito e nos documentos analisados, ficou claro que no terceiro estágio o comprometimento já havia se tornado item fundamental para o sucesso da rede tecnologias. A rede já havia passado por diversas situações de conflitos e oportunismos, conforme destacado na exposição dos estágios anteriores, mas, no entanto, o grupo se manteve sólido e se reinventou sempre que preciso, para solidificar o comprometimento e a confiança, em face dos problemas enfrentados. A partir das reformulações, o grupo se fortaleceu e chegou à sua maturidade com experiências e exemplos que serviram e servem para facilitar o processo de evolução cada vez mais positivo.

Exemplifica a interpretação: *"O comprometimento é fundamental. Por quê? Vou dar um exemplo. Hoje, temos uma tesouraria muito competente. Não me preocupo, é outro empresário, nós temos o tesoureiro, o coordenador geral. Pelo fato de termos muita confiança na tesouraria e na coordenação geral, não há dificuldade nenhuma. O comprometimento vem junto com a confiança; se não tiver comprometimento, não tem o grupo".*

Diante do comprometimento, verifica-se que a categoria social também foi influente no último estágio investigado.

4.3.3.7 Sobre desempenho no primeiro estágio da rede

Na rede tecnologias sempre existiram diferenças de desempenho, o que de certa maneira não atrapalhou o nascimento do grupo. Na verdade, nos discursos e documentos analisados, a categoria surge nesse estágio da rede, porém não foi influente como as categorias sociais discutidas. A rede iniciou com propósitos e objetivos comuns em crescer com seus parceiros, principalmente para comprar em conjunto. Portanto, pouco importava para o grupo o desempenho de cada membro que viesse a participar. O grupo não almejava um crescimento em seu desempenho, apenas havia o interesse em constituir um CNPJ e comprar melhor no mercado. As análises documentais indicaram ação em conjunto em busca de confiança e comprometimento, para todos terem benefícios, mas não havia a preocupação com o desempenho dos empresários associados.

Assim se posicionou o gestor: *"Tínhamos diferença de desempenho, sempre existiu desde o início. A que tinha menos desempenho acabava se fortalecendo e querendo ter maior desempenho pegando a outra como exemplo. Isso vai ter e é natural no início das redes, não entrarão todas as empresas de mesmo porte, o interesse maior era se eles poderiam confiar naquele grupo, se cada um que prometeu ia cumprir suas obrigações e quais os benefícios que cada um ia ganhar, nunca discutimos sobre o desempenho no início".*

Para os autores Jansen, Brinkkemper e Finkelstein (2013), a exploração dos conhecimentos estaria associada à descoberta de novas oportunidades para a geração de retornos, criação de capacidades e investimentos em empresas com capacidade de absorção e ampliação de desempenhos.

Existiu a presença do construto desempenho, porém o estudo não trata da presença/ausência dos construtos, mas da influência em cada estágio das redes. Portanto, a categoria econômica desempenho não influiu no primeiro estágio da rede tecnologias.

4.3.3.8 Sobre desempenho no segundo estágio da rede

A rede se desenvolveu mesmo diante de conflitos e oportunismos apresentados nas categorias sociais. Existiam diferenças de desempenho no primeiro estágio, porém não foram consideradas categoria influente. No segundo

estágio, a rede passou a ter como objetivo principal, além da compra, o desenvolvimento de softwares em conjunto. No discurso e documentos analisados verificou-se que a rede passou a distribuir o desenvolvimento dos softwares conforme a capacidade de conhecimento e habilidade de cada sócio. O associado contribuía com conhecimentos e experiências, compartilhando com o grupo. Então, a rede passou a analisar o construto desempenho, ajudando os pequenos empresários, considerados menores no grupo, a crescer e se equiparar aos demais. A preocupação em não deixar com que essas diferenças de desempenho de cada sócio atrapalhassem o crescimento da rede foi ponto crucial nesse estágio, como aconteceu na rede supermercados A.

Ressaltou: *"A partir do momento que começamos a fazer negócios juntos, percebemos que o desempenho de cada um ia impactar e muito o desempenho da rede, distribuído conforme a habilidade de cada empresa. A distribuição era assim: quando recebíamos uma demanda para o desenvolvimento de um software, havia empresas que desenvolviam e empresas que não desenvolviam. O que aconteceu? A empresa que não desenvolvia achou até que era uma deficiência dela. Houve casos de empresas se fundirem e montarem uma terceira empresa, porque um fazia uma coisa, o outro outra, então assim, por que ela vai contratar desenvolvedor para fazer aquilo lá se ela já tinha? Então acabaram se unindo para alguns projetos".*

Novamente utiliza-se a mesma afirmativa da rede cursos, da rede supermercados A, e já mencionada no estágio anterior desta rede: os autores Jansen, Brinkkemper e Finkelstein (2013) afirmam que a exploração dos conhecimentos estaria associada à descoberta de novas oportunidades para a geração de retornos, criação de mão de obra especializada com capacidades de absorção e ampliação de desempenhos.

O construto desempenho está presente na rede tecnologias no segundo estágio, sendo possível verificar a categoria econômica como influente.

4.3.3.9 Sobre desempenho no terceiro estágio da rede

No terceiro estágio da rede tecnologias o discurso foi próximo ao da rede cursos e supermercados A, ou seja, que é preciso se reinventar sempre. Deve-se acompanhar um mercado cada vez mais competitivo, buscando novidades que ajudem na melhoria do desempenho da rede - econômicas ou sociais. É importante

reconhecer que mesmo diante de conflitos nos quais a rede começa a perder forças, devem-se buscar soluções em conjunto para se reorganizar e continuar no mercado competitivo. A rede tecnologias alcançou o estágio de maturidade e sucesso, enfrentando conflitos, pela falta de confiança no primeiro estágio, e oportunismos, pela falta de comprometimento de alguns sócios, no segundo estágio. Porém conseguiu administrar essas lacunas sem grandes dificuldades.

Um trecho que exemplifica a interpretação: *"Problema? Falando assim até parece que somos mil maravilhas. Problemas a gente sempre tem, mas a partir da união desse pessoal não, não temos mais problemas sérios. O problema que temos é cotidiano mesmo, buscar novos projetos, nos reinventarmos. A partir do momento que conseguimos alinhar lá atrás os conflitos e os oportunismos, a rede só foi".*

O construto desempenho encontrou-se presente na rede tecnologia, verificando a categoria econômica como influente no último estágio.

4.3.3.10 Sobre benefícios no primeiro estágio da rede

Logo no início do processo de formação da rede, o grupo já pensava em obter benefícios no trabalho em conjunto. A compra em conjunto foi o principal benefício esperado pelo grupo, o que afetaria diretamente questões econômicas, ou seja, nas compras em conjunto economicamente sairia muito mais barato. . Outro benefício esperado no início estava relacionado à legitimidade organizacional das empresas que participassem da rede. Fica claro e evidente no documento de formalização da rede que o objetivo principal era criar uma rede de tecnologias com representação mais forte no mercado, ou seja, unificar uma marca com poder maior de compras.

Uma frase que exemplifica a interpretação: *"Lá atrás a gente comprou veículo juntos, teve um ano aí que nós compramos 14 veículos. Cada empresa precisava de um carro, a gente foi atrás de algumas concessionárias, fizemos pesquisa, todo mundo concordou em comprar em uma concessionária, e conseguimos um desconto grande. Houve também redução de custo em treinamento, em vacina, em várias outras. Então, lá no período de formação elas já enxergavam que entrando na rede estariam melhorando sua imagem perante o mercado, e até hoje permanece essa questão".*

Cabe mencionar novamente na análise desta rede o autor Keil (2000). Ele

afirma que as empresas utilizam como mecanismo de ajuda minimizar as dificuldades de mercado e a formação de alianças estratégicas, com o objetivo de ampliar capacidades e benefícios.

O construto benefícios esteve presente na rede tecnologias, verificando-se a categoria econômica como influente no estágio inicial da rede.

4.3.3.11 Sobre benefícios no segundo estágio da rede

No estágio de crescimento e desenvolvimento da rede, surgiram novos benefícios, o que proporcionou mais vantagens em participar do grupo, como seguro de vida dos funcionários, plano odontológico, parceria com a Associação Comercial e Industrial de Londrina (Acil). Em atas de reuniões e destaques nos sites, ficaram expostos os benefícios em participar da rede, entre eles os citados nesta discussão.

Exemplificando a interpretação: *"Bom, logo no crescimento da rede já havia seguro de vida para os funcionários, plano odontológico, além de colocar a rede dentro da Acil, embora sejam coisas diferentes, só ocupa o mesmo espaço físico, temos todos os benefícios da Acil, porque quem vira associado da rede vira Acil também, pega todos os benefícios. Além de participar da rede de contatos com o Sebrae, Senai, quando tem evento tem desconto, cursos com desconto, enfim, muitos benefícios bons".*

Cabe discutir novamente a ideia dos autores Magalhães, Daudt e Phonlor (2009). Eles afirmam em seus estudos que os benefícios esperados ao adentrar as redes interorganizacionais estão relacionados às trocas de informações, melhoria nos processos, facilidades para obtenção de financiamentos e novas maneiras no processo de inovação. A afirmação está próxima aos apontamentos já destacados na rede cursos e agora na rede tecnologias, no segundo estágio.

Portando, os benefícios estiveram presentes na rede tecnologias no segundo estágio, atestando-se a influência dessa categoria econômica.

4.3.3.12 Sobre benefícios no terceiro estágio da rede

No momento da pesquisa, o discurso foi de que a rede tem como maiores benefícios no terceiro estágio a inovação e o acompanhamento das necessidades do mercado, desenvolvendo softwares em conjunto, atendendo a essa demanda do

mercado competitivo. O aspecto fundamental para a chegada ao terceiro estágio se deu por meio de transparência, inovação, envolvimento com outras entidades, ou seja, apresentando seriedade e competência no ramo. Outro benefício importante para o sucesso da rede se deu por meio do desenvolvimento de um selo. Os membros da rede o utilizam como certificado de qualidade de sua marca. Com isso, as empresas participantes da rede melhoraram ainda mais a imagem perante os clientes.

Disse o gestor: *"O maior benefício é nos inovarmos e enxergar o que o mercado precisa e desenvolver esses softwares em conjunto para atender à demanda desse mercado competitivo. Nós estudamos e elaboramos até um selo para quem está na rede, que tem qualidade no desenvolvimento. Elas acabaram enxergando ainda mais que estando na rede já estavam melhorando sua imagem perante o mercado".*

O construto benefícios esteve presente no último estágio da rede tecnologias, e verificou-se a influência dessa categoria econômica.

Após análise dos dados secundários e entrevista semiestruturada sobre os quatro construtos, a figura 16 apresenta o estado de configuração da rede tecnologias, indicando as categorias sociais e econômicas que tiveram ou não influência em cada um dos estágios da rede.

Figura 16 – Estado da rede tecnologias

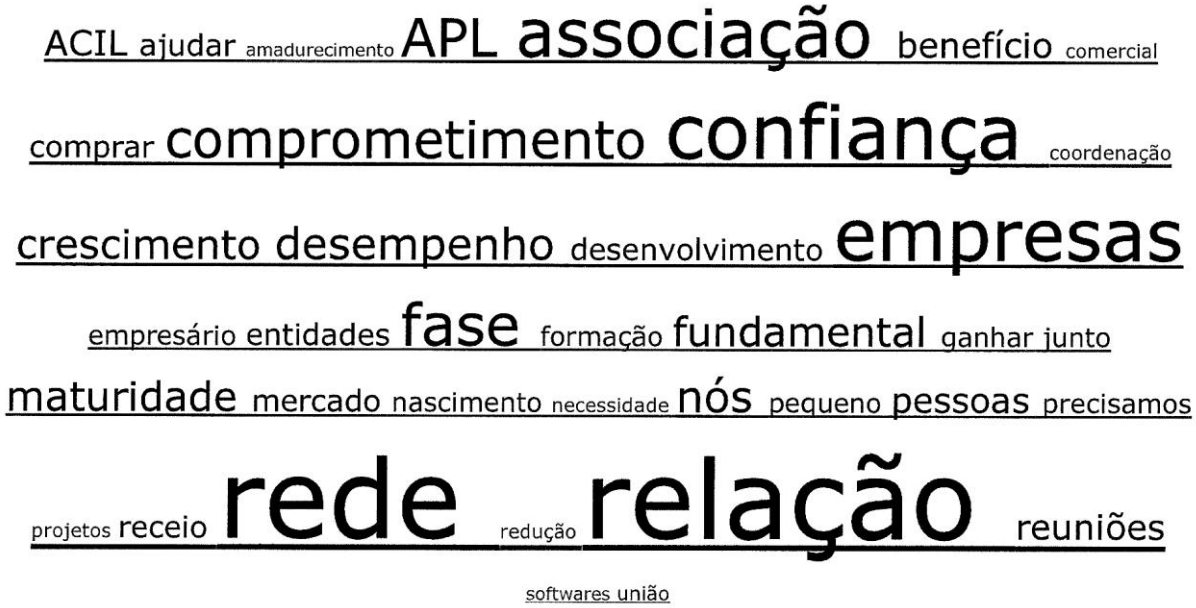
CATEGORIAS	CONSTRUTOS	ESTÁGIOS DA REDE TECNOLOGIAS		
		Estágio 1 Nascimento / Formação	Estágio 2 Crescimento / Desenvolvimento	Estágio 3 Maturidade / Sucesso
SOCIAIS	Confiança	Influente	Influente	Influente
	Comprometimento	Influente	Influente	Influente
ECONÔMICAS	Desempenho	Não Influente	Influente	Influente
	Benefícios	Influente	Influente	Influente

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O estado de configuração da rede tecnologias mostra que os quatro construtos escolhidos para esta pesquisa tiveram influência representativa nas três fases da rede, mesmo diante de receios e oportunismos no primeiro estágio, com exceção do construto desempenho, pois dele não houve influência no primeiro

estágio. Por mais que os documentos analisados indicassem a presença do termo desempenho, a presença do construto não foi considerada influente, pois a pesquisa não tratou da presença/ausência dos construtos, mas se os mesmos tiveram importância ou influência em cada estágio investigado. Os documentos analisados mostraram a presença do termo comprometimento e confiança como os mais influentes nos estágios da rede. Outros termos surgiram por meio da entrevista e dados secundários, como apresentados na figura 17 da nuvem de palavras. No entanto, por não serem objetos deste estudo, os termos não foram discutidos.

Figura 17 – Nuvem de palavras da rede tecnologias



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A nuvem de palavras da rede tecnologias foi desenvolvida com a ajuda do software MAXQDA. A alimentação do software se deu por meio da transcrição da entrevista na íntegra, documentos, atas e sites digitalizados. Após compilação das informações, surgiu a nuvem de palavras, contribuindo com as afirmações anteriores, em relação à influência ou não dos quatro construtos investigados. Em destaque surgiu o construto confiança, posteriormente comprometimento, desempenho e benefícios.

4.3.4 Resposta ao problema de pesquisa

Em resposta ao problema da pesquisa, no caso da rede tecnologias ficou

perceptível a linha de resposta em toda a entrevista. O presidente da rede se manteve tranquilo e seguro, facilitando ao entrevistador a absorção das informações dispostas. Portanto, as categorias sociais e econômicas tiveram influência nos três estágios de cooperação da rede tecnologias, com exceção do construto desempenho, não havendo influência no primeiro estágio.

Mesmo diante de receios e oportunismos, a rede se manteve firme e mostrou competência em seu propósito de trabalho em equipe; no momento da pesquisa foi possível identificar que os laços sociais eram mais fortes do que os laços econômicos. Quando perguntado ao gestor entrevistado o que faz a rede funcionar, respondeu: *"O que faz é essa motivação de querer inovar e unir as empresas, confiando de olhos fechados em nossos parceiros, que farão o melhor para desenvolver um software de qualidade, levando o nome da rede cada vez mais para frente".*

Considerando os quatro construtos, foram capazes de desenhar o estado de configuração da rede tecnologias por meio das análises dos discursos da entrevista e dados secundários. Perguntou-se ao presidente entrevistado quais os aspectos fundamentais em uma rede para ter continuidade e sobreviver, respondeu: *"União, participação, entender o propósito do associativismo".*

Ao final, os construtos foram colocados em uma pergunta que os classificariam em um grau de maior ou menor importância: *"Vejo que todos esses aspectos estão interligados um ao outro. Mas acredito que no nascimento o fundamental é confiança, acreditar, e em paralelo o comprometimento, porque não adianta ter só a confiança se não se comprometer a ajudar, também deixar, como dissemos lá, 'um ou dois carregarem o piano sozinhos'. Tem que se envolver e estar comprometido também. E na fase inicial talvez o desempenho e os benefícios sejam de menor classificação. Na fase 2 a confiança continua, talvez o comprometimento caia um pouco por conta de já estar andando, e aí já está o fluxo desenhado, e ter as pessoas envolvidas. E a maturidade é tudo junto. Na maturidade já tem que manter a confiança, as pessoas comprometidas, os fluxos de trabalho desenhados, começar a melhorar o desempenho, porque da fase 2 para a fase 3 sem ter desempenho o pessoal vai falar, continua do mesmo jeito, existe essa cobrança, vamos fazer coisas diferentes, vamos inovar, os benefícios virão".*

Foi possível verificar quais categorias sociais e econômicas definiram os estágios da rede, além de comprovar a influência dos quatro construtos no processo

de cooperação. Torna-se possível a investigação e discussão de categorias sociais e econômicas em conjunto.

4.4 CASO 4 – REDE SUPERMERCADOS B

4.4.1 Caracterização da rede supermercados

A rede supermercados B foi fundada de maneira informal em outubro de 1995, três anos após a fundação da concorrente rede supermercados A, e no período em que uma grande rede (Carrefour) já se encontrava instalada no município de Londrina. A rede tem sede própria, no município de Cambé, Região Metropolitana de Londrina, e nela ocorre a distribuição e administração da entidade. O grupo visa ao fortalecimento do poder de compra com fornecedores, a fim de competir igualmente por meio de produtos em quantidade, disponibilidade, qualidade e preço, com grandes redes de supermercados e hipermercados.

A rede informal cresceu por um período de quatro anos, paralelamente aos 15 primeiros sócios. Com o apoio do Sebrae e Acil foram conhecer uma rede de supermercados fundada no Rio Grande do Sul em 1996. Após reuniões e experiências do trabalho em conjunto, a rede construiu sede própria, inaugurada em setembro de 1999, com recursos dos associados, para garantir maior agilidade e liberdade de negociação entre os membros no momento da alocação das mercadorias e formalização da rede.

Do objetivo único em fazer compras coletivas o grupo se uniu, dedicando-se de maneira profissional a cada passo dado no período de quatro anos, quando a rede ainda era informal. Os documentos e atas de reuniões revelam um discurso mais econômico do que social, diferentemente da rede supermercados A, que iniciou com um grupo de cinco amigos - a presença das categorias sociais era mais forte logo no início. Porém, ambas as redes mantiveram uma relação informal por um período comum na formação das redes, para adquirir maior confiança e entender mais sobre o trabalho em conjunto - o associativismo.

No momento desta pesquisa, 12 empresas ainda permaneciam na rede, as três empresas que não permaneceram na rede saíram por motivo de venda ou falência. A rede chegou a um universo de 90 sócios, e atualmente constitui-se de uma associação de 74 estabelecimentos de supermercados, distribuídos em 27

municípios, localizados em um raio de 150 km de Cambé. Somente duas empresas associadas estão mais distantes: em Cambará e Andirá, ambas no estado do Paraná. A maior concentração de associados da rede encontra-se no município de Londrina, com 26 associados, e em Cambé, com sete associados.

Quando perguntado ao gestor entrevistado sobre o fluxo de entrada e saída da rede, respondeu: *"O fluxo foi maior de entrada do que de saída, pois hoje somos uma rede que atualmente está em primeiro lugar no ranking, como a maior rede no estado do Paraná, e em 14° no ranking nacional no ramo, de acordo com a revista* SuperHiper*. Sempre trabalhamos para ganhar sócios e não para perdê-los".*

Quadro 15 – Dados da rede supermercados B

Tempo de existência da rede	22 anos
Nº de empresas participantes da rede	74 empresas
Nº de empresas que participam da rede desde a sua fundação	12 empresas
Tempo médio que as empresas em geral permanecem na rede	10 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Dos 74 sócios, 30 se destacam, ajudando de maneira mais intensa a alavancar os negócios da associação, pronunciando-se ativamente, ajudando nas negociações, enquanto os demais sócios não participam tão efetivamente, como ocorre na rede supermercados A. Porém, no discurso ficou evidente que os 30 sócios mais ativos na rede não são considerados líderes, nem tampouco detêm algum poder, mas sócios com perfis e visões diferentes, com disponibilidade maior de ajudar toda a rede, principalmente porque estão estabelecidos no município sede e vizinho da rede, e não exigem dos demais sócios que não se mostram tão envolvidos.

Os estudos de Cullen, Johnson e Sakano (2000) vão ao encontro do fato que ocorre na rede. Existem dois tipos de comprometimento: o comprometimento de atitude, que significa esforço extra da vontade de ir além das obrigações contratuais, no caso desta rede o grupo dos seis sócios mais participativos; e o comprometimento calculativo, que significa a expectativa de se obter ganhos e recursos no relacionamento, representação do comprometimento dos demais sócios da rede.

Quando perguntado ao gestor entrevistado se a diferença de comprometimento estaria relacionada ao tamanho das empresas ou alguma

assimetria, respondeu: *“De maneira alguma. É o jeito de cada um mesmo, cada associado tem um perfil, tem gente que gosta de se envolver mais e outros menos, e tem a questão da distância também. Tem associado que mora longe, então fica difícil mesmo para ele vir toda hora para cá. Mas o bom é que ninguém ataca ninguém por fazer mais ou menos, até mesmo porque aqui é livre, quem quiser participar mais, trabalho é que não falta... (risos)”.*

O estatuto da rede já foi modificado duas vezes, uma em 2003 e outra em 2010, considerando as mudanças exigidas. O grupo procurou apenas alterar as regras básicas, a entrada de novos sócios e as atribuições de novas funções dos membros da diretoria. O atual gestor considera que as regras da associação são bem claras e objetivas, não sendo rígidas, mas coerentes, para todos se sentirem seguros. Ao analisar os documentos da ata de fundação e as duas modificações citadas, ficou evidente que as regras são comuns: pagar mensalidade em dia, comparecer às reuniões, questões de eleições, ou seja, em nenhuma parte dos documentos há exposto algo rígido ou impositivo.

4.4.2 Sobre os estágios da rede supermercados

Neste subitem, apresenta-se uma análise evolutiva a partir de entrevista com o gestor da rede supermercados e análise de dados secundários, demonstrando em qual estágio a rede se encontra e como aconteceu o processo de cooperação nos três estágios. Ao final do subitem, há uma figura ilustrando o estágio atual da rede supermercados B e as categorias sociais e econômicas que influenciaram os estágios investigados.

O sujeito entrevistado é formado em Administração de Empresas e está na rede desde a sua fundação, no final da segunda gestão, com grande interesse em continuar. Os períodos de gestão foram 2003/2006; 2014/2017. O interesse em gerenciar a associação ocorre pelo fato de ser proprietário de três lojas, e acreditar no trabalho do grupo. Perguntado como se sentia, respondeu: *“Nós nos damos muito bem, com respeito, aqui tudo é transparente. Como proprietário de três lojas, não posso deixar de contribuir de maneira mais ativa. Sempre tive uma equipe comprometida nas minhas gestões, e o que eles falam cumprem. E me ajudam bastante no que não sei. Qualquer dúvida, mínima que seja, reúno o pessoal e discutimos o que vamos fazer”.*

É válido abordar novamente a teoria dos estágios de redes de Larson (1992) e Gulati (1995). As regras institucionais, normas e necessidade do cumprimento de etapas sequenciais são consideradas importantes para caracterizar o desenvolvimento, porém sem a alteração dos envolvidos ao longo do tempo. Neste caso também foi possível identificar o período mais exato, pois houve poucas alterações. Em redes é muito difícil, porém, surgiu a possibilidade de caracterizar alguns processos e mudanças, na perspectiva de estágios. Portanto, foi possível mensurar um tempo mais exato em que a rede permaneceu em cada um dos estágios investigados. O tempo apresentado na figura 18 é estimativa aproximada de anos, conforme levantamento dos dados da entrevista e dados secundários.

Quando perguntado ao gestor entrevistado em que estágio a rede supermercados B se encontrava, disse: *"Faz um tempo já em que estamos na fase madura e bem desenvolvida, cerca de dez anos, mas isso não significa que podemos relaxar, sempre precisamos estar atentos, acompanhando o mercado para nos mantermos nele. É claro que o desenvolvimento não para, é preciso estar a toda hora nos reinventando, melhorando o desempenho e buscando cada vez mais benefícios para os associados".*

A rede é estruturalmente organizada, tem nome reconhecido na região em que atua, com objetivos bem definidos. Quando se trata de reuniões ou assembleias, a pauta é discutida com seriedade, e quaisquer detalhes mais relevantes geram soluções e/ou decisões votadas pelo grupo, na ideia de redes, ou seja, os sujeitos discutem em conjunto as necessidades e soluções precisam ser tomadas diante dos problemas ou interesses.

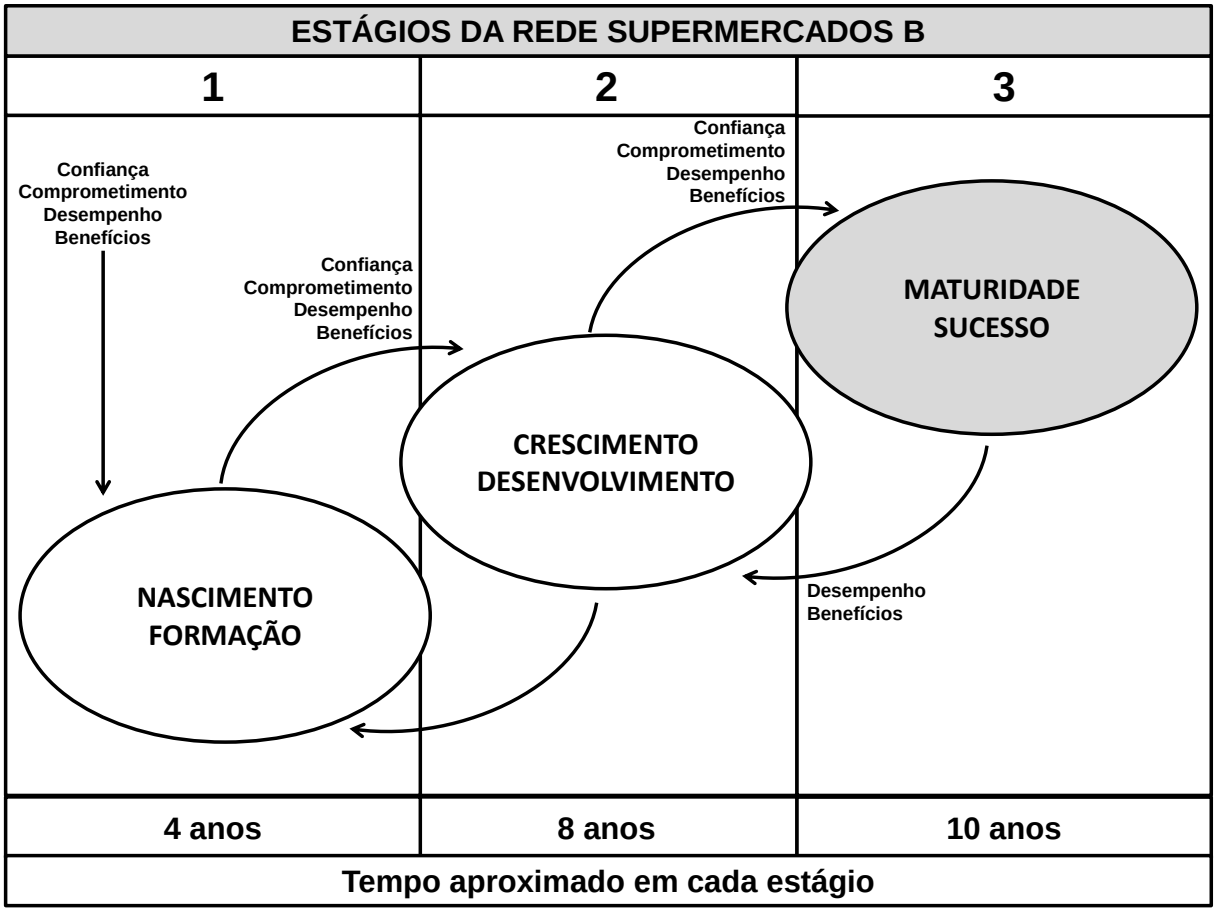
Eis um trecho da entrevista: *"Qualquer coisa que vamos comprar para melhorar o desempenho da rede, por exemplo, trocar computadores por mais rápidos, sistemas melhores, poderia resolver isso só com a minha diretoria, mas prefiro abrir em assembleia, todos podem participar. Porque amanhã ninguém pode dizer que usamos poder para os recursos da rede de maneira errada".*

Nos relatos ficou evidente que os integrantes da rede supermercados B são comprometidos, com trabalho transparente. Isso facilitou a proposta de questões do trabalho em conjunto com pensamento no melhor para o grupo, influenciando diretamente o sucesso da rede, porém levando à exigência de um processo contínuo de desenvolvimento, ou seja, reinventando seu modelo a cada alteração ou necessidade do mercado.

O gestor confirmou: *"Como somos um grupo respeitado e com nome na praça, precisamos nos manter sempre atualizados e acompanhando esse mercado, que a cada dia fica mais difícil de acompanhar. Não é fácil. Uma luta diária neste ramo, a cada esquina tem surgido um concorrente. Precisamos nos unir cada vez mais, convidar esse povo novo para entrar na rede e mostrar nosso trabalho de mais de 20 anos".*

Buscando melhor apresentação dos processos de desenvolvimento e evolução da rede supermercados B, a figura 18 representa o estágio atual da rede, tempo aproximado de existência em cada estágio e categorias econômicas e sociais que influenciaram a transição entre os estágios.

Figura 18 – Estágios e seus construtos influentes na rede supermercados B



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Cabe ressaltar novamente que o trabalho segue a ideia de Larson (1992), investigando três fases da rede (denominadas de estágios da rede), do nascimento à maturidade. Diante do exposto e por meio das análises da entrevista com o gestor da rede supermercados B e dos dados secundários, mostrou-se a evolução sobre os

três estágios, demonstrando em qual estágio a rede se encontrava e como acontecera o processo de cooperação no período. Portanto, foi possível verificar quais categorias sociais e econômicas influenciaram a transição dos estágios. No próximo item serão discutidos os estados da rede supermercados B.

4.4.3 Sobre o estado da rede supermercados

Após análise de dados secundários e entrevista semiestruturada, explanam-se sobre os quatro construtos investigados: confiança; comprometimento; desempenho; e benefícios, nos três estágios da rede cursos: nascimento/formação; crescimento/desenvolvimento; e maturidade/sucesso. Ao final de cada construto se definirá se houve influência do mesmo em cada um dos três estágios; e ao final das análises há uma figura ilustrando o estado de configuração da rede supermercados B.

4.4.3.1 Sobre confiança no primeiro estágio da rede

No primeiro estágio da rede um grupo de 12 empresários resolveu fundar uma associação para fazer compras em conjunto, e competirem em um novo mercado, com concorrentes fortes de grandes redes, como a Rede Carrefour. Ficou claro no discurso do sujeito e documentos investigados que no início a confiança foi se estabelecendo de maneira gradativa, com trocas de informações e conhecimentos básicos. Nem todos contavam como era o trabalho e as estratégias de vendas, ou seja, a confiança se depositava conforme o que era preciso para a rede se formar, pois existiam receios, considerados comuns no início de formação de uma rede, mas havia um conjunto de expectativas que os sujeitos envolvidos criaram sobre a rede, como ganhos e benefícios na compra coletiva.

Uma frase que exemplifica a interpretação: *“Sabíamos que não tinha como formar a associação sem ter confiança no grupo, sem confiança não se inicia nada. Mas não depositamos uma confiança plena, cada um foi soltando o que sabia e como fazia no mercado, conforme foi vendo que o grupo estava com bons interesses e o trabalho era para valer”.*

Ainda deve-se ressaltar a ideia dos autores Bird e Power (2015), que a construção de confiança leva mais tempo do que um único ato de compartilhar. O

indivíduo pró-social não apenas assume o custo relativamente mais alto do ato, como não espera retorno imediato sobre o provisionamento do bem coletivo, em respeito (prestígio) ou em espécie (dinheiro).

Assim como a rede cursos enfrentou dificuldade nas trocas de informações financeiras neste estágio, a rede supermercados B também enfrentou problemas nas trocas de informações sobre as estratégias de vendas. Porém, existia confiança estabelecida no grupo, o que tornou a categoria social influente no primeiro estágio da rede.

4.4.3.2 Sobre confiança no segundo estágio da rede

Após análise do discurso do gestor da rede supermercados B e dos documentos investigados, é possível dizer que no segundo estágio as empresas associadas começaram a se tornar mais fortes, confiando-se reciprocamente, depositando conhecimentos e estratégias de maneira mais natural, sem grandes receios. A rede se desenvolveu e cresceu com propósitos e objetivos mais unificados, passando a construir a sede própria, com recursos dos 12 sócios envolvidos. Outro ponto importante no período foi a sua formalização. Com um grupo formal, unido, objetivos e sólidos, confiança mais estabelecida, iniciou-se o período de crescimento da rede.

Salientou o gestor: *"Já estávamos nos reunindo há quatro anos. Já tínhamos ido conhecer uma rede no Rio Grande do Sul, estava mais do que na hora de formalizar a rede e decidirmos nosso futuro. A rede concorrente já estava há mais tempo no mercado, formalizada e ganhando força. Aí discutimos o que queríamos. Confiando mais plenamente e apostando nessa ideia, ou parávamos por ali e cada um decidia seu futuro".*

Deve-se expor novamente as ideias de Grandori e Soda (1995), de que a confiança se estabelece basicamente pelas relações rotineiras, nas quais o parceiro age coletivamente e não de modo oportunista. Fato ocorrido com o grupo da rede supermercados B; a confiança se estabeleceu de maneira gradativa, conforme as relações rotineiras dos sujeitos, as quais aumentaram o nível de confiança no grupo.

Com objetivos mais sólidos e confiança estabelecida, a categoria social confiança tornou-se influente no segundo estágio da rede supermercados B.

4.4.3.3 Sobre confiança no terceiro estágio da rede

A rede chegou ao terceiro estágio de maneira organizada, com objetivos bem definidos, discutindo com seriedade as propostas na ideia de redes, ou seja, os sujeitos discutiam em conjunto o que precisavam e as soluções que deveriam ser tomadas diante dos problemas ou interesses. Prevaleceu a ideia de que uma rede é empresa gerida por todos, e ali deve haver confiança plena entre os membros, não sendo permitido ocultar informações e/ou negociações. Após análise do discurso do gestor da rede supermercados B e dos documentos investigados, a palavra de ordem foi: "*Precisamos confiar para valer e apostar nesta ideia, porque sozinhos não vamos conseguir disputar no mercado"*.

Eis outro trecho da entrevista: *"Nós já tínhamos sede própria, estávamos crescendo bem, mas faltava um grupo maior e mais forte. Aí o grupo se dividiu na tarefa de cada um trazer mais cinco sócios pelo menos, porque só tínhamos mais dez na segunda fase, e quanto mais gente mais poder de compra. Mas trazer gente boa, em quem pudéssemos confiar. Conseguimos chegar a 90 sócios. Foi um marco para a associação. Compramos mais computador, mudamos o sistema, aumentou nosso poder de compra, foi e é até hoje, mesmo com 74 sócios".*

Para autores como Gulati (1998), a aceitação de um possível parceiro dependeria da confiança de antigos parceiros que informassem sobre a pessoa. Fato que ocorreu na rede, ou seja, convidar novos parceiros por meio da confiança estabelecida nos antigos.

A existência da confiança estabelecida na rede supermercados B tornou a categoria social influente no terceiro estágio.

4.4.3.4 Sobre comprometimento no primeiro estágio da rede

No primeiro estágio da rede houve comprometimento pleno, como na rede supermercados A. Os associados se mostraram dispostos à formação da rede, pois existia a necessidade de o grupo enfrentar um novo mercado que surgira com um grande concorrente (Rede Carrefour). Os trabalhos foram compartilhados, aproveitando os conhecimentos individuais em propaganda e vendas, com um único objetivo: nascimento/formação da rede supermercados B. A rede não se formalizou tão rapidamente quanto a concorrente rede supermercados A. Permaneceu no

primeiro estágio por quatro anos, mas o grupo se mostrou comprometido e com objetivos comuns, esforçando-se para competir com a grande rede, mesmo informalmente.

Uma frase que exemplifica a interpretação: *"Logo no início o comprometimento já era forte, e é até hoje. O grupo era comprometido não só com as compras, mas até mesmo em ajudar o outro a montar prateleiras mais estratégicas para vender certos produtos".*

Como nas redes analisadas, nessa ocorreu o comprometimento de atitude, segundo os estudos de Cullen, Johnson e Sakano (2000), que tratam da vontade e do esforço de os sujeitos envolvidos na rede, empenhados em desenvolver tarefas, pensando no crescimento do grupo, tomando iniciativas de apresentação de novas ideias para a rede funcionar.

Portanto, a presença do comprometimento desde as primeiras ideias de formação da rede supermercados B tornou a categoria social influente no primeiro estágio.

4.4.3.5 Sobre comprometimento no segundo estágio da rede

No segundo estágio, o discurso se manteve ao apresentar uma continuidade no cumprimento das obrigações destinadas a cada membro. Uns se dedicavam mais e outros menos, devido à disponibilidade, perfil, distância da sede, mas sem atrapalhar o crescimento do grupo. Ficou claro no discurso do gestor e nos documentos analisados que essas situações ocorreram de maneira pacífica, sem conflitos ou prejuízos à rede. Nas atas de reuniões analisadas não foram encontrados quaisquer termos impróprios que fossem julgados como conflitos, discussões ou mesmo atritos.

Para ilustrar a interpretação: *"Aqui tudo que foi destinado a cada um foi cumprido com louvor. Sempre cumpriram com muita dedicação, e quando não conseguiam cumprir, chegavam e falavam, se justificando e já indicando outro membro que poderia assumir a tarefa".*

A ideia de Vahlne e Johanson (2013) afirma que o comprometimento entre os parceiros de uma rede se fortalece na medida em que os participantes percebem maior comprometimento dos demais parceiros, o que na realidade ocorreu na rede cursos e com este grupo, ou seja, quanto mais pessoas empenhadas e

comprometidas com a rede, mais os participantes se comprometiam com o grupo.

O comprometimento se manteve cada vez mais fortalecido, verificando novamente a categoria social como influente no segundo estágio da rede supermercados B.

4.4.3.6 Sobre comprometimento no terceiro estágio da rede

Diante do discurso do sujeito e documentos analisados, ficou evidente que no terceiro estágio o comprometimento já havia se tornado item fundamental para o sucesso da rede supermercados B, como ocorreu na rede tecnologias. O grupo havia passado por situações de certos receios quanto à confiança depositada pelos membros, conforme destacado na exposição dos estágios anteriores. No entanto, o grupo se manteve sólido e se reestruturou sempre que exigido, para estabelecer maior relação no comprometimento e confiança, em face das circunstâncias anteriores. O grupo teve crescimento gradativo e organizado, fortalecendo-se sempre que se desenvolvia, chegando à maturidade com profissionalismo e técnicas que serviram e servem para facilitar seu processo de evolução.

O gestor ressaltou: *"Nós aqui sempre consideramos que o comprometimento seria essencial para o grupo ter sucesso. Sem comprometimento não chega nem a sair do papel".*

Como se destacou na análise do primeiro estágio deste construto, cabe referenciar novamente os estudos de Cullen, Johnson e Sakano (2000) sobre o comprometimento de atitude. A vontade e o esforço dos sujeitos envolvidos na rede, empenhados em desenvolver tarefas, pensando no crescimento do grupo, fazem com que tomem iniciativas de apresentação de novas ideias para a rede funcionar.

Diante do exposto do construto comprometimento, verifica-se que a categoria social foi influente no último estágio investigado da rede supermercados B.

4.4.3.7 Sobre desempenho no primeiro estágio da rede

Como na rede cursos e supermercados A, a rede iniciou com propósitos e objetivos definidos para compras em conjunto, principalmente competir com grandes redes que haviam se instalado em Londrina na década de 1990. A rede supermercados B almejou desde o início um aumento de desempenho para o grupo,

e precisava de sócios que acreditassem que seria possível melhorar o seu potencial de relacionamento com as indústrias, principalmente no volume de compras. Os 12 idealizadores da rede possuíam capacidades e desempenhos equiparados, o que facilitou de certa maneira a formação do grupo. As análises documentais apontaram para uma ação coletiva em busca de melhoria no desempenho das empresas frente a um mercado cada vez mais competitivo.

Afirmou o gestor: *"Iniciamos um grupo com capacidades e desempenhos bem próximos. Acredito que isso contribuiu para não haver divergências iniciais".*

Como abordado na rede cursos e supermercados A, cabe novamente a afirmativa dos autores Koza e Lewin (1998) para a discussão deste caso. O desempenho consiste na utilização das capacidades individuais dos integrantes, e tais processos se dão por meio da padronização, sistemática, redução dos custos, aperfeiçoamento das tecnologias existentes, desenvolvimento de habilidades e capacidades organizacionais.

Portanto, o construto desempenho, almejado desde o início da rede supermercados B, tornou a categoria econômica influente no primeiro estágio da rede.

4.4.3.8 Sobre desempenho no segundo estágio da rede

A rede se desenvolveu mesmo diante dos receios iniciais da categoria social confiança. Não existiam diferenças consideráveis de desempenho entre os membros participantes, o que de certa maneira contribuiu para o desenvolvimento da rede. Cada sócio ofereceu conhecimentos e experiências, compartilhando gradativamente com o grupo. A rede ajudou os pequenos empresários a se apresentarem em um novo cenário competitivo de forma equiparada aos demais concorrentes. Havia certa preocupação em não deixar pequenas diferenças de desempenho de cada sócio atrapalhar o crescimento da rede, nos aspectos principais neste estágio de crescimento/desenvolvimento. Era preciso pensar coletivamente e colocar à frente marca forte e competitiva. Após análises dos documentos, ficou evidente que cada membro da rede colaborava de maneira igualitária, independentemente de sua capacidade e desempenho individuais. O grupo acreditava no todo, e a soma dos desempenhos individuais geraria uma empresa com grande potencial no mercado.

Ressaltou o gestor: *"Sabemos que o tamanho de cada empresa pode*

influenciar o desenvolvimento de uma rede, por isso sempre tomamos muito cuidado para não deixar isso atrapalhar o grupo. Mesmo porque poderia surgir poder e alguém se achar mais forte dentro do grupo, e isso não deve existir quando se quer uma rede organizada e estruturada".

Cabe novamente a discussão utilizada nas redes anteriores, dos autores Jansen, Brinkkemper e Finkelstein (2013). Eles afirmam que a exploração dos conhecimentos estaria associada à descoberta de novas oportunidades para a geração de retornos, criação de novas capacidades de mão de obra especializada, com capacidades de absorção e ampliação de desempenhos.

O construto desempenho se manteve presente na rede supermercados B no segundo estágio, sendo possível identificar a categoria econômica como influente.

4.4.3.9 Sobre desempenho no terceiro estágio da rede

O discurso sobre o terceiro estágio da rede supermercados B foi próximo ao das redes anteriores, de que é preciso reinventar-se sempre que possível para acompanhar o mercado cada vez mais competitivo, buscando inovações tecnológicas e/ou novidades que ajudem no crescimento e desempenho da rede - econômicas ou sociais. No discurso surge a ideia de que é importante reconhecer os momentos de dificuldades, e buscar o mais rapidamente possível soluções em conjunto para se reorganizar e continuar no mercado competitivo. A rede supermercados B chegou ao estágio de maturidade e sucesso, sem grandes conflitos, apenas enfrentando situações comuns, principalmente no período de formação da rede, quanto aos receios sobre o construto confiança. Ao analisar documentos, como atas de reuniões, foi possível identificar que a rede melhorou seu desempenho a partir do momento que a categoria social confiança se fortaleceu no grupo.

Um trecho que exemplifica a interpretação: *"A partir do momento que o grupo confiou mais na rede e na ideia do trabalho em conjunto, tudo melhorou, foi visível nas falas dos colegas essa mudança. Hoje a confiança dentro do grupo é total. Tivemos casos até de emprestarem créditos um para o outro para ajudar o parceiro a não sair da rede, enfrentando crises econômicas como em 2008".*

O construto desempenho encontrou-se presente na rede supermercados B, verificando a categoria econômica como influente no último estágio.

4.4.3.10 Sobre benefícios no primeiro estágio da rede

No período de formação da rede supermercados B, já existia interesse dos 12 primeiros sócios em obter benefícios de compra coletiva. Compartilhar benefícios comerciais, por meio das compras em conjunto; garantir o menor preço no mercado próximo a seus clientes; trabalhar com as melhores marcas foram dos principais benefícios alcançados pelo grupo no primeiro estágio. Outro benefício importante que surgiu no início da rede foi conhecer uma rede já constituída no Rio Grande do Sul, o que contribuiu como facilitador no processo e no entendimento de como comprar em conjunto; de que maneira o grupo conseguiria centralizar os pedidos; e como se destacar na época diante da realidade já existente frente aos grandes concorrentes. Fica evidente nas primeiras atas de reuniões, quando o grupo ainda era informal, que o objetivo principal era criar uma rede de compras em conjunto para poder competir no mercado.

Exemplificou o gestor: *"O nosso desafio era realizar as compras em quantidades sempre grandes, com marcas de qualidade, o que era impossível para apenas uma pequena loja. Aí nossos supermercados conseguiram esse benefício: preços competitivos e poder dar descontos que são repassados às mercadorias, beneficiando os clientes".*

Como nas redes anteriores, deve-se mencionar novamente na análise da rede supermercados B o autor Keil (2000), quando afirma que as empresas utilizam-se como mecanismo de ajuda a minimizar dificuldades de mercado e formação de alianças estratégicas, com o objetivo de ampliar capacidades e benefícios.

O construto benefícios esteve presente na rede supermercados B, verificando-se a categoria econômica como influente no estágio inicial da rede.

4.4.3.11 Sobre benefícios no segundo estágio da rede

No segundo estágio da rede surgiram novos benefícios, proporcionando ao grupo maior vantagem competitiva, como aos novos parceiros que viessem participar da rede. Destacam-se como benefícios conquistados nesse período a construção da sede própria; a formalização da rede, novas parcerias com a Acil e Sebrae. Ainda neste estágio a rede iniciou o processo de implantação de sistemas de TI, garantindo maior velocidade e confiabilidade aos processos de compra. Após

análise de atas de reuniões e sites, ficaram expostos os benefícios em participar da rede, entre eles os citados nesta discussão.

Ressaltou o gestor: "*Assim que construímos a sede própria, formalizamos a rede, começou o crescimento. A partir daí começamos a fazer parcerias com a Acil, fortalecemos as ideias com o Sebrae, participamos de vários treinamentos. Outro avanço foi com o desenvolvimento de um sistema especificamente para compras e distribuição das mercadorias, mas que nos trouxe muita agilidade. Conforme foram surgindo novas necessidades o grupo foi buscando o que era melhor, foi adquirindo*".

Cabe discutir novamente a ideia dos autores Magalhães, Daudt e Phonlor (2009), que afirmam em seus estudos que os benefícios esperados ao entrar nas redes interorganizacionais estão relacionados às trocas de informações, melhoria nos processos, facilidades para obtenção de financiamentos e novas maneiras no processo de inovação. As afirmações estão próximas aos apontamentos destacados na rede cursos e tecnologias e agora nesta rede, no segundo estágio.

O construto benefícios foi influente no segundo estágio da rede supermercados B.

4.4.3.12 Sobre benefícios no terceiro estágio da rede

No terceiro estágio, o discurso foi que a rede chegou à maturidade e sucesso tendo como maior benefício a tecnologia. A presença da associação na internet se deu com o propósito de integrar os membros participantes, agilizando o processo de compra. No momento da pesquisa, o gestor mencionou que estava sendo elaborada uma transformação do site em um e-commerce, com estrutura completa, no qual os clientes de toda a rede poderiam fazer suas compras com maior comodidade e facilidade, que a internet oferecia. Entre os investimentos realizados a rede ainda apresentou como meta a busca da otimização de seu processo administrativo e distributivo a fim de diminuir ainda mais os eventuais custos.

Um trecho que exemplifica a interpretação: *"Tivemos como maior benefício para chegar à maturidade a ajuda da tecnologia. Precisávamos nos inovar. Toda a administração está hoje baseada nos sistemas informatizados, o que garante velocidade e confiabilidade aos processos".*

O construto benefícios também esteve presente no último estágio da rede supermercados B, em que se verificou a influência dessa categoria econômica.

Após análise dos dados secundários e entrevista semiestruturada sobre os quatro construtos, a figura 19 apresenta o estado de configuração da rede supermercados B, mostrando as categorias sociais e econômicas que tiveram ou não influência em cada um dos estágios da rede investigada.

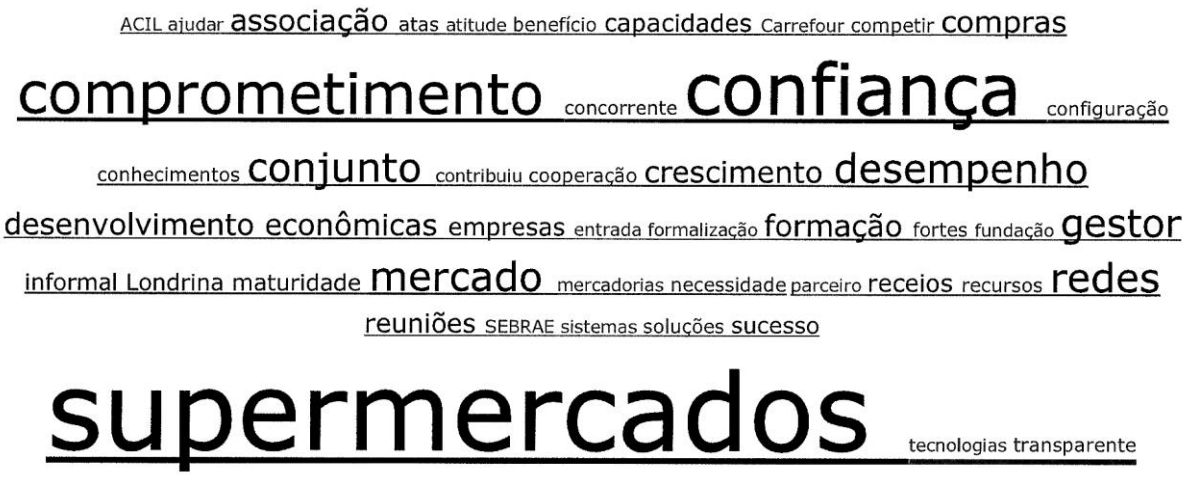
Figura 19 – Estado da rede supermercados B

CATEGORIAS	CONSTRUTOS	ESTÁGIOS DA REDE SUPERMERCADOS B		
		Estágio 1 Nascimento / Formação	Estágio 2 Crescimento / Desenvolvimento	Estágio 3 Maturidade / Sucesso
SOCIAIS	Confiança	Influente	Influente	Influente
	Comprometimento	Influente	Influente	Influente
ECONÔMICAS	Desempenho	Influente	Influente	Influente
	Benefícios	Influente	Influente	Influente

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O estado de configuração da rede supermercados B apresenta que os quatro construtos escolhidos para esta pesquisa tiveram influência representativa nos três estágios da rede, mesmo diante dos receios existentes no primeiro estágio da rede quanto à categoria social confiança. Os documentos analisados indicaram a presença dos termos confiança, comprometimento e benefícios como os mais influentes nos estágios da rede, pois a pesquisa não tratou da presença/ausência dos construtos, mas se os mesmos tiveram alguma influência em cada estágio investigado. Outros termos também surgiram por meio da entrevista e dos dados secundários, como apresentados na figura 20 da nuvem de palavras da rede. No entanto, por não serem objetos deste estudo, esses termos não foram discutidos.

Figura 20 – Nuvem de palavras da rede supermercados B



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A nuvem de palavras da rede supermercados B foi desenvolvida com a ajuda do software MAXQDA. A alimentação do software se deu por meio da transcrição da entrevista na íntegra, documentos, atas e sites digitalizados. Após compilação das informações, surgiu a nuvem de palavras, contribuindo com as afirmações anteriores com relação à influência ou não dos quatro construtos investigados. Em destaque surgiu o construto confiança, posteriormente comprometimento, desempenho e benefícios.

4.4.4 Resposta ao problema de pesquisa

Em resposta ao problema da pesquisa, no caso da rede supermercados B a linha de resposta em toda a entrevista foi transparente e objetiva. O gestor entrevistado se manteve seguro em seus comentários, demonstrando clareza e seriedade no trabalho que desenvolve na rede, o que facilitou ao entrevistador a transcrição e interpretação das informações obtidas. Portanto, pode-se dizer que as categorias sociais e econômicas tiveram influência nos três estágios de cooperação da rede supermercados B, mesmo diante dos receios com a categoria social confiança no primeiro estágio da rede.

A rede supermercados B procurou se reinventar sempre que necessário, e trabalhou de maneira transparente, valorizando as categorias sociais e econômicas, buscando corrigir certas falhas ao longo do tempo de sua existência. Foi possível identificar no momento da entrevista que os laços econômicos estavam mais fortes

do que os laços sociais, mesmo que os termos sociais aparecessem mais, os interesses econômicos no grupo prevalecem. Quando perguntado ao gestor o que faz a rede funcionar, respondeu: *"Seriedade, confiança, transparência, honestidade, comprometimento e benefícios".*

Considerando os quatro construtos, foram capazes de desenhar o estado de configuração da rede supermercados B por meio das análises dos discursos da entrevista e dos dados secundários. Quando perguntado ao gestor da rede quais os aspectos fundamentais em uma rede para que ela tenha continuidade e sobreviva ao longo do tempo, respondeu: *"Comprometimento, vantagens, união e ter confiança".*

Ao final, os construtos foram colocados em uma pergunta que os classificariam num grau de maior e menor importância, e o entrevistado respondeu: *"A confiança é o principal combustível de uma rede, junto com o comprometimento, esses dois não podem faltar. Mas os benefícios e o desempenho vêm em consequência desse trabalho em conjunto com seriedade e pensamento no grupo".*

Como nas redes anteriores, foi possível verificar quais as categorias sociais e econômicas que definiram os estágios da rede supermercados B, além de constatar a influência dos quatro construtos no processo de cooperação da rede. Portanto, após a análise de mais um caso, pode-se afirmar que é possível realizar investigação e discussão de categorias sociais e econômicas em conjunto.

4.5 CASO 5 – REDE EMPREENDEDORES

4.5.1 Caracterização da rede empreendedores

A Rede Empreendedores nasceu na Feira do Empreendedor, em agosto de 2008, promovida pelo Sebrae de Londrina, em que um grupo de seis pequenos empresários já vinham se reunindo uma vez por mês por um período de seis meses. Porém, na Feira os empresários se motivaram a formalizar uma rede, na ocasião recebendo total apoio e consultoria da equipe do Sebrae de Londrina, e tinham como objetivo principal discutir negócios do ramo imobiliário.

A Feira do Empreendedor ocorre em diversos estados brasileiros para alavancar negócios em todas as regiões. Em Londrina, a Feira de 2008 superou as metas inicialmente traçadas pela organização. Um dia antes de terminar o evento, o

número de visitantes havia passado de 13,5 mil pessoas, superior à meta estimada de 12 mil pessoas. Diversos empresários conseguiram fechar bons negócios nos quatro dias de evento. Dois destaques: o setor de franquias, em que 31 redes participaram, e a formalização da Rede Empreendedores.

Os pequenos empresários da rede se reúnem todas as sextas-feiras, à noite, das 19h às 22h, uma das regras estabelecidas desde sua fundação. A falta de algum membro deve ser justificada, caso contrário implicará uma falta para o parceiro da rede. A regra estabelece que ao atingir o limite de 20 faltas sem justificativa consideráveis relevantes, o associado será desvinculado automaticamente da rede. O grupo acredita que a falta implica perder grandes discussões e alinhamentos em vários aspectos, por exemplo, mudanças da lei sobre o ramo imobiliário.

Além das trocas de conhecimentos, o grupo faz negócios em suas reuniões. Cada membro apresenta uma negociação que gostaria de compartilhar com a rede, por exemplo, um sujeito da rede recebe as chaves de um grande empreendimento para vender, porém não tem equipe suficiente para competir com as grandes imobiliárias da cidade de Londrina. O pequeno empresário leva o negócio para dentro da rede, e todos assinam um contrato assumindo obrigações para com a venda. As negociações compartilhadas limitam apenas o município de Londrina e cidades metropolitanas, como Cambé, Ibiporã, Jataizinho etc.

A rede iniciou com seis pequenos empresários do ramo imobiliário. No momento da pesquisa, contava com dez associados. Desse universo, 100% ainda permaneciam na rede, ou seja, os seis fundadores da rede e mais quatro novos sócios. As empresas que entraram na rede não saíram. Após análise documental e do discurso do sujeito entrevistado, o motivo da não saída de seus membros se dá pelo fato de não existir grandes diferenças de ideias e não surgirem conflitos e oportunismos. O presidente entrevistado relata: "*Poucos serão os casos que chegarão a sair da rede, pelo fato de desistir do ramo ou por falência mesmo*".

Segundo o presidente, a rede é bem parecida com as redes de networking, chamadas de rede de amigos, sendo uma opção para negócios. Tornou-se cada vez mais comum nos ramos de negócios, porém sem formalização. "*Nestes tipos de redes de networking há contratos entre as partes interessadas por aquele negócio e pronto. É uma rede que tem começo, meio e fim. A rede empreendedores não, somos formalizados com CNPJ, temos um escritório com o nome da rede, tudo*

certinho".

Vale lembrar que uma rede social é importante para quem quer crescer profissionalmente, porém por tempo limitado, pois a regra vale para empresários de pequeno porte.

Quadro 16 – Dados da rede empreendedores

Tempo de existência da rede	10 anos
Nº de empresas participantes da rede	10 empresas
Nº de empresas que participam da rede desde a sua fundação	6 empresas
Tempo médio que as empresas em geral permanecem na rede	10 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Comprometidos com a qualidade de seus serviços e a troca de experiências profissionais para enfrentar o mercado, os fundadores da rede empreendedores almejaram muito mais do que vender imóveis em conjunto. Havia um grande interesse em propiciar uma qualificação profissional diferenciada no ramo, preparando-os para vencer novos desafios e contribuir para o desenvolvimento do meio em que vivem. Diante de tal exigência, de haver outras relações quanto ao desenvolvimento profissional, surgiu a ideia dos seis pequenos empresários do ramo imobiliário.

Atuando no mercado imobiliário com responsabilidade, a rede possui sede própria, instalada no município de Londrina, e se destaca pela diferenciação no atendimento aos clientes, oferecendo excelente estrutura, consultores capacitados que recebem treinamentos constantes para atuar com profissionalismo. A rede visa capacitar seus funcionários no mínimo a cada dois meses, com o apoio do Sebrae e do Sindicato da Habitação e Condomínios, Secovi, do Paraná.

A rede se fundamenta no associativismo e crescimento de negócios baseados nos princípios de confiança, cooperação, ética profissional, valorização dos associados, fidelidade, transparência, gestão participativa, entre outros temas.

4.5.2 Sobre os estágios da rede empreendedores

Neste subitem apresenta-se a análise evolutiva, a partir de entrevista com o presidente da rede e análise de dados secundários, demonstrando em qual estágio a rede empreendedores se encontra e como aconteceu o processo de cooperação

nos três estágios. Ao final do subitem, apresentam-se uma figura ilustrando o estágio atual da rede e as categorias sociais e econômicas que influenciaram os estágios investigados.

O sujeito entrevistado é formado em Administração de Empresas, um dos idealizadores da rede. Está no cargo de presidente na gestão 2017-2018. Pertence ao ramo imobiliário há 30 anos, e desde os 17 anos acompanha o pai nos negócios da família. Gosta de gerenciar a associação, até mesmo pelo empenho e comprometimento com o qual trabalham os parceiros associados. Quando perguntado ao gestor entrevistado como se sente na rede, respondeu: *"Aqui todo mundo é parceiro nos negócios, não tem fofoca e nem mentiras, falamos sempre a mesma língua para os nossos clientes".*

Cabe abordar novamente a teoria dos estágios de redes de Larson (1992) e Gulati (1995). As regras institucionais, normas e exigência do cumprimento de etapas sequenciais são consideradas importantes para caracterizar o desenvolvimento, mas sem a alteração dos envolvidos ao longo do tempo. Neste caso também foi possível identificar o tempo mais exato, pois houve poucas alterações dos integrantes. Sabe-se que em redes é muito difícil, porém surgiu a possibilidade de caracterizar alguns processos e mudanças, em uma perspectiva de estágios. Portanto, foi possível mensurar um tempo mais exato em que a rede permaneceu em cada um dos estágios investigados na tese. O tempo apresentado na figura 21 é estimativa aproximada de anos, conforme levantamento dos dados da entrevista e dados secundários.

Quando perguntado ao gestor entrevistado em que estágio a rede empreendedores se encontrava, respondeu: *"Ela está em pleno sucesso, bem madura, todos com cabeças feitas e preparadas para alavancar cada vez mais. Não podemos parar. Sempre nos atualizando e vendo o que os nossos clientes precisam".*

A rede mantém uma estrutura física e organizacional equilibrada, com propósitos e objetivos definidos. Nas reuniões, são discutidos os novos negócios que surgiram no período, e os possíveis negócios a serem conquistados. Discutem-se bastante os perfis dos clientes, buscando estar o mais próximo possível da realidade e necessidade de cada um. Existe a visão de rede no grupo, ou seja, o trabalho em conjunto deve surgir com objetivos comuns e não apenas a partir de interesses individuais.

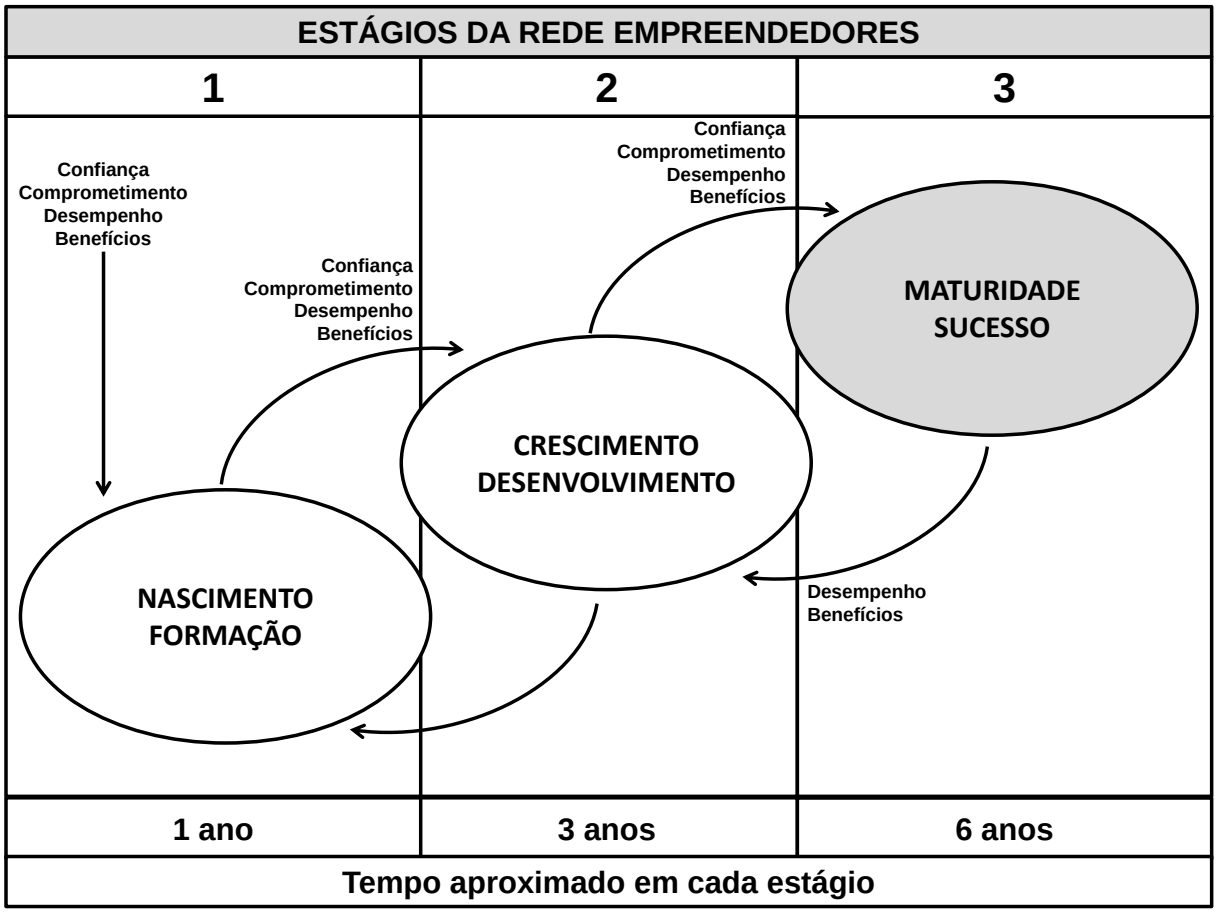
Afirmou o gestor: *“Quando estamos fora da rede pensamos em nossos negócios individuais, em nossos bairros, onde já conhecemos o mercado. Agora, quando estamos aqui não. O pensamento é coletivo e as negociações são pensadas para o bem comum de todos”.*

Conforme os relatos, ficou evidente que apesar de os integrantes da rede empreendedores possuírem marcas e negociações individuais, os interesses comuns para o grupo são tratados com seriedade e profissionalismo, não existindo oportunismo, o que de certa maneira influenciou diretamente o sucesso da rede. De acordo com a necessidade de um processo contínuo de desenvolvimento, é preciso reinventar o modelo a cada mudança do mercado, por exemplo, a alteração de uma lei, ou o estudo do nascimento de novos bairros.

Para exemplificar a interpretação: *“Não podemos marcar bobeira, e se não acompanharmos as mudanças e necessidades do mercado a gente fica para trás. E recuperar isso leva e tempo, e não é fácil”.*

Em síntese, buscando melhor apresentação dos processos de desenvolvimento e evolução da rede empreendedores, a figura 21 mostra o estágio atual da rede, o tempo aproximado de existência em cada estágio e quais categorias econômicas e sociais influenciaram a transição entre os estágios.

Figura 21 – Estágios e seus construtos influentes na rede empreendedores



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Lembramos novamente que este trabalho segue a ideia de Larson (1992), investigando três fases da rede (denominadas estágios da rede), desde o seu nascimento até sua maturidade. Diante do exposto e por meio das análises da entrevista com o presidente da rede e dados secundários, apresentamos a evolução sobre os três estágios, demonstrando em qual deles a rede se encontrava e como aconteceu o processo de cooperação no período. Portanto, foi possível verificar quais categorias sociais e econômicas influenciaram a transição dos estágios. No próximo item serão discutidos os estados da rede empreendedores.

4.5.3 Sobre o estado da rede empreendedores

Após análise de dados secundários e entrevista semiestruturada, explanam-se sobre os quatro construtos investigados: confiança; comprometimento; desempenho e benefícios nos três estágios da rede cursos: nascimento/formação; crescimento/desenvolvimento; e maturidade/sucesso. Ao final de cada construto

será definido se houve influência do mesmo em cada um dos três estágios. E ao final das análises há uma figura ilustrando o estado de configuração da rede empreendedores.

4.5.3.1 Sobre confiança no estágio 1 da rede

Logo no início de formação da rede a confiança já estava estabelecida entre os parceiros, que depositavam conhecimentos e experiências sem receios ou quaisquer problemas nas trocas de conhecimentos. Assim como na rede supermercados A, a confiança era plena e colocada na dependência do outro, como troca de conhecimentos e estratégias de vendas, ou seja, o que fosse preciso para a rede se formar eles faziam sem grandes preocupações. Talvez isso se devia a um conjunto de expectativas que os sujeitos envolvidos criaram sobre a rede, ou pelo fato de o grupo já se conhecer e se reunir informalmente por um período de seis meses.

Para ressaltar, disse o gestor: *"Sempre comentávamos nas reuniões antes de formalizar a rede, que se não tivesse confiança um no outro nem adiantava começar. Não existe nenhum negócio em associação sem ter confiança, e até hoje nunca tivemos nenhum motivo para desconfiar de nada e de ninguém aqui dentro".*

Os autores Lourenzani, Silva e Azevedo (2006) discutem a ideia de confiança, próxima ao da rede analisada, e afirmam que a confiança pode ser entendida como o conjunto de expectativas que os indivíduos têm sobre o comportamento futuro dos parceiros de negócios.

Como na rede supermercados A, neste caso existia uma confiança bem estabelecida, categoria social influente logo no primeiro estágio da rede.

4.5.3.2 Sobre confiança no segundo estágio da rede

No segundo estágio, após análise do discurso da entrevista com o presidente da rede e documentos investigados, foi possível identificar que as empresas associadas passaram a reciprocamente confiar ainda mais, depositando conhecimentos e estratégias de maneira cada vez mais natural, sem receios, colocando-se sempre à disposição na rede. Com isso, a rede passou a ter sua sede própria e desenvolver e crescer com propósitos e objetivos mais sólidos. Outro ponto

importante foi a criação de uma marca que se tornou referência frente às concorrentes existentes no mercado. Destaques em matérias de jornais locais e sites do Sebrae indicaram esse reconhecimento do grupo.

Afirmou o gestor: *"A confiança sempre foi um dos itens que mais destacamos, pois sem ela não teríamos comprado uma sede em conjunto e nos dedicado tanto nesses últimos anos. Claro que esperamos benefícios e retornos disso, é obvio, porém sem confiança nada disso teria acontecido".*

Deve-se destacar novamente a ideia dos autores Jones, Hesterly e Borgatti (1997), ao afirmar que as redes interorganizacionais são caracterizadas pela confiança, e que esse aspecto é fator determinante para o uso de mecanismos de coordenação social, como macrocultura, sanções coletivas, reputação para coordenação e trocas econômicas. O pensamento dos autores vai ao encontro da situação apresentada na rede empreendedores.

Portanto, com objetivos mais sólidos e confiança estabelecida, a categoria social confiança tornou-se influente no segundo estágio da rede.

4.5.3.3 Sobre confiança no terceiro estágio da rede

Para alcançar o seu estágio de maturidade, a rede precisou se reinventar sempre, pois o mercado se modificava. Além dos investimentos em tecnologia de ponta, quando os membros acessavam quaisquer informações da rede a confiança se mantinha presente e passava a representar papel central no sucesso alcançado pelo grupo, porque criaram-se laços fortes e conseguiram estabelecer padrões, tornando a rede mais forte e competitiva.

Salientou o gestor: *"Atingimos o período de maturidade em tempo muito curto, graças à confiança e à credibilidade que cada um mostrou ter aqui dentro".*

É válido ressaltar novamente a afirmação dos autores Bertóli, Giglio e Rimoli (2015), que trataram a categoria social confiança como um dos eixos ordenadores da configuração das redes. No caso desta rede, o construto confiança seria um dos eixos ordenadores, como ocorreu na rede tecnologias no terceiro estágio.

O construto confiança, estabelecido na rede empreendedores, foi influente também no terceiro estágio.

4.5.3.4 Sobre comprometimento no primeiro estágio da rede

No primeiro estágio de formação da rede, o grupo de pequenos empresários já estabeleceu um estatuto, e as obrigações, deveres e direitos de cada associado ficaram expostos de maneira clara e objetiva. Foi criado um estatuto que estabelecia as regras, por exemplo, trabalhar sempre pensando no bem comum da rede, o limite de 20 faltas de cada membro nas reuniões semanais, além das funções atribuídas ao presidente e vice-presidente. A comissão administrativa foi pequena devido ao número de integrantes iniciais. No entanto, cada membro passou a cuidar de assuntos específicos, como a parte tributária, marketing e sistemas, que beneficiariam a rede.

Afirmou o gestor: *"Já começamos o trabalho em conjunto, mesmo que cada um tivesse uma tarefa mais específica atribuída, se tivesse dúvida o outro ajudava. O comprometimento logo no início também teve seu papel fundamental, assim como a confiança. Acho que um complementa o outro".*

Como nos casos das redes anterios, ocorreu o comprometimento de atitude, segundo os estudos de Cullen, Johnson e Sakano (2000), que tratam da vontade e esforço dos sujeitos envolvidos na rede, empenhados em desenvolver tarefas, pensando no crescimento do grupo, tomando iniciativas de apresentação de novas ideias.

O comprometimento surgiu desde as primeiras ideias de formação da rede empreendedores, o que de certa maneira tornou a categoria social influente no primeiro estágio.

4.5.3.5 Sobre comprometimento no segundo estágio da rede

O discurso se manteve no segundo estágio, mostrando que o grupo continuou cumprindo equilibradamente as obrigações individuais e em conjunto. Se havia dificuldades em alguma tarefa, quem tinha disponibilidade e conhecimento no assunto ajudava a dissolução do problema. Ficou evidente no discurso do presidente e nos documentos investigados que as situações de se ajudarem reciprocamente sempre ocorreram organizadamente, sem conflitos ou prejuízos à rede. Nas atas de reuniões analisadas não foram encontrados quaisquer termos impróprios julgados como conflito ou atrito.

Uma frase que exemplifica a interpretação: *“Sempre foi bacana ver o grupo trabalhando em conjunto, cumprindo suas obrigações e ajudando quem precisava”.*

Deve-se expor novamente a ideia de Vahlne e Johanson (2013). O comprometimento entre os parceiros de uma rede se fortalece na medida em que os participantes percebem maior comprometimento dos demais parceiros, o que na realidade ocorreu na rede cursos e supermercados B, e com este grupo neste estágio, ou seja, quanto mais existiam pessoas empenhadas e comprometidas com a rede, mais os participantes se comprometiam com o grupo.

Portanto, o comprometimento se manteve cada vez mais alinhado e estruturado na rede empreendedores, verificando novamente a categoria social como influente neste estágio da rede.

4.5.3.6 Sobre comprometimento no terceiro estágio da rede

O fato de a rede ter sido formada por empresários que mantinham uma situação financeira estável e equiparada, mesmo considerados empresários de pequeno porte, favoreceu o grupo a chegar ao terceiro estágio. A situação financeira equilibrada fez com que o grupo se desenvolvesse por meio de investimentos tecnológicos, e conseguisse executar ações sociais e econômicas propostas em cada reunião. Nos documentos investigados fica evidente o volume de investimentos destinados às ações em conjunto, por exemplo, doações de cestas básicas às comunidades carentes, comprometimento para o bom desenvolvimento da rede e um grande volume de investimentos tecnológicos e com capacitação. O grupo sempre se manteve firme e sólido nas obrigações e objetivos, chegando ao sucesso esperado sem complicações, como a rede cursos.

Enfatizou o gestor: *“A nossa situação econômica era tranquila no início da formação da rede. Faltavam a ideia mesmo e a força de vontade de cada um se engajar nesse novo modelo de trabalhar em rede. Acredito que isso favoreceu bastante o andamento do grupo, pois quase todas as ideias foram colocadas em prática sem problemas com a questão financeira”.*

Após o construto comprometimento se mantendo cada vez mais presente no grupo da rede empreendedores, verifica-se a categoria social influente no último estágio investigado da rede.

4.5.3.7 Sobre desempenho no primeiro estágio da rede

A rede iniciou com propósitos e objetivos sólidos em crescer conjuntamente, principalmente para competir com grandes empresas no mercado. O grupo almejou desde o início um crescimento em seu desempenho e necessitava de uma equipe comprometida, formada por profissionais capacitados e engajados. Houve investimentos financeiros desde o início para a rede se estruturar com segurança, e ao longo do tempo alcançar a maturidade de maneira estável. Após análises documentais, foi possível verificar que havia a existência de ações em conjunto em busca de uma melhoria no desempenho futuro dos pequenos empresários.

Segundo a interpretação: *"Deixamos claro desde o início o quanto em média precisaríamos investir para ter uma rede forte no mercado, e o pessoal do Sebrae nos ajudou a levantar esses valores. Todo mundo concordou e iniciamos o nosso trabalho".*

Como abordado na rede cursos, supermercados A e B, deve-se novamente ressaltar a ideia dos autores Koza e Lewin (1998) para a discussão da rede empreendedores. O desempenho consiste na utilização das capacidades individuais dos integrantes, pois os processos se dão por meio da padronização, sistemática, redução dos custos, aperfeiçoamento das tecnologias existentes, desenvolvimento de habilidades e capacidades organizacionais.

Portanto, o construto desempenho, almejado desde o início da rede, tornou a categoria econômica influente no primeiro estágio.

4.5.3.8 Sobre desempenho no segundo estágio da rede

No segundo estágio a rede se desenvolveu ainda mais, adquirindo a sede própria e investindo em modernos sistemas tecnológicos. Cada membro da rede contribuiu financeiramente de maneira igualitária, existindo apenas um caso em que os membros da rede tiveram que ajudar financeiramente um dos empresários iniciantes a crescer e se equiparar aos demais, porém sem conflitos e problemas com a assimetria. Uma das preocupações do grupo era não permitir as diferenças de desempenho de cada membro atrapalhar o crescimento da rede. Nas análises documentais, principalmente em atas de reuniões, ficou evidente que a distribuição de gastos e custos com investimentos era dividida em partes iguais.

Afirmou o gestor: *“Tínhamos quase a mesma capacidade de desempenho, em relação à questão financeira também. Todos estavam quase no mesmo patamar, e existiram empresas que iniciaram na rede com patamar menor, daí demos uma força porque o cara era muito empenhado e merecia. A pequena empresa dele ajudaria o grupo”.*

Como nas redes anteriores, este grupo também se desenvolveu próximo à ideia dos autores Jansen, Brinkkemper e Finkelstein (2013), quando afirmaram que a exploração dos conhecimentos estaria associada à descoberta de novas oportunidades para a geração de retornos, criação de novas capacidades de mão de obra especializada com capacidades de absorção e ampliação dos desempenhos.

O construto desempenho evoluiu na rede empreendedores, tornando novamente a categoria econômica influente no segundo estágio da rede.

4.5.3.9 Sobre desempenho no terceiro estágio da rede

Para o terceiro estágio da rede o discurso foi próximo ao das redes anteriores - era preciso reinventar-se sempre que possível para acompanhar o mercado cada vez mais competitivo, buscando capacitações e inovações tecnológicas que contribuíssem com o crescimento e o desempenho da rede. No discurso surge a ideia de que é importante confiar plenamente nos parceiros e cumprir sempre que possível as obrigações de maneira correta, sem vantagens pessoais. A rede chegou ao estágio de maturidade e sucesso, sem conflitos, apenas enfrentando situações comuns, como mudanças na lei, ou dificuldades em encontrar o imóvel almejado pelo cliente. Ao analisar documentos, como atas de reuniões, foi possível identificar que a rede melhorou ainda mais seu desempenho no último estágio, a partir do momento que passou a atender na sede própria, e solidificou sua marca no mercado.

O gestor salientou: *“Ganhamos mais na criação de uma nova marca e na inauguração da sede própria. Por serem novidades, aproveitamos o momento e crescemos muito. Hoje tiro 70% do meu faturamento mensal aqui da rede e o restante da minha pequena empresa de bairro”.*

Diante do exposto, o construto desempenho encontrou-se presente na rede, verificando a categoria econômica como influente no último estágio da rede empreendedores.

4.5.3.10 Sobre benefícios no primeiro estágio da rede

Como ocorre na maioria das redes, durante o processo de formação o pensamento em obter benefícios no trabalho em conjunto era considerado relevante frente à espera de um retorno do investimento que se aplicaria na união. O compartilhamento das vendas de grandes imóveis foi o principal benefício esperado pelo grupo. Seis experientes corretores no ramo disputariam uma nova fatia do mercado imobiliário na cidade de Londrina e regiões metropolitanas. Outro benefício esperado no início da rede se relacionava ao compartilhamento de orientações das leis imobiliárias que se modificavam quase constantemente. Ficou claro nos documentos de formalização da rede que o objetivo principal era criar uma rede de grande porte no ramo imobiliário e compartilhar grandes vendas, o que era impossível até aquele momento para os pequenos empresários.

Ressaltou o gestor: *"Logo nas nossas primeiras conversas, nas primeiras reuniões que fizemos, o maior benefício que queríamos era conseguir disputar com as grandes imobiliárias. Porque ninguém vai lá no teu bairro com uma imobiliária pequena e dá uma fábrica para vender. Muito difícil isso acontecer. Então, criando a rede... São seis cabeças, seis bolsos... Juntando, era possível competir com eles".*

Como na rede cursos e supermercados A, deve-se mencionar novamente na análise desta rede o autor Keil (2000). Ele afirma que as empresas utilizam como mecanismo de ajuda para minimizar dificuldades de mercado a formação de alianças estratégicas, com o objetivo de ampliar as capacidades e benefícios.

O construto benefícios esteve presente na rede empreendedores, verificando-se a categoria econômica como influente no estágio inicial da rede.

4.5.3.11 Sobre benefícios no segundo estágio da rede

A rede foi crescendo e se desenvolvendo, com sede própria e marca nova. No segundo estágio, novos benefícios surgiram e propiciaram vantagens em participar desse grupo, como convênios com bancos financiadores de imóveis, pois passaram a obter linhas de crédito e atendimentos diferenciados, pelo volume de negociações que estavam em andamento. Nos documentos, como atas de reuniões e destaques nos jornais locais, ficaram expostos os benefícios em participar da rede, entre eles a marca.

Ressaltou o gestor: *“Nossa realidade de vida profissional mudou e muito. Havia banco que nem me dava atenção, hoje ligam oferecendo seus serviços (risos). Fizemos um trabalho sério e muito suado para conquistar esse mercado que estava fechado nas mãos de alguns grandes. Ganhamos muitos benefícios em montar essa rede, principalmente o de imagem perante nossos clientes”.*

Deve-se mencionar novamente a ideia dos autores Magalhães, Daudt e Phonlor (2009), que destacam em seus estudos que os benefícios esperados ao adentrar as redes interorganizacionais são próximos aos indicados nesta rede, como as oportunidades de atingir um novo mercado, trocas de conhecimentos, melhoria nos processos, facilidades para obtenção de financiamentos e novas maneiras no processo de inovação. A discussão foi destacada ainda nas redes cursos, tecnologias e supermercados B, e agora nesta rede, no segundo estágio.

Portando, os benefícios estiveram presentes na rede empreendedores no segundo estágio, verificando-se a influência dessa categoria econômica.

4.5.3.12 Sobre benefícios no terceiro estágio da rede

Para a rede chegar ao terceiro estágio, foi preciso grande investimento em tecnologias, treinamentos e marketing, além das parcerias com o Sebrae e Secovi, que auxiliaram em diversas orientações fiscais e tributárias, diminuindo o tempo de trabalho das empresas parceiras da rede. Com a implantação de um sistema ERP moderno e específico para a rede, houve diretamente uma contribuição na agilidade das negociações e redução de custos, além da redução do tempo de trabalho, em que as informações eram trocadas entre os parceiros em tempo real. Os empresários tomariam decisões em conjunto, de maneira mais rápida, sem perder negociações. Outro benefício que a rede obteve no estágio estava relacionado à legitimidade organizacional adquirida pelas empresas em participar da rede, devido à criação de uma marca que se solidificou e ganhou confiança e credibilidade. Ao analisar documentos e sites, foi possível identificar momentos de destaque sobre o potencial e qualidade que a rede vinha exercendo no mercado imobiliário.

O gestor comentou: *“Quando implantamos um sistema de ponta, com localizador e integração de tudo com todos nós, foi muito rápido de se trabalhar. Hoje consigo estar em qualquer lugar discutindo negócios, assinando contratos, solicitando certidões em cartórios, tudo pelo meu celular. Todos conseguem isso”.*

O construto benefícios se destacou cada vez mais e tornou-se presente no último estágio da rede empreendedores, tornando influente a categoria econômica.

Após análise dos dados secundários e entrevista semiestruturada sobre os quatro construtos, a figura 22 apresenta o estado de configuração da rede empreendedores, mostrando as categorias sociais e econômicas que tiveram influência em cada um dos estágios da rede investigada.

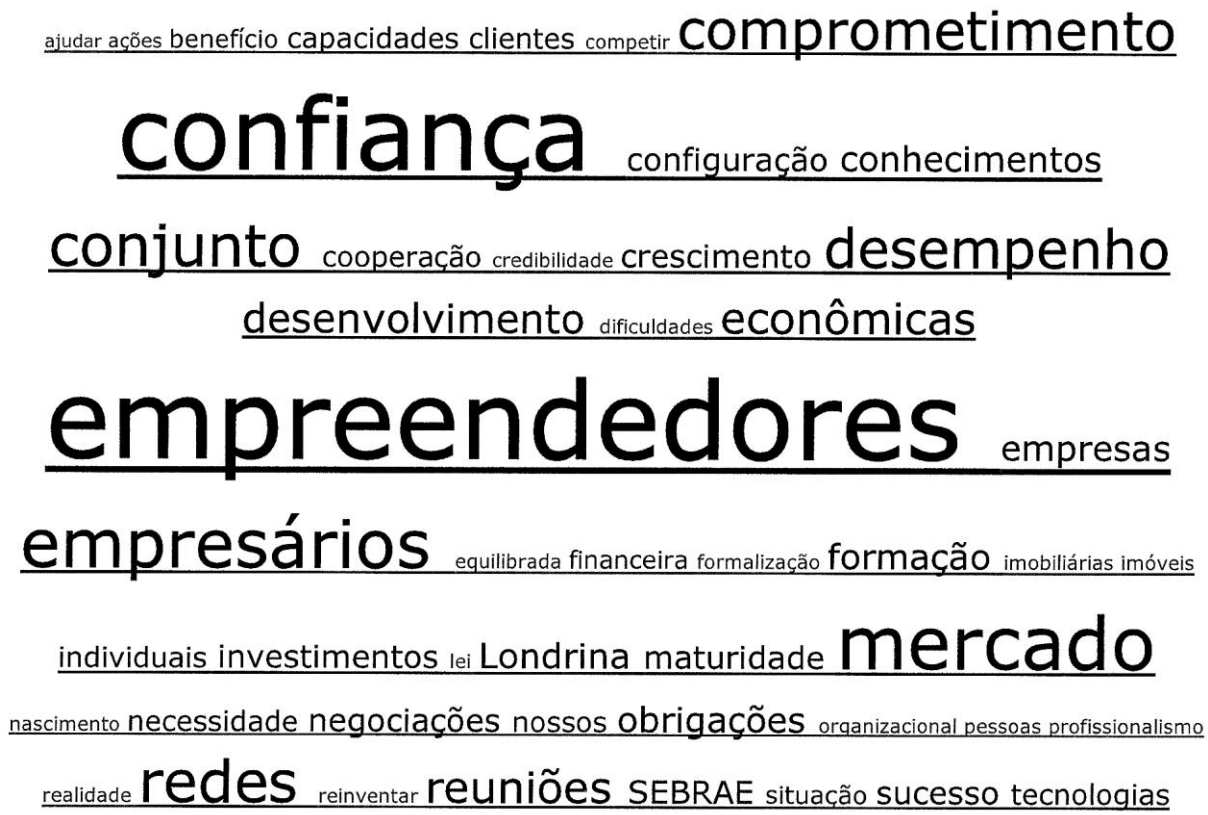
Figura 22 – Estado da rede empreendedores

CATEGORIAS	CONSTRUTOS	ESTÁGIOS DA REDE EMPREENDEDORES		
		Estágio 1 Nascimento / Formação	Estágio 2 Crescimento / Desenvolvimento	Estágio 3 Maturidade / Sucesso
SOCIAIS	Confiança	Influente	Influente	Influente
	Comprometimento	Influente	Influente	Influente
ECONÔMICAS	Desempenho	Influente	Influente	Influente
	Benefícios	Influente	Influente	Influente

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

O estado de configuração da rede empreendedores mostra que os quatro construtos escolhidos para a pesquisa tiveram influência representativa nos três estágios da rede. Os documentos analisados revelaram em destaque a presença dos termos confiança e comprometimento. Deve-se destacar que a pesquisa não tratou da presença/ausência dos construtos, mas se os mesmos tiveram importância ou alguma influência em cada estágio investigado. Outros termos também surgiram por meio da entrevista e dos dados secundários, como apresentados na figura 23 da nuvem de palavras da rede. No entanto, por não serem objetos deste estudo, esses termos não foram discutidos.

Figura 23 – Nuvem de palavras da rede empreendedores



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A nuvem de palavras da rede empreendedores foi desenvolvida com a ajuda do software MAXQDA. A alimentação do software se deu por meio da transcrição da entrevista na íntegra, documentos, atas e sites digitalizados. Após compilação das informações, surgiu a nuvem de palavras, contribuindo com as afirmações anteriores, em relação à influência dos quatro construtos investigados. Em destaque surgiu o construto confiança, posteriormente comprometimento, desempenho e benefícios.

4.5.4 Resposta ao problema de pesquisa

Em resposta ao problema da pesquisa, no caso da rede empreendedores ficou perceptível a linha de resposta em toda a entrevista. O presidente entrevistado se manteve tranquilo e seguro em seu discurso, facilitando ao entrevistador a absorção das informações elencadas. Talvez isso tenha acontecido pelo mesmo fato da rede cursos, de que os empresários da rede estivessem em configuração de organização estruturada desde o início, por meio dos interesses econômicos e

mantendo seus laços sociais cada vez mais fortes, conforme a evolução da rede. Portanto, as categorias sociais e econômicas tiveram influência nos três estágios de cooperação da rede empreendedores.

A rede iniciou em um período de situação financeira desfavorável no Brasil, porém o grupo investiu, acreditando e confiando plenamente na capacidade individual dos parceiros. Quando perguntado ao gestor entrevistado o que faz a rede funcionar, respondeu: *"A confiança e o profissionalismo que existem entre nós, o resto vem em consequência".*

Ao considerar os quatro construtos, desenhou-se o estado de configuração da rede empreendedores por meio das análises dos discursos da entrevista e dados secundários. As regras estabelecidas no grupo são de ordem organizacional e criam certo respeito e credibilidade. Quando perguntado ao gestor entrevistado os aspectos fundamentais em uma rede para ela ter continuidade e sobreviver ao longo do tempo, respondeu: *"Confiança, seriedade e comprometimento".*

Ao final da entrevista os construtos foram colocados em uma pergunta que os classificariam em grau de importância, e o entrevistado respondeu: *"Primeiro de tudo tem que ter confiança, pois sem ela nada funciona, como já disse. Depois vem o comprometimento, em que todos devemos cumprir nossas obrigações. O desempenho vai aumentando conforme o grau de esforço que a equipe tem. E os benefícios são o resultados de tudo isso. Se trabalhar certinho, com o propósito de construir a rede, os benefícios aumentam cada vez mais".*

Nesta rede verificaram-se as categorias sociais e econômicas que definiram os estágios da rede, além da influência dos quatro construtos no processo de cooperação. Portanto, é possível investigar e discutir as categorias sociais e econômicas em conjunto.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As redes analisadas são de médio e grande porte, formadas por empresas de pequeno porte, conforme destacado nos discursos das entrevistas e dados secundários elencados. As redes possuem objetivos comuns (compra e venda de serviços e produtos coletivamente), e busca de meios para maximizar a eficácia das atividades e competitividade no mercado.

Em todos os casos, os sujeitos entrevistados se sentiram à vontade para se posicionar sobre os fatos ocorridos em cada fase da rede, ficando claro o entendimento dos instrumentos apresentados com os construtos em análise, o que de certa forma facilitou ao pesquisador a transcrição e discussão dos dados secundários, contribuindo para os resultados da tese.

O desenvolvimento nas redes interorganizacionais foi tratado em visão geral, com amparo na teoria de cooperação das redes interorganizacionais nos estudos de Nohria & Eccles (1992), Grandori e Soda (1995). A interdisciplinaridade de contribuições teóricas foi igualmente evidenciada por Oliver e Ebers (1998) e Galaskiewicz (2007), ao apresentarem importantes correntes teóricas sobre redes de cooperação entre empresas. Verificou-se que os eventos identificados estavam significativamente presentes, representando momentos ou estágios de evolução ao longo do tempo, proporcionando caminhos para a continuidade da gestão e desenvolvimento das redes.

Em redes interorganizacionais horizontais, deve-se considerar o nível individual de desenvolvimento das empresas integrantes de rede, pois, mesmo em rede, cada uma continua autônoma e responsável por sua gestão, paralelamente às atividades em rede (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007). Isto se justifica de acordo com a teoria teleológica, pela qual o desenvolvimento no nível rede também é influenciado pelo desenvolvimento organizacional individual, pois, embora em rede, os integrantes têm objetivos comuns. Devido à sua autonomia, seguem caminhos distintos, e a capacidade de aprendizagem em nível de rede é única, impossibilitando uma trajetória específica (ALVES, 2016).

Como foi feita a discussão teórica em cada construto nos três estágios das redes investigadas, deve-se, na discussão geral dos resultados, serem elencados os principais registros sobre o que se encontrou com este estudo. Portanto, como processo facilitador, elaborou-se as figuras 24, 25, 26 e 27, que mostram a reunião

de todas as teorias discutidas em cada construto nos três estágios das redes.

Após reunir todas as teorias discutidas, percebe-se a repetição de cada uma delas em cada construto. Quando discutida a mesma teoria em duas ou mais redes, agruparam-se as redes na mesma teoria, evitando a repetição nas figuras 24, 25, 26 e 27, facilitando o entendimento. Cada construto gerou 15 análises, ou seja, cinco casos em três fases das redes, totalizando 60 análises.

Comparando os resultados com o modelo analítico proposto na figura 4, a maioria das teorias propostas para a investigação dos construtos nos três estágios foi encontrada e discutida.

Figura 24 – Discussão teórica da categoria social confiança em três estágios das redes

CATEGORIAS	CONSTRUTOS	REDES	ESTÁGIO 1 Nascimento / Formação		REDES	ESTÁGIO 2 Crescimento / Desenvolvimento		REDES	ESTÁGIO 3 Maturidade / Sucesso	
			Teoria Discutida	**Autor(es)**		**Teoria Discutida**	**Autor(es)**		**Teoria Discutida**	**Autor(es)**
SOCIAIS	**Comprometimento**	Rede Cursos Rede Supermercados A Rede Tecnologias Rede Supermercados B Rede Empreendedora	existem dois tipos de comprometimento: comprometimento de atitude, que significa esforço extra da vontade de ir além das obrigações contratuais; e comprometimento calculativo, que significa a expectativa de se obter ganhos e recursos no relacionamento.	Cullen, Johnson e Sakano (2000)	Rede Cursos Rede Supermercados B Rede Empreendedora	o comprometimento entre os parceiros de uma rede se fortalece na medida em que os participantes percebem maior comprometimento dos demais parceiros.	Vahlne e Johanson, 2013	Rede Cursos Rede Supermercados A Rede Tecnologias Rede Supermercados B Rede Empreendedora	existem dois tipos de comprometimento: comprometimento de atitude, que significa esforço extra da vontade de ir além das obrigações contratuais; e comprometimento calculativo, que significa a expectativa de se obter ganhos e recursos no relacionamento.	Cullen, Johnson e Sakano (2000)
					Rede Supermercados A	pode-se pensar no declínio e dissolução das redes, em momentos em que surgem o oportunismo e a falta de comprometimento.	Larson (1992)			
					Rede Tecnologias	o comprometimento de uma relação implica um desejo de desenvolver uma relação estável, o desejo de fazer sacrifícios de curto prazo para manter tal relação.	Anderson e Weitz (1992)			

Fonte: Elaborada pelo autor.

No construto confiança, as teorias encontradas, de acordo com o modelo proposto, foram Grandori e Soda (1995), em três redes no segundo estágio, e Bertóli, Giglio e Rimoli (2015), em duas redes no terceiro estágio. Em suma, talvez seja um dos motivos em que não há uma linha dominante sobre a categoria confiança. Nos trabalhos internacionais e brasileiros existem divergências da origem e importância, ora ligada ao poder, ora ao relacionamento, ora ao comportamento, enfim, vista sob vários ângulos, na tentativa de definir um conceito dessa categoria, como encontrados nas cinco redes investigadas.

Quanto ao construto comprometimento, encontraram-se as teorias de Cullen, Johnson e Sakano (2000) em todas as redes, no primeiro e no terceiro estágios. Outra teoria encontrada em apenas uma rede no segundo estágio foi a dos autores Anderson e Weitz (1992). As demais teorias apresentadas nas categorias sociais da figura 25 não foram encontradas no modelo proposto, porém foram discutidas nas bases conceituais do capítulo 3. A categoria comprometimento está discutida de maneira convergente em redes interorganizacionais, como as encontrados nas cinco redes investigadas. Os autores nacionais e internacionais apresentam conceitos próximos, como esforço para a continuidade da relação, destacando o comprometimento como fundamental para equilíbrio e desenvolvimento de uma rede.

Figura 25 – Discussão teórica da categoria social comprometimento em três estágios das redes

CATEGORIAS	CONSTRUTOS	REDES	ESTÁGIO 1 Nascimento / Formação		REDES	ESTÁGIO 2 Crescimento / Desenvolvimento		REDES	ESTÁGIO 3 Maturidade / Sucesso	
			Teoria Discutida	**Autor(es)**		**Teoria Discutida**	**Autor(es)**		**Teoria Discutida**	**Autor(es)**
SOCIAIS	**Comprometimento**	Rede Cursos Rede Supermercados A Rede Tecnologias Rede Supermercados B Rede Empreendedora	existem dois tipos de comprometimento: comprometimento de atitude, que significa esforço extra da vontade de ir além das obrigações contratuais; e comprometimento calculativo, que significa a expectativa de se obter ganhos e recursos no relacionamento.	Cullen, Johnson e Sakano (2000)	Rede Cursos Rede Supermercados B Rede Empreendedora	o comprometimento entre os parceiros de uma rede se fortalece na medida em que os participantes percebem maior comprometimento dos demais parceiros.	Vahlne e Johanson, 2013	Rede Cursos Rede Supermercados A Rede Tecnologias Rede Supermercados B Rede Empreendedora	existem dois tipos de comprometimento: comprometimento de atitude, que significa esforço extra da vontade de ir além das obrigações contratuais; e comprometimento calculativo, que significa a expectativa de se obter ganhos e recursos no relacionamento.	Cullen, Johnson e Sakano (2000)
					Rede Supermercados A	pode-se pensar no declínio e dissolução das redes, em momentos em que surgem o oportunismo e a falta de comprometimento.	Larson (1992)			
					Rede Tecnologias	o comprometimento de uma relação implica um desejo de desenvolver uma relação estável, o desejo de fazer sacrifícios de curto prazo para manter tal relação.	Anderson e Weitz (1992)			

Fonte: Elaborada pelo autor.

Já nas categorias econômicas, os resultados foram maiores do que nas categorias sociais. O construto desempenho se destacou com unanimidade nas teorias propostas no modelo e encontradas em todas as redes da seguinte maneira: os autores Jansen, Brinkkemper e Finkelstein (2013), em uma rede no primeiro estágio e em todas as redes do segundo e do terceiro estágios; os autores Koza e Lewin (1998) apareceram em quatro redes no primeiro estágio. A categoria desempenho também é discutida de maneira convergente em redes interorganizacionais. Os autores nacionais e internacionais apresentam conceitos próximos, como a melhoria das capacidades, deixando as empresas mais fortes e competitivas e conhecimentos compartilhados, indicados como fatores fundamentais para equilíbrio e fortalecimento de uma rede, como encontrados nas cinco redes investigadas.

Figura 26 – Discussão teórica da categoria econômica desempenho em três estágios das redes

CATEGORIAS	CONSTRUTOS	REDES	ESTÁGIO 1 Nascimento / Formação		REDES	ESTÁGIO 2 Crescimento / Desenvolvimento		REDES	ESTÁGIO 3 Maturidade / Sucesso	
			Teoria Discutida	**Autor(es)**		**Teoria Discutida**	**Autor(es)**		**Teoria Discutida**	**Autor(es)**
ECONÔMICAS	**Desempenho**	Rede Cursos Rede Supermercados A Rede Supermercados B Rede Empreendedora	o desempenho consiste na utilização das capacidades individuais dos integrantes, onde tais processo se dá por meio da padronização, da sistemática, da redução dos custos, do aperfeiçoamento das tecnologias existentes, do desenvolvimento de habilidades e das capacidades organizacionais.	Koza e Lewin (1998)	Rede Cursos Rede Supermercados A Rede Tecnologias Rede Supermercados B Rede Empreendedora	a exploração dos conhecimentos, pode estar associada à descoberta de novas oportunidades para a geração de retornos, criação de novas capacidades de mão de obra especializada com capacidades de absorção e ampliação de seus desempenhos.	Jansen, Brinkkemper e Finkelstein (2013)	Rede Cursos Rede Supermercados A Rede Tecnologias Rede Supermercados B Rede Empreendedora	a exploração dos conhecimentos, pode estar associada à descoberta de novas oportunidades para a geração de retornos, criação de novas capacidades de mão de obra especializada com capacidades de absorção e ampliação de seus desempenhos.	Jansen, Brinkkemper e Finkelstein (2013)
		Rede Tecnologias	a exploração dos conhecimentos, pode estar associada à descoberta de novas oportunidades para a geração de retornos, criação de novas capacidades de mão de obra especializada com capacidades de absorção e ampliação de seus desempenhos.	Jansen, Brinkkemper e Finkelstein (2013)						

Fonte: Elaborada pelo autor.

E no construto benefícios encontraram-se a teoria do autor Keil (2000) em todas as redes no primeiro estágio, e a dos autores Magalhães, Daudt e Phonlor (2009) em quatro redes no segundo estágio. Vale apresentar a teoria dos autores Ahola et al. (2006); Eloranta (2007); Gupta e Polonsky (2014), encontrada em uma rede no segundo estágio e em todas as redes do terceiro estágio, mesmo que não tenha sido encontrada no modelo proposto, porém foram discutidas nas bases conceituais do capítulo 3. Diante dessas afirmações, a categoria benefícios está sendo debatida de maneira convergente em redes interorganizacionais, como encontrada nas cinco redes investigadas. Autores nacionais e internacionais apresentam conceitos próximos, ligados ao custo de capital, às trocas de informações e à melhoria de processos e maior facilidade de financiamento, indicando os benefícios como fundamentais para a estruturação e fortalecimento de uma rede.

Figura 27 – Discussão teórica da categoria econômica benefícios em três estágios das redes

CATEGORIAS	CONSTRUTOS	REDES	ESTÁGIO 1 Nascimento / Formação		REDES	ESTÁGIO 2 Crescimento / Desenvolvimento		REDES	ESTÁGIO 3 Maturidade / Sucesso	
			Teoria Discutida	Autor(es)		Teoria Discutida	Autor(es)		Teoria Discutida	Autor(es)
ECONÔMICAS	Benefícios	Rede Cursos Rede Supermercados A Rede Tecnologias Rede Supermercados B Rede Empreendedora	as empresas utilizam-se como mecanismo de ajuda a minimizar suas dificuldades de mercado, a formação de alianças estratégicas, com o objetivo de ampliar suas capacidades e benefícios.	Keil (2000)	Rede Cursos Rede Tecnologias Rede Supermercados B Rede Empreendedora	os benefícios esperados ao adentrar às redes interorganizacionais são, por exemplo, as trocas de informações, melhoria nos processos, facilidades para obtenção de financiamentos e novas maneiras no processo de inovação.	Magalhães, Daudt e Phonlor (2009)	Rede Cursos Rede Supermercados A Rede Tecnologias Rede Supermercados B Rede Empreendedora	na prática, para obter benefícios, pode não ser tarefa tão fácil, devido à descontinuidade natural dos negócios, podendo a rede passar por dificuldades em seu desenvolvimento de relações interorganizacionais entre seus atores.	Ahola, et al. (2006); Eloranta (2007); Gupta e Polonsky (2014)
					Rede Supermercados A	na prática, para obter benefícios, pode não ser tarefa tão fácil, devido à descontinuidade natural dos negócios, podendo a rede passar por dificuldades em seu desenvolvimento de relações interorganizacionais entre seus atores.	Ahola, et al. (2006); Eloranta (2007); Gupta e Polonsky (2014)			

Fonte: Elaborada pelo autor.

Portanto, ao se fazer uma análise comparativa das teorias propostas no modelo analítico e bases conceituais, com o resultado encontrado nas cinco redes investigadas, as teorias utilizadas neste estudo sustentariam as discussões de cada construto analisado na tese.

Se se fizer uma análise vertical das figuras 24, 25, 26 e 27, verifica-se que no estágio inicial de nascimento/formação das redes surgiram diversos elementos, como receios, falta de confiança, expectativas dos sujeitos iniciantes, principalmente quanto à formação das equipes de atividades e superação de problemas de seleção e definição dos critérios de participação dos membros. Isso não possibilitou, na maioria dos casos, a geração de aprendizagem aos participantes, a ponto de evoluir para a fase de crescimento/desenvolvimento, sem grandes conhecimentos, apenas com base em outras redes, ou apoiando-se em instituições como o Sebrae, que teve papel importante na ajuda de formação em quase todos os casos, com exceção da rede cursos.

No segundo estágio de crescimento/desenvolvimento houve o enfrentamento das barreiras comuns existentes em redes. Surgiram o oportunismo, falta de confiança e comprometimento, dúvidas e incertezas. A maioria dos casos demorou a resolver as assimetrias e passar para o estágio de maturidade/sucesso, devido às dificuldades encontradas, o que resultou em períodos mais longos para se estabelecer no estágio de crescimento/desenvolvimento, com exceção das redes tecnologias e empreendedora, que resolveram as assimetrias em um tempo médio de três anos e seis meses.

Ao chegar ao estágio de maturidade/sucesso, as redes haviam estabelecido certas relações equilibradas com laços fortes entre os membros, investindo em altas tecnologias, na profissionalização de sua equipe, valorizando os colaboradores com diversos benefícios, como planos de saúde e planos odontológicos, aquisição e/ou construção de sede própria, pensando na rede e em toda a estrutura e reestruturação que surgisse como maneira de se reinventar para acompanhar os mercados competitivos. Outro ponto importante está relacionado ao fato de as gestões deixarem os parceiros decidir no grande grupo e não apenas em um presidente, gestor ou membro com maior poder de decisão.

Nos resultados individuais, notou-se uma linha de resposta transparente e objetiva. Comprovou-se que no momento em que as empresas passam da visão individual para a visão de rede interferem diretamente nas ações. Porém, mesmo

que os objetivos sejam comuns e compartilhados, a forma de atingi-los ainda não pode ser padronizada.

Devemos considerar que ao analisar uma pesquisa em redes ao longo do tempo é possível desenvolver uma investigação baseada em sequência de eventos ou atividades ou uma sequência de eventos individuais e coletivos dentro de um contexto, que acontecem por meio de ações e desdobramentos, por diferentes mecanismos de mudança, aplicadas em distintos níveis de análise (HALINEN, 1998; HALINEN; TÖRNROOS, 2005). Confirmou-se o papel determinante das redes interorganizacionais no processo de desenvolvimento em seus estágios, pois, como demonstrado, somente por meio de diferentes perspectivas é possível pensar, identificar e gerir a rede.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta considerações importantes quanto ao desenvolvimento da pesquisa, iniciando pelos objetivos e o problema apresentados. Em seguida, discutem-se as limitações do estudo da influência das categorias sociais e econômicas no processo de cooperação em três estágios das redes interorganizacionais. Ao final expõem-se considerações sobre as propostas para futuras pesquisas, no mesmo contexto, por outros pesquisadores.

O objetivo da tese foi contribuir para o processo de cooperação das redes interorganizacionais horizontais, apresentando a influência das categorias sociais e econômicas em três estágios das redes. Para atingir esse objetivo, a pesquisa utilizou as afirmativas que as categorias sociais e econômicas formam um pano de fundo essencial para a organização e desenvolvimento das redes, porém deve haver a verificação da influência dessas categorias nos três estágios das redes, apresentando como estão configurados os estados de cooperação.

Definiu-se estado de cooperação das redes como a configuração das relações entre os atores, em desenhos de sistemas que se modificam continuamente, ou seja, ao se desenhar o mapa de uma rede está se mostrando uma fotografia criada a partir das coletas de dados. Qualquer mudança do ângulo e das condições da foto (como utilizar outro referencial teórico, ou modificar as categorias envolvidas) pode resultar em uma foto (estado de cooperação da rede) diferente (BERTÓLI, 2015). Neste trabalho foram analisadas cinco redes em três estágios diferentes, ou seja, fotografias de tempos distintos, verificando a influência de cada um dos quatro construtos - confiança, comprometimento, desempenho e benefícios.

A escolha das categorias se deu por meio de levantamento bibliográfico em três portais de busca: Proquest, Scielo e Ebsco, reconhecidos como significativos bancos de dados de produção acadêmica. São raros os trabalhos internacionais e brasileiros que afirmam a presença das relações de categorias econômicas e sociais concomitantemente, configurando os estados de cooperação das redes.

A presente tese foi conduzida pela seguinte questão de pesquisa: Qual a influência das categorias sociais e econômicas nos três estágios de cooperação das redes? O questionamento foi respondido observando-se a teoria do processo de desenvolvimento das redes interorganizacionais. Tornou-se viável analisar como se

comportaram as categorias sociais e econômicas nos três estágios das redes e as influências ao longo dos anos, como caminhos de desenvolvimento, seguidos ou possíveis de serem seguidos pelas redes interorganizacionais investigadas.

Quanto aos objetivos específicos, os resultados obtidos permitiram identificar as categorias sociais e econômicas que definiram os estágios das redes, verificando as influências no processo de cooperação das redes e analisando o comportamento das categorias nos três estágios a partir de eventos e mudanças significativas, compreendendo a trajetória como dinâmica, em que as redes constroem e reconstroem as estruturas e atividades, no período de sua existência, intercalando e integrando, em alguns momentos, as teorias-bases apresentadas em 3.3, 3.4 e 3.5. Ao final de cada caso foi possível utilizar os modelos de análise do processo de cooperação das redes interorganizacionais horizontais, propostos como último objetivo específico deste estudo.

Com o avanço na perspectiva de redes interorganizacionais, procurou-se entender melhor as dinâmicas das redes, buscando respostas para alguns questionamentos a fim de compreender fenômenos ainda pouco explorados: quais categorias sociais e/ou econômicas teriam maior força de atração ou sustentação em determinado estágio da rede? Quais categorias e aspectos na rede são mais influentes nos três estágios propostos? Em quais momentos surgiu a influência das categorias? Quais processos de cooperação podem ser identificados em cada estágio de evolução das redes? Estes e outros questionamentos remetem à necessidade de investigação na descoberta das categorias que mais influenciaram em cada estágio de evolução das redes investigadas.

De maneira objetiva, a resposta para as questões formuladas na presente tese é que, ao longo do tempo e diretamente em relação aos eventos de mudança e desenvolvimento das redes, estão os grupos de trabalho, com perfis e comportamentos diferentes, que acabam proporcionando à gestão expectativas correlacionadas aos grupos envolvidos nas redes interorganizacionais, ou seja, a mutabilidade nas redes é quase constante e depende de diversos fatores que contribuem para o seu direcionamento.

Sobre os desafios encontrados nas redes investigadas, verificou-se que os casos não possuem estruturas estáticas, funcionam como foram planejados pelos idealizadores, e são estruturas dinâmicas, com constantes influências internas e externas, manifestando necessidades de reestruturação ou inovação. A palavra de

ordem em todos os casos foi *reinventar-se sempre*, não apenas quanto ao desenvolvimento de produtos ou serviços, mas em sua reestruturação e ajustes gerenciais.

Empiricamente, a contribuição teórica apresentada alcançou a integração lógica em redes interorganizacionais, mediante a teoria dos construtos sociais e econômicos, com os resultados identificados e demonstrados para gerar e propor uma nova maneira de pensar nas investigações de redes, aliando as duas ideias. Entende-se que cada rede, constituída com o mesmo propósito, decidirá, na visão de rede, qual caminho seguirá durante o seu desenvolvimento, não se prendendo ao seguimento de um caminho único. Com isso, a pesquisa conseguiu provar que tal situação não seria possível acompanhar de maneira individual, devido ao caráter autônomo dos integrantes, os quais buscaram vantagens competitivas, em caminhos comuns e com objetivos iguais.

Por fim, a presente tese respondeu quais categorias econômicas e sociais influenciaram cada um dos três estágios: nascimento/formação, crescimento/desenvolvimento e maturidade/sucesso, e como ocorre o processo de desenvolvimento ao longo do tempo. E contribuiu para serem realizadas aplicações empíricas no campo da gestão das redes interorganizacionais a partir do conhecimento e entendimento de como elas se desenvolvem nas ações práticas.

6.1 CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA E GERENCIAL

A presente tese apresenta uma contribuição teórica, corroborando estudos de estágios de redes na perspectiva das redes interorganizacionais, e empírica, proporcionando resultados que contribuem para a melhor cooperação em redes, do nascimento à maturidade, indicando categorias mais bem assistidas pelos gestores.

O trabalho pretende contribuir para as práticas gerenciais em redes interorganizacionais e avanços teóricos sobre o tema, principalmente por investigar categorias sociais e econômicas aliadas, o que é raro ou quase inexistente nos trabalhos brasileiros e internacionais, conforme resultados dos portais Proquest, Scielo e Ebsco, apresentados no quadro 4.

Do ponto de vista teórico, o trabalho teve como propósito desenvolver um modelo analítico para apresentar três estágios das redes, levando em consideração as categorias econômicas e sociais, e a partir dos estágios mostrar os estados de

configuração de cada uma delas. Pretende-se, com isso, avançar no entendimento da dinâmica colaborativa entre empresas, contribuindo para uma melhor análise da cooperação, estrutura e categorias que mais influenciam do nascimento ao período de maturidade.

Do ponto de vista gerencial, os resultados indicam que trabalhar em redes oferece melhores oportunidades para as empresas, principalmente de pequeno porte, que buscam competitividade e crescimento nos mercados. O trabalho em conjunto forneceria diversos recursos que uma empresa sozinha não conseguiria obter, como custo de marketing, treinamentos, tecnologias avançadas, compras, além de legitimidade organizacional diferenciada frente aos clientes. Porém, aproveitar os benefícios de se trabalhar em rede exige cuidado quanto aos objetivos individuais e o esperado pelo grupo, os quais devem ser frequentemente discutidos e alinhados. E deve-se ainda considerar os diversos fatores que influenciariam as mudanças.

6.2 LIMITES DA PESQUISA

Neste item serão evidenciadas as limitações da pesquisa, que devem ser referidas ao se avaliar a tese.

O primeiro ponto a ser levantado como limitação está ligado ao fato de que, ao investigar o campo de redes interorganizacionais, desconsiderou-se, no presente estudo, uma série de outras perspectivas de redes, como redes para inovação, redes sociais, redes políticas e redes sustentáveis. Ao pesquisador se exige escolher caminhos. Como os casos selecionados foram da região norte do Paraná, mais especificamente do munícipio de Londrina, por conveniência de acesso do pesquisador, a escolha teria atribuído alguma tendência ao estudo em redes interorganizacionais, mas não impactou os resultados.

A coleta dos dados empíricos originou-se dos casos que potencialmente fornecessem informações sobre os temas centrais e apresentassem como ocorreu o processo de desenvolvimento e cooperação. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com nove redes, mas após entrevistas com os presidentes e/ou gestores das nove redes foram selecionadas cinco redes com o perfil proposto para este trabalho, ou seja, que estivessem no terceiro estágio, o de maturidade/sucesso. Gerou-se a segunda limitação do presente estudo, por

não considerar os sujeitos individuais na coleta dos dados, o que geraria mais informações sobre o desenvolvimento, em uma visão do participante da rede.

Considerando que o número de dados obtidos foi limitado, e que os casos selecionados não contemplam todos os tipos existentes, e por se tratar de um estudo com análises estritamente qualitativas, o presente estudo não fez quaisquer generalizações estatísticas. No entanto, como a pesquisa se baseia em múltiplos casos, na coleta de dados primários e secundários, e na análise, ela permite generalizações teóricas.

Diante do exposto na revisão de literatura, as redes foram analisadas em três estágios, sendo importante considerar a teoria dos estágios de redes de Larson (1992) e Gulati (1995), em que as regras institucionais, normas e necessidade do cumprimento de etapas sequenciais são consideradas importantes para caracterizar o desenvolvimento, porém sem a alteração dos envolvidos ao longo do tempo.

Surge a terceira limitação do estudo, pois foi difícil identificar um tempo exato dos estágios percorridos, pois houve alterações dos integrantes. Mesmo sabendo que em redes não se mensura o tempo de maneira mais exata, foi possível delimitar um tempo aproximado, em que permaneceram em cada um dos estágios investigados. No entanto, os resultados devem ser considerados em relação ao referencial teórico específico. Em relação à metodologia, um estudo qualitativo seria desenvolvido em diferentes perspectivas sobre a realidade.

Os casos empíricos foram construídos com base em entrevistas focadas e estratégias de narrativas, não havendo o objetivo de encontrar a “verdade”, mas captar a própria descrição ou narrativa sobre a rede. As narrativas e descrições dos casos levaram o pesquisador a escolhas na seleção final do material e incluir nos resultados informações que serviriam como base para a análise do processo de desenvolvimento das redes interorganizacionais nos três estágios investigados.

Outra dificuldade do estudo consistiu em não existirem definições operacionais dos construtos econômicos e sociais que caracterizassem os estágios de redes e, em consequência, não se encontrar instrumentos de roteiro e questionário validados para o tema. Havia poucos exemplos de pesquisas para se seguir ou criticar. Diante da deficiência apresentada, o pesquisador utilizou parte de seu instrumento validado em sua dissertação de mestrado sobre os construtos sociais, com adaptação ao tema deste estudo e construiu a parte que trata das categorias econômicas. Houve um pré-teste com cinco empresas de outras redes,

para validação do instrumento.

6.3 PROPOSTAS DE FUTURAS PESQUISAS

Este estudo investigou um tema que tem recebido pouca atenção na literatura, levantando novas perspectivas para futuras pesquisas sobre a influência de categorias sociais e econômicas em diferentes estágios de cooperação das redes interorganizacionais.

Diversos estudos sobre redes interorganizacionais dão ênfase a um estado único da rede, como estudos sobre o nascimento das redes; sobre as falências de redes; ou ainda elementos pré-textuais ao surgimento das redes. No entanto, falta a investigação sobre a perspectiva sequencial de todo o processo de desenvolvimento das redes.

Este estudo mostrou a importância e a utilidade de explorar como as categorias sociais e econômicas influenciam os três estágios das redes. Os desafios enfrentados pelo processo de entendimento dessa dinâmica confirma ser uma linha de pesquisa interessante para novos estudos, os quais investigariam outras categorias sociais e econômicas e até mesmo outras redes. Como redes sociais ou redes de sustentabilidade, o que geraria resultados significativos, empíricos e teóricos, ao serem abordadas em outras perspectivas e com outros construtos.

A presente tese apresentou a possibilidade de haver estudos sobre redes interorganizacionais, principalmente o processo de cooperação das redes em três estágios, o que geraria resultados plausíveis para os gestores das redes e novas teorias.

Sugere-se ainda testar outras metodologias, como etnografia e fenomenologia, para caracterizar melhor as relações individuais e coletivas nas redes interorganizacionais.

Diante das propostas para futuras pesquisas, deve-se ressaltar que o modelo conceitual do trabalho sobre estágios e estados de redes, categorias sociais e econômicas, criou discussões, revisões de afirmativas da literatura e contribuiu com possibilidades metodológicas de desenvolvimento de instrumentos, cumprindo seu objetivo de investigar as bases das redes. Portanto, novos estudos poderão ser feitos com outras redes, fundamentadas na presente tese.

REFERÊNCIAS

ADLER, P. S. Market, hierarchy, and trust: the knowledge economy and the future of capitalism. **Organization Science**, v.12 n.2, p. 215-234, 2001.

ADAMI, V. S.; VERSCHOORE, J. R. Confiança em relacionamentos interorganizacionais triádicos. **Revista Alcance**, v.21, n.2, p. 350-368, 2014.

AHOLA, T.; KUJALA, J.; LAAKSONEN, T.; ELORANTA, K. The role of long-term interorganizational relationships in project business. **VII Project Research Conference**, Xi'an, China, 2006.

AHOLA, T. Efficiency in project networks: The role of inter-organizational relationships in project implementation. 2009. f **Doctor of Science in Technology**. Department of Industrial Engineering and Management Helsinki University of Technology, Espoo, 2009.

AHUJA, G. Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. **Administrative science quarterly**, v.45, n.3, p. 425-455, 2000.

AHUJA, G.; SODA, G.; ZAHEER, A. The genesis and dynamics of organizational networks. **Organization science**, v.23, n.2, p. 434-448, 2012.

ALVES, J. N.; BALSAN, L. A. G.; BAZZO, P. S.; LUBECK, R. M.; GROHMANN, M. Z. Redes de cooperação de pequenas e médias empresas: os fatores competitivos aplicados em uma rede de imobiliárias. **Gestão & Regionalidade**, v.26, n.78, 2011.

ALVES, J. N.; PEREIRA, B. A. D. CONFIGURAÇÃO DOS ESTUDOS EM RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS NO BRASIL: POR ONDE CAMINHAMOS?. **RAI**, v.10, n.2, p. 169, 2013.

ALVES, J. N.; PEREIRA, B. A. D.; KLEIN, L. L. Avanços e tendências nos relacionamentos interorganizacionais: Um paralelo entre estudos brasileiros e internacionais. **REGE Revista de Gestão**, v.20, n.1, p. 3-20, 2013.

ALVES, J. N. O processo de desenvolvimento das redes interorganizacionais. 2016. f. 239 **Tese (Doutorado).** Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria-RS, 2016.

AMANTINO-DE-ANDRADE, J. Actor-network theory (ANT): uma tradução para compreender o relacional e o estrutural nas redes interorganizacionais? **Cadernos Ebape. BR**, v.2, n.2, p. 01-14, 2004.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000. 163 p.

AMATO NETO, J.; FUCCI AMATO, R. C. Capital Social: contribuições e perspectivas teórico-metodológicas para a análise de redes de cooperação produtiva e aglomerações de empresas. **Revista Gestão Industrial**, v.5, n.1, 2009.

AMMENBERG, J.; HJELM, O. Tracing business and environmental effects of environmental management systems - a study of networking small and medium sized enterprises using a joint environmental management system. **Business Strategy and the Environment**, v.12 n.3, p. 163-174, 2003.

ANDERSON, E.; WEITZ, B. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. **Journal of Marketing Research**, v.29, n.1, p. 18-34, 1992.

ANTUNES, J.; BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. (Orgs.) **Práticas de Gestão de Redes de Cooperação**. São Leopoldo - RS: Unisinos, 2010.

ARAUJO, L.; EASTON, G. **Networks in Socio-Economic Systems: A Critical Review.** In: SAGE (Ed.). Networks in Marketing. London: D. Iacobucci, 1996. p. 63-107.

ARIÑO, A. Measures of Strategic Alliance Performance: an analysis of construct validity. **Journal of International Business Studies**. v.34, p. 66-79, 2003.

ARTTO, K.; KUJALA, J. Project business as a research field. **International Journal of Managing Projects in Business**, v.1, n.4, p. 469-497, 2008.

AXELROD, R. An evolutionary approach to norms. **American political science review**, v.80, n.4, p. 1095-1111, 1986.

BABIAK, K. Determinants of interorganizational relationships: The case of a Canadian Nonprofit Sport Organization. **Journal of Sport Management**, v.21, n.3, p. 338-376, 2007.

BAIARDI, A.; SALVADOR, B. Competição e Competição/Cooperação [Resumo/Abstract] Competition and Competition/Cooperation. **Organizações & Sociedade**, v.15, n.45, p. 47-60, 2008.

BALLAND, P. A.; DE VAAN, M.; BOSCHMA, R. The dynamics of interfirm networks along the industry life cycle: The case of the global video game industry, 1987–2007. **Journal of Economic Geography**, 2012.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**; Edição Especial: p. 203-227, 2004.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. Aprendizagem e inovação no contexto das redes de cooperação entre pequenas e médias empresas. **Organizações e Sociedade**, v.17, n.53, p. 311-330, 2010.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES JUNIOR, E. The field of studies of interorganizational cooperation networks in Brazil. **Revista de Administração Contemporânea**, v.14, n.3, p. 458-477, 2010.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2ª ed., 2016. 200 p.

BARCELLOS, P.; BORELLA, M.; PERETTI, J.; GALELLI, A. Insucesso em redes de cooperação: Estudo multicasos. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v.11, n.4, p. 49-57, 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Portugal, Lisboa: Edições 70 Ltda, 2010.

BARRINGER, B.; HARRISON, J. Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships. **Journal of Management**, v.26 n.3, p. 367-403, 2000.

BATT, R.; VALCOUR, P. M. Human Resources Practices as Predictors of Work Family Outcomes and Employee Turnover. **Industrial Relations: A Journal of Economy and Society**, v.42, n.2, p. 189-220, 2003.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2017, 520 p.

BEGNIS, H.; PEDROZO, E.; ESTIVALETE, V. Cooperação como estratégia segundo diferentes perspectivas teóricas. **Revista de Ciências da Administração**, v.10, n.21, p. 97-121, 2008.

BERGER S. R. Social Cohesion as an Aspect of the Quality of Societies: Concept and Measurement - Subproject European Systems of Social Indicators. Mannheim: **Centre for Survey Research and Methodology**, Reporting Working Paper, n° 14, p. 423-428, 2000.

BERTALANFY, L. V. **Teoria Geral dos Sistemas:** fundamentos, desenvolvimento e aplicações. Petrópolis: Vozes, 2008, 360 p.

BERTÓLI, N. C. **A confiança e o comprometimento como eixos organizadores dos estados de redes: proposta, argumentação e estudo de casos do agronegócio do norte do Paraná**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Paulista. São Paulo, 2015.

BERTÓLI, N. C.; GIGLIO, E. M.; RIMOLI, C. A. INTERFACES TEÓRICAS NA ESTRUTURAÇÃO DE UMA REDE: proposta e aplicabilidade no agronegócio paranaense. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v.16, n.4, 2015.

BEUGELSDIJK, S. A note on the theory and measurement of trust in explaining differences in economic growth. **Cambridge Journal of Economics**, London, v.30, p. 371–387, 2006.

BLIEGE BIRD, R.; BIRD, D. W. Why women hunt. **Current Anthropology**, v.49, n.4, p. 655-693, 2008.

BLIEGE BIRD, R.; Scelza, B.; Bird, D. W.; Smith, E. A. The hierarchy of virtue: mutualism, altruism and signaling in Martu women's cooperative hunting. **Evolution and Human Behavior**, v.33, n.1, p. 64-78, 2012.

BIRD, D. W.; BLIEGE BIRD, R. Competing to be leaderless: food sharing and magnanimity among Martu Aborigines. **The evolution of leadership: transitions in decision making from small-scale to middle-range societies**, p. 21-49, 2010.

BIRD, R. B.; POWER, E. A. Prosocial signaling and cooperation among Martu hunters. **Evolution and Human Behavior**, v.36, n.5, p. 389-397, 2015.

BITTI, P.; ZANI, B. **A Comunicação como Processo Social.** Lisboa: Editorial Estampa. 2ª ed., 1993. 237p.

BOEHE, D.; BALESTRO, M. A dimensão nacional dos custos de transação: oportunismo e confiança institucional. **Revista Eletrônica de Administração-REAd**, Porto Alegre, ed. 49, v.12, n.1, p. 1-20, 2006.

BOETTCHER, E. **Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft**. Tübingen: J. C. B. Mohr (Paul Siebeck), 1994. 172 p.

BOHNSACK, R. The interpretation of pictures and the documentary method. **Historical Social Research/Historische Sozialforschung**, v. 34, n. 2, p. 296-321, 2009.

BORGATTI, S. P.; FOSTER, P. C. The network paradigm in organizational research: A review and typology. **Journal of management**, v.29, n.6, p. 991-1013, 2003.

BORGATTI, S. P.; MEHRA, A.; BRASS, D. J.; LABIANCA, G. Network analysis in the social sciences. **Science**, v.323, n.5916, p. 892-895, 2009.

BRADACH, J. L.; ECCLES, R. G. Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms. **Annual Review of Sociology**, v.15, p. 97-118, 1989.

BRADY, T.; DAVIES, A.; GANN, D. Can integrated solutions business models work in construction? **Building Research & Information**, v.33, n.6, p. 571-579, 2005.

BRAGA, L.; MATTOS, P.; SOUZA, B. Formação de Redes de Consultoria Organizacional: o Lugar Especial dos Fatores Relacionais. **Cadernos EBAPE.BR**, n.4, p. 3 a 4, 2008.

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, 2004.

BRITTO, J. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, D. e HASENCLEVER, L. (orgs.). **Economia industrial: Fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2004. 347 p.

BRIZOLLA, M. M. B.; CHIARELLO, T. C.; LAVARDA, C. E. F. Abordagem a respeito da controladoria e contabilidade gerencial: um estudo das redes sociais publicado em periódicos internacionais. **Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI**, v.1, n.1, 2015.

BROWN, B.; BUTLER, J. E. Competitors as allies: a study of entrepreneurial networks in the US wine industry. **Journal of Small Business Management**, v.33, n.3, p. 57, 1995.

BUTLER, J. E., DOKTOR, R., LINS, F. A. Linking international entrepreneurship to uncertainty, opportunity discovery, and cognition. **Journal of International Entrepreneurship**, v.8, n.2, p. 121-134, 2010.

CALLAHAN, J.; MACKENZIE, S. Metrics for strategic alliance control. **R and D Management,** v.29, n.4, p. 365-378, 1999.

CAMARINHA-MATOS, L. M.; AFSARMANESH, H. On reference models for collaborative networked organizations. **International Journal of Production Research**, v.46, n.9, p. 2453-2469, 2008.

CÂNDIDO, G. ABREU. A.F. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração **(ENANPAD). Anais.** Florianópolis: ANPAD, 2001.

CANTELE, S.; VERNIZZI, S.; RICCIARDI, F. The emerging wave of agility-oriented business networks in Italy: a new strategy for facing global competition. World Review of Entrepreneurship, **Management and Sustainable Development**, v.12, n.2-3, p. 270-284, 2016.

CARNAÚBA, A. **Governança e Confiança em Redes Interorganizacionais – um estudo sobre a confiança e os mecanismos formais e relacionais de governança em redes imobiliárias**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2012.

CARNEIRO DA CUNHA, J. A., PASSADOR, J. L. Alianças estratégias de organizações: o aprendizado institucional na formação de redes. In: 30º ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30 p., 2006, Salvador. **Anais**... Belo Horizonte: ANPAD, 2006.

CARRIERI, A. de P.; RODRIGUES, S. B. As transformações nas significações culturais em uma empresa de telecomunicações: de empresa pública a filial privada. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25 p., 2001, Campinas. **Anais**... Rio de Janeiro: Anpad, 2001.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**, v.1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

_____. Materials for an exploratory theory of the network society. **British Journal of Sociology**, v.51, n.1, jan/mar, p. 5-24, 2000.

CASTELLS, M.; CARDOSO, G. The Network Society: From Knowledge to

Policy. **The Network Society From Knowledge to Policy**, p.1, 2005.

CELEPAR (2017). **Secretaria do Planejamento e Coordenação Geral**. Site Oficial do Governo do Estado do Paraná. Disponível em: http://www.planejamento.pr.gov.br/arquivos/File/Mapa_APLs_PR.png. Acesso em: 15 de dezembro de 2017.

CHASSAGNON, V. Consummate cooperation in the network-firm: Theoretical insights and empirical findings. **European Management Journal**, v.32, n.2, p. 260-274, 2013.

CHAO, C. Y. Decision-making biases in the alliance life cycle: Implications for alliance failure. **Management Decision**, v.49, n.3, p. 350-364, 2011.

CHEN, W-H. Manufacturing strategies of network-based small firms: Observations on the textile industry in Taiwan. **Journal of Small Business Management**, v.37, n.2, p.46, 1999.

CHEN, Y-H.; LIN, T-P.; YEN, D. C. How to facilitate inter-organizational knowledge sharing: The impact of trust. **Information & Management**, v.51, n.5, p. 568-578, 2014.

CHEN, Y.; WANG, Y.; NEVO, S.; JIN, J.; WANG, L.; CHOW, W. S. IT capability and organizational performance: the roles of business process agility and environmental factors. **European Journal of Information Systems**, v.23, n.3, p. 326-342, 2014.

CHERNS, A. B.; BRYANT, D. T. Studying the client's role in construction management. **Construction Management and Economics**, v.2, n.2, p. 177-184, 1984.

CHILD, John. Learning through strategic alliances. **Handbook of organizational learning and knowledge**, Oxford, Oxford University Press, p. 657-680, 2001.

CHILD, J.; MCGRATH, R. G. Organizations unfettered: Organizational form in an informationintensive economy. **Academy of management journal**, v.44, n.6, p. 1135-1148, 2001.

CHILD, J.; FAULKNER, D.; TALLMAN, S. B. **Cooperative strategy**. Oxford University Press, 2005. ISBN 0199266255.

CLEMEN, R. **Making hard decisions**. Duxbury: Belmont. 2ª.ed, 1996.

CODINI, A. P. Business networks along innovation life cycle. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.30, n.3/4, p. 329-341, 2015.

COMBS, J. G.; KETCHEN, D. J. Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. **Strategic management journal**, v. 20, n. 9, p. 867-888, 1999.

COMMONS, J. **The economics of collective action**. Mac Millan Company, 1950.

CROTTS, J. C.; TURNER, G. B. Determinants of intra-firm trust in buyer-seller relationships in the international travel trade. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v.11, n.2/3, p. 116-123, 1999.

CULLEN, J.; JOHNSON, J.; SAKANO, T. Success Through Commitment and Trust: the soft side of strategic alliance management. **Journal of World Business**, v.35, n.3, p. 223-240, 2000.

CUNHA, I. Análise das formas e dos mecanismos de governança e dos tipos de confiança em aglomerados produtivos de móveis no sul do Brasil e em Portugal e na Espanha (Galícia) e a associação com a inserção internacional e com a competitividade. **Tese (Doutorado)** - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. 2006.

DAS, T.; TENG, B. The risk-based view of trust: a conceptual framework. **Journal of Business and Psychology**, v.19, n.1, p. 85-116, 2004.

DAVEY, K. S.; POWERS, T. L. Relationship Commitment and Trust in Inter-organizational Networks. In: Let's Get Engaged! Crossing the Threshold of Marketing's Engagement Era. **Springer International Publishing**, p. 463-464, 2016.

DAVIES, I. A. Moving base into high-value integrated solutions: a value stream approach. **Industrial and Corporate Change**, v.13, n.5, p. 727-756, 2004.

DAVIES, I. A. Alliances and Networks: Creating Success in the UK Fair Trade Market. **Journal of Business Ethics**, v.86, n.1, p. 109-126, 2009.

DE ANDRADE, J. B. et al. Eixos mobilizadores em Química. **Química Nova**, v.26, n.3, p. 445-451, 2003.

DE OLIVEIRA, V. M.; CÂNDIDO, G. A. As contribuições dos conceitos e modelos de redes organizacionais no setor varejista: um estudo exploratório em pequenos supermercados no estado da Paraíba. **Revista Eletrônica de Administração**, v.15, n.3, p. 702-728, 2009.

DE SOUZA, G. H. S.; LIMA, N. C.; COELHO, J. A. P. M.; DE OLIVEIRA, S. V. W. B.; MILITO, C. M. A influência das redes de cooperação no desenvolvimento de micro e pequenas empresas (MPES). **Desenvolvimento em Questão**, v. 13, n. 31, p. 259-294, 2015.

DELEUZE, G.; GUATTARI, F. **Mil Platôs.** v.1. São Paulo: Editora 34, 2000.

DEMO, P. **Educar pela Pesquisa**. 4 ed. Campinas: Autores Associados, 2000.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The SAGE handbook of qualitative research**. Sage, 2011. ISBN 1412974178.

DOMINICI, G.; LEVANTI, G. The Complex System Theory for the Analysis of Inter-Firm Networks. A Literature Overview and Theoretic Framework. **International Business Research**, v.4, n.2, p. 31-37, 2011.

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

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v.23, n.4, p. 660-679, 1998.

EASTON, G. Case research as a methodology for industrial networks: a realist apologia. **IMP Conference (11th)**, 1995. IMP.

ECCLES, R. G. The quasifirm in the construction industry. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v.2, n.4, p. 335-357, 1981.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: Opportunities and challenges. **Academy of management journal**, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.

ELLIOTT, J. **Using narrative in social research:** Qualitative and quantitative approaches. Sage, 2005. 221p.

ELORANTA, K. Supplier relationship management in networked project business. 2007. f **Doctoral**. Department of Industrial Engineering and Management, Helsinki University of Technology, Espoo, 2007.

ESTIVALETE, V.; PEDROZO, E.; BEGNIS, H. O processo de aprendizagem em redes horizontais do elo varejista do agronegócio: uma análise sob a perspectiva das estratégias, dos métodos e dos estágios evolutivos. **Revista Eletrônica de Administração-REAd**, Porto Alegre, v.18, n.1, p. 161-190, 2012.

FACCIN, K. CAPITAL SOCIAL E COMPETITIVIDADE EM REDES COLABORATIVAS VITIVINÍCOLAS DA SERRA GAÚCHA:
estudo de casos das redes APROVALE e APROBELO. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul. Rio Grande do Sul, 2010.

FAGGION, G. A.; BALESTRIN, A.; WEYH, C. Geração de conhecimento e inteligência estratégica no universo das redes interorganizacionais. **Revista Inteligência Empresarial**, v.12, p. 57-65, 2002.

FANG, S. C.; WENG, R. H.; KUO, Y. H.; LIU, H. Y.; HUANG, C. Y. Exploring the difference in operation performance between strategic alliance and acquisition: a case study of a local hospital in southern Taiwan. **Taiwan Gong Gong Wei Sheng Za Zhi**, v.35, n.4, p. 446, 2016.

FIERRO, S. M. Aproximación teórica a los acuerdos de cooperación empresarial. 2001. f 133 **Trabajo de Investigación**. Acuerdos de Cooperación Empresarial, Universidad de Cádiz, Cádiz, 2001.

FOMBRUN C. J. Strategies for network research in organizations, **Academy of Management Review**, v.7, p. 280-291, 1997.

FRASER, M.T.D.; GONDIM, S.M.G. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. **Paideia**, v.14, n.28, p. 139-152, mai./ago. 2004.

FULOP, L. A study of government-funded small business networks in Australia. **Journal of Small Business Management**, v.38, n.4, p. 87-92, 2000.

FYNES, B.; VOSS, C. The moderating effect of buyer-supplier relationships on quality practices and performance. **International journal of operations & production Management**, v.22, n.6, p. 589-613, 2002.

GABORONE, B. The use of documentary research methods in social research. **African Sociological Review**, v. 10, n. 1, p. 221-230, 2006.

GADDE, L. E.; HUEMER, L.; HAKANSSON, H. Strategizing in industrial networks. **Industrial Marketing Management**, v.32, n.5, p. 357-364, 2003.

GALASKIEWICZ, J. Has a Network Theory of Organizational Behaviour Lived Up to its Promises?[1]. **Management and Organization Review**, v.3, n.1, p. 1-18, 2007.

GALKINA, T. **Broadening the domain of international entrepreneurship: towards the consolidation of the field**. In: ETEMAD, H. (Ed.). The Process of Internationalization in Emerging SMEs and Emerging Economies: Edward Elgar Publishing, 2013. 68p.

GASPAR, M. A.; SILVA, R. S.; FARINA, M. C.; DE SIQUEIRA, J. P. L. Inter-organizational relationships: promoters and restrictive factors in the formation of cooperation network. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v.7, n.1, p. p. 213-241, 2014.

GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J.-B.; KUMAR, N. Make, buy, or ally: A transaction cost theory meta-analysis. **Academy of Management Journal**, v.49, n.3, p. 519-543, 2006.

GHILIC-MICU, B.; STOICA, M.; SINIOROS, P. **Inter-Organizational Performance and Business Process Management In Collaborative Networks**. 2016.

GIGLIO, E.; BERTÓLI, N. C. As vantagens teóricas e metodológicas do conceito de estado de redes, em comparação com o conceito de estágios de redes. In: ENCONTRO ENEO, 8, 2014, Gramado, RS. **Anais...** Gramado, RS: ENEO, 2014.

GIGLIO, E.; KWASNICKA, E. O lugar do consumidor nos textos sobre rede. In: ENCONTRO ENANPAD, 29, 2006, Brasília, DF. **Anais...** Brasília, DF: ANPAD, 2005.

GIGLIO, E.; RIMOLI, C.; SILVA, R. Reflexões sobre os fatores relevantes no nascimento e crescimento de redes de negócios na agropecuária. **Revista Organizações Rurais & Agroindustriais**, v.10, n.2, p. 279-292, 2008.

GIGLIO, E.; HERNANDES, J. Discussões sobre a Metodologia de Pesquisa sobre Redes de Negócios Presentes numa Amostra de Produção Científica Brasileira e Proposta de um Modelo Orientador. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios-RBGN**, São Paulo, v.14, n.42, p. 78-101, 2012.

GIGLIO, E.; CARVALHO, M. As transformações das redes de negócios de turismo na perspectiva da teoria social: o caso da Vila de Paranapiacaba-SP. **Revista Turismo em Análise**, v.24, n.2, p. 248-277, 2013.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOLEMBIEWSKI, R. **The Small Group: An Analysis of Research Concepts and Operations**. Chicago: Univ. Chicago Press, 1962.

GOTCHEVA, N.; CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; RING, P. S.; SAUNDERS, M. N.; ... & LEWICKI, R. J. **The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations**. Oxford University Press on Demand, 2012.

GOULART, C. **A organização do trabalho pedagógico: alfabetização e letramento como eixos orientadores.** In: Ensino Fundamental de nove anos, Brasília: FNDE, p. 85-96, 2007.

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

GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology,** v.78, n.6, p. 1360-1380, 1973.

_____. The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. **Sociological Theory Blackwell**, v.1, p. 201–233. 1983.

_____. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. **The American Journal of Sociology**, v.91, n.3, p. 481-510, 1985.

_____. Ação Econômica e estrutura social: problema da imersão. Tradução economic action and social structure: the problem of embededdness. American Journal of Sociology, Chicago, Illinois, v. 91, n. 3, p. 481-510, 2007. **RAE - Revista de Administração Eletrônica,** v.6, n.1, Art. 5, jan/jun., 2007.

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

GOLAFSHANI, N. Understanding reliability and validity in qualitative research. **The Qualitative Report**, v. 8, n. 4, p. 597-606, 2003.

GUBRIUM, J. F.; HOLSTEIN, J. A. **Handbook of interview research: Context and method**. Sage, 2002. 981p.

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

85-112, 1995.

GULATI, R. Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis. **Administrative Science Quarterly,** v.40 n.4, p. 619-652, 1995.

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

GULATI, R.; GARGIULO, M. Where Do Interorganizational Networks Come From? **The American Journal of Sociology**, v.104, n.5, p. 1439-1493, Mar., 1999.

GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total:** gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para a economia de rede. Bookman, 2005. 323 p.

GUPTA, S.; POLONSKY, M. Inter-firm learning and knowledge-sharing in multinational networks: An outsourced organization's perspective. **Journal of Business Research**, v.67, n.4, p. 615-622, 2014.

HALINEN, A. Time and temporality in research design: A review of buyer-seller relationship models. **Network Dynamics in International Marketing**, p. 112-139, 1998.

HALINEN, A.; TÖRNROOS, J.-Å. The meaning of time in the study of industrial buyer–seller relationships. **Business marketing: An interaction and network perspective**, p. 493-529, 1995.

HALINEN, A.; TÖRNROOS, J.-Å. The role of embeddedness in the evolution of business networks. **Scandinavian Journal of Management**, v.14, n.3, p. 187-205, 1998.

HALINEN, A.; TÖRNROOS, J.-Å. Using case methods in the study of contemporary business networks. **Journal of Business Research**, v.58, n.9, p. 1285-1297, 2005.

HAMEL, G. Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. **Strategic Management Journal**, v.12, n.S1, p. 83-103, 1991.

HAMPF, A.; LINDBERG-REPO, K. **Branding: The past, present, and future: A study of the evolution and future of branding**. Helsinki: Hanken School of Economics, p. 1-28, 2011.

HANNA, V. Exploiting complementary competencies via inter-firm cooperation. **International Journal of Technology Management**, v.37, n.3-4, p. 247-258, 2007.

HARDY, C.; PHILLIPS, N.; LAWRENCE, T. B. Resources, knowledge and influence: The organizational effects of interorganizational collaboration. **Journal of management studies**, v.40, n.2, p. 321-347, 2003.

HEALY, M.; PERRY, C. Comprehensive criteria to judge validity and reliability of qualitative research within the realism paradigm**. Qualitative market research: An international journal**, v. 3, n. 3, p. 118-126, 2000.

HELLGREN, B.; STJERNBERG, T. Design and implementation in major investments–a project network approach. **Scandinavian Journal of Management**, v.11, n.4, p. 377-394, 1995.

HERNÁNDEZ, J. G. V. Los desafíos del diseño organizacional e institucional en un medio ambiente globalizador. **Comport. Organ. Gest.** v.12, n.2, p. 221-242, 2006.

HERNANDEZ, J.; MAZZON, J. Trust development in e-commerce and store choice: model and initial test. In: **ENCONTRO ENANPAD**, 29, 2005, Brasília, DF. Anais... Brasília, DF: ANPAD, 2005.

HOBDAY, M.; RUSH, H. Upgrading the technological capabilities of foreign transnational subsidiaries in developing countries: The case of electronics in Thailand. **Research Policy**, v.36, n.9, p. 1335-1356, 2007.

HOFFMANN, V.; MOLINA-MORALES, F.; MARTINEZ-FERNANDEZ, M. Redes de empresas: uma proposta de tipologia para sua classificação. In: ENCONTRO ENANPAD, 28, 2004, Curitiba, PR. **Anais**... Curitiba, PR: ANPAD, 2004.

HOLFFMANN, V. E.; LOPES, G.S.C.; MEDEIROS, J.J. Knowledge transfer among the small businesses of a Brazilian cluster. **Journal of Business Research**, 2013.

HOPF, C. Qualitative Interviews: An Overview. In: UWE, F.; KARDOFF, E. V., et al. (Ed.). **A Companion to Qualitative Research:** SAGE Publications Ltda, 2004. 448 p.

HOPPER, P. J. **Dispersed verbal predicates in vernacular written narrative**. Directions in functional linguistics, p. 1-18, 1997. 259 p.

HORD, S. M. A Synthesis of Research on Organizational Collaboration. **Educational Leadership**, v.43, n.5, p. 22-26, 1986.

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

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. Legitimacy building in the evolution of small-firm multilateral networks: A comparative study of success and demise. **Administrative Science Quarterly**, v.45, n.2, p. 327-365, 2000.

INKPEN, A. C.; TSANG, E. W. Social capital, networks, and knowledge transfer. **Academy of Management Review**, v.30, n.1, p. 146-165, 2005.

IPARDES (2017). **Caderno Estatístico do Paraná**. Site Oficial do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. Disponível em:

http://www.sepl.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=134. Acesso em: 15 de dezembro de 2017.

JANSEN, S.; BRINKKEMPER, S.; FINKELSTEIN, A. Business network management as a survival. **Software Ecosystems: Analyzing and Managing Business Networks in the Software Industry**, p. 29, 2013.

JAP, S. D.; ANDERSON, E. Testing a life-cycle theory of cooperative interorganizational relationships: Movement across stages and performance. **Management Science**, v.53, n.2, p. 260-275, 2007.

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

JIANG, X.; LI, Y.; GAO, S. The stability of strategic alliances: Characteristics, factors and stages. **Journal of International Management**, v.14, n.2, p. 173-189, 2008.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L-G. Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transaction-cost approach. **International Studies of Management & Organization**, v.17, n.1, p. 34-48, 1987.

JONES, C. T. A pooled dynamic analysis of interfuel substitution in industrial energy demand by the G-7 countries. **Applied Economics**, v.28, n.7, p. 815-821, 1996.

JONES, C.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. **The Academy of Management Review**, v.22 n.4, p. 911-945, 1997.

HADJIKHANI, A.; HAKANSSON, H. Political actions in business networks a Swedish case. **International Journal of Research in Marketing**, v.13, n.5, p. 431-447, 1996.

HANSEN, T. The Virtuous Cycle of Social Support and Trust in Network Facilitation. **Group Facilitation**, n.13, p.5, 2016.

KAARTEMO, V. **Network development process of international new ventures in internetenabled markets:** service ecosystems approach. 2013. 268 p. (Doctoral). Turku School of Economics, Turku.

KASA, V.-P. Networks of alliances. In: Seminar in Business strategy and International Business. Institute of Strategy and International Business. **Helsinki University of Tecnology**. Report of the course. 1999. p. 1-28.

KEIL, T. Strategic alliances: a review of the State of the art. **Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business**, 2000.

KEIVANI, R.; WERNA E. Refocusing the housing debate in developing countries from a pluralist perspective. **Habitat International**, Oxford, v.25, n.2, p.191-208, 2001.

KILDUFF, M.; TSAI, W. **Social Networks and Organizations**. Sage, 2003. ISBN 1446230821.

KILDUFF, M.; TSAI, W.; HANKE, R. A paradigm too far? A dynamic stability reconsideration of the social network research program. **Academy of Management Review**, v.31, n.4, p. 1031-1048, 2006.

KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D. Contribuições para a Gestão de Redes Interorganizacionais: Fatores Determinantes para a Saída de Empresas Parceiras. **Revista Eletrônica de Administração**, v.20, n.2, p. 305-340, 2014.

KLEIN, L. L.; ALVES, J. N.; PEREIRA, B. A. D. Quem Devemos Ler? Insights para a Construção de uma Teoria sobre Redes Interorganizacionais. **Revista Organizações em Contexto-online**, v.11, n.21, p. 161-184, 2015.

KLIJN, E.-H.; EDELENBOS, J.; STEIJN, B. Trust in governance networks its impacts on outcomes. **Administration & Society**, v.42, n.2, p. 193-221, 2010.

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

KOZA, M. P.; LEWIN, A. Y. The co-evolution of strategic alliances. **Organization Science**, v.9, n.3, p. 255-264, 1998.

LAGE, M. C. Utilização do software MAXQDA em pesquisa qualitativa: uma experiência em EaD. **ETD Educação Temática Digital**, v. 12, n. esp, p. 198-226, 2011.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAMB, C. W. **Mktg**: Cengage Learning. 2009.

LANGLEY, A. Strategies for theorizing from process data. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, p. 691-710, 1999.

LARSON, A. Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. **Administrative Science Quarterly**, v.37, n.1; p. 76-105, mar., 1992.

LARSON, R., BENGTSSON, L.; HENRIKSSON, K.; SPARKS, J. The Interorganizational Learning Dilema: Collective Knowledge Development in Stratégics Alliances. **Organizations Science**, (Special Issue). v.9, n.3, p. 285-305, 1998.

LATOUR, B. On recalling ANT. **The Sociological Review**, v.47, n.S1, p. 15-25, 1999.

LEMMETYINEN, A.; GO, F. M. Building a brand identity in a network of Cruise Baltic's destinations: A multi-authoring approach. **Journal of Brand Management**, v. 17, n. 7, p. 519-531, 2010.

LEONIDOU, L. C.; KALEKA, A. A. Behavioural aspects of international uyer-seller relationships: their association with export involvement. **International Marketing Review**, v.15, n.5, p. 373-397, 1998.

LIMA FILHO, D. O. L.; MAIA, F. S.; SPROESSER, R. L.; MORAES, F.; MORAES, R. Redes de Cooperação no Varejo Alimentar de Vizinhança: Percepções dos Associados**. Gestão e Produção**, v.13, n.2, p. 311-324, 2006.

LIN, H. Strategic Alliances for Environmental Improvements. **Business & Society**, v.51, n.2, p. 335-348, 2012.

LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. Controvérsias paradigmáticas, contradições e confluências emergentes. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Ed.). **O planejamento da pesquisa qualitativa:** Teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed, 2003. p. 169-192.

LINDGREEN, A. A framework for studying relationship marketing dyads. **Qualitative Market Research: an international journal**, v.4, n.2, p. 75-87, 2001.

LOPES, F. D. Perspectivas teóricas contemporâneas nos estudos das organizações: apresentação de um modelo de análise da formação de joint ventures internacionais. **Cadernos EBAPE. BR**, v.2, n.3, p. 01-21, 2004.

LOPES, H.; MORAES, L. Redes e Organizações: Algumas questões conceituais e analíticas. In: ENCONTRO ENEO, 1, 2000, Curitiba, PR. **Anais**... Curitiba, PR: ENEO, 2000.

LORANGE, P.; ROOS, J. Analytical steps in the formation of strategic alliances. **Journal of Organizational Change Management**, v.4, n.1, p. 60-72, 1991.

LOURENZANI, A.; SILVA, A.; AZEVEDO, P. O Papel da Confiança na Construção de Ações Coletivas: um estudo em Redes de suprimentos de alimentos. In: ENCONTRO ENANPAD, 30, 2006, Salvador, BA. **Anais**... Salvador, BA: ANPAD, 2006.

LUNDIN, R. A.; SÖDERHOLM, A. A theory of the temporary organization. **Scandinavian Journal of Management**, v.11, n.4, p. 437-455, 1995.

LUNDIN, R. A.; STEINTHÓRSSON, R. S. Studying organizations as temporary. **Scandinavian Journal of Management**, v.19, n.2, p. 233-250, 2003.

MAGALHÃES, J. M.; DAUDT, C. G.; PHONLOR, P. R. Vantagens Proporcionadas às Pequenas e Médias Empresas por meio da União em Redes de Cooperação no Contexto do Venture Capital. **Revista de Administração Contemporânea**, v.13, n.4, p. 583-603, 2009.

MANNING, S. Embedding projects in multiple contexts-a structuration perspective. **International Journal of Project Management**, v.26, n.1, p. 30-37, 2008.

MACDUFFIE, J. P. Inter-organizational trust and the dynamics of distrust. **Journal of International Business Studies**, v.42, n.1, p. 35-47, 2011.

MACFARLAN, S. J.; REMIKER, M.; QUINLAN, R. Competitive altruism explains labor exchange variation in a Dominican community. **Current Anthropology**, v.53, n.1, p. 118-124, 2012.

MACFARLAN, S. J.; QUINLAN, R.; REMIKER, M. Cooperative behaviour and prosocial reputation dynamics in a Dominican village. Proceedings of the Royal Society of London B: **Biological Sciences**, v.280, n.1761, p. 05-57, 2013.

MACIEL, C. D. O.; TAFFAREL, M.; CAMARGO, C. Structural and spatial embeddedness in strategic networks: attitudinal outcomes in diadic level. RAM. **Revista de Administração Mackenzie**, v.15, n.3, p. 166-190, 2014.

MAGALHÃES, J. M. D.; DAUDT, C. G.; PHONLOR, P. R. Vantagens proporcionadas às pequenas e médias empresas por meio da união em redes de cooperação no contexto do venture capital. **Revista de Administração Contemporânea**, v.13, n.4, p. 583-603, 2009.

MAIER, A. M.; MOULTRIE, J.; CLARKSON, O.J. Assessing Organizational Capabilities: Reviewing and Guilding the Development of Maturity Grids. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v.59, n.1, p. 138-159, 2012.

MAKKONEN, H.; AARIKKA-STENROOS, L.; OLKKONEN, R. Narrative approach in business network process research - Implications for theory and methodology. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 2, p. 287-299, 2012.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação. Grupo A, 2006. ISBN 8536306505.

MARCON, M.; MOINET, N. La Stratégie-Réseau. Paris: **Éditions Zéro Heure**, 2000.

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v.2 n.1, p. 71-87, 1991.

MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. B. **Designing qualitative research**. Sage publications, 2014. 352 p.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

MASTERALEXIS, L.; BARR, C.; HUMS, M. **Principles and practice of sport management.** Jones & Bartlett Publishers, 2011. ISBN 0763796077.

MATTSSON, L.-G.; JOHANSON, J. Discovering market networks. **European Journal of Marketing**, v.40, n.3/4, p. 259-274, 2006.

MATTESICH, P.; MURRAY-CLOSE, M.; MONSEY, B. Collaboration: What makes it work: A review of research literature on factors influencing successful collaboration. **Saint Paul, MN: Amherst H. Wilder Foundation**, 2001.

MATURANA, H.; VARELA, F. **A árvore do conhecimento**. Campinas: Editorial Psy, 1995.

MAXWELL, J. Understanding and validity in qualitative research. **Harvard educational review**, v. 62, n. 3, p. 279-301, 1992.

MAYNTZ, R. Modernization and the logic of interorganizational networks. **Knowledge and Policy**. v.6, n.1, p. 3-16, 1993.

MERTON, R. K. The focussed interview and focus groups: Continuities and discontinuities. **The Public opinion quarterly**, v. 51, n. 4, p. 550-566, 1987.

MIGUELETTO, D. C. R. **Organizações em rede**. Rio de Janeiro: Dissertação (Mestrado), Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, 2001.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. Network organizations: new concepts for new forms. **The McKinsey Quarterly**, Autumn, v.28, n.3, p. 53-66, 1986.

MILES, R.; SNOW, C. Causes of Failure in Network Organizations. **California Management Review**, v.34, n.4, summer, p. 53-72, 1992.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organization theory and supply chain management: An evolving research perspective. **Journal of Operations Management**, v.25, n.2, p. 459-463, 2007.

MILLER, N. J.; BESSER, T. L. Exploring decision strategies and evaluations of performance by networked and non-networked small US businesses. **Journal of Developmental Entrepreneurship (JDE)**, v.10, n.02, p. 167-186, 2005.

MIRC, N. Connecting the micro-and macro-level: Proposition of a research design to study postacquisition synergies through a social network approach. **Scandinavian Journal of Management**, v.28, n.2, p. 121-135, 2012.

MOLM, L. D.; TAKAHASHI, N.; PETERSON, G. Risk and trust in social exchange: An experimental test of a classical proposition. **American Journal of Sociology**, p. 1396-1427, 2000.

MOLM, L. D.; COLLETT, J. L.; SCHAEFER, D. R. Building solidarity through generalized exchange: A theory of Reciprocity1. **American Journal of Sociology**, v.113, n.1, p. 205-242, 2007.

MOLM, L. D.; SCHAEFER, D. R.; COLLETT, J. L. The value of reciprocity. **Social Psychology Quarterly**, v.70, n.2, p. 199-217, 2007.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. 4 ed. Porto Alegre: Sulina, 2011.

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

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

MÜLLER-SEITZ, G. Leadership in interorganizational networks: a literature review and suggestions for future research. **International Journal of Management Reviews**, v.14, n.4, p. 428-443, 2012.

NEGRINI, F., WITTMANN, M. Análise da competitividade de uma rede de empresas do setor moveleiro do Estado do Rio Grande do Sul. **REDES**, Sta. Cruz do Sul, v.12, n.2, p. 127-144, 2007.

NELL, P. C.; ANDERSSON, U. The complexity of the business network context and its effect on subsidiary relational (over-) embeddedness. **International Business Review**, v.21, n.6, p. 1087-1098, 2012.

NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In NOHRIA, N.; ECLES, R. **Networks and organizations: Structure, form, and action**. Boston: Harvard Business School, 1992.

OLANDER, S.; LANDIN, A. Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects. **International Journal of Project Management**, v.23 n.4, p. 321-328, 2005.

OLAVE, M.; AMATO, J. Redes de Cooperação Produtiva: Uma Estratégia de Competitividade e Sobrevivência para Pequenas e Médias Empresas. **Revista Gestão e Produção**, v.8, n.3, p. 289-303 e p. 292-298, dezembro 2001.

OLIVER, A. L.; EBERS, M. Networking network studies: An analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, v.19 n.4, p. 549-583, 1998.

OLSON, M. **The Logic of Collective Action.** Cambridge: Harvard University, 1965.

_____. **The Logic of Collective Action:** Public goods and the theory of groups, second printing with new preface and appendix. Harvard Economic Studies, 1971.

_____. **A lógica da ação coletiva**. São Paulo: Edusp v.1965, 1999.

OLSON, M.; FERNANDEZ, F. **A lógica da ação coletiva: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais**. Edusp, 2015. 208p.

OSTGAARD, T. A.; BIRLEY, S. Personal networks and firm competitive strategy--A strategic or coincidental match? **Journal of Business Venturing**, v.9, n.4, p. 281-

305, 1994.

PARAST, M.M.; DIGMAN, L. A. Learning: the interface of quality management and strategic alliances. **International Journal of Production Economics**, v.114, n.2, p.820-829, 2008.

PARK, S. H.; UNGSON, G. R. Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: a conceptual framework of alliance failure. **Organization Science**, v.12, n.1, p. 37-53, 2001.

PARK, B.; WHITELOCK, J.; GIROULD, A. Acquisition of marketing knowledge in small and medium-sized IJVs The role of compatibility between parents. **Management Decision**, v.47, n.8, p. 1340-1356, 2009.

PEREIRA, J. R., Cooperativas Agroindustriais e pequenos produtores, velhos dilemas e novos contextos, in: BRAGA, M. J., REIS, B. dos S. (ORG) Agronegócio cooperativo: reestruturação e estratégias. Viçosa: **UFV/DER**, p. 119-139, 2002.

PEREIRA, B. A. D. Estruturação de relacionamentos horizontais em rede. 2005. f 219 **Tese (Doutorado)**. Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração, Porto Alegre, 2005.

PEREIRA, B. A. D.; VENTURINI, J. C.; WEGNER, D.; BRAGA, A. L. Desistência da cooperação e encerramento de redes interorganizacionais: em que momento essas abordagens se encontram? **Revista de Administração e Inovação**, v.7, n.1, p. 62-83, 2010.

PESÄMAA, O.; HAIR F. JR, Joseph. More than friendship is required: An empirical test of cooperative firm strategies. **Management Decision**, v.45, n.3, p. 602-615, 2007.

PINHO, P.; OLIVEIRA, M.; CLARO, H.; PEREIRA, M.; ALMEIDA, M. A Concepção dos Profissionais de Saúde acerca da Reabilitação Psicossocial nos Eixos: Morar, Rede Social e Trabalho dos Usuários de Substâncias Psicoativas. **Revista Portuguesa de Enfermagem de Saúde Mental**, n.9, p. 29-35, 2013.

PINTO, E. **O eixo sino-americano e a inserção externa brasileira: antes e depois da crise**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada-IPEA, 2011. 60 p.

PITTAWAY, L.; ROBERTSON, M.; MUNIR, K.; DENYER, D.; NEELY, A. Networking and innovation: a systematic review of the evidence. **International Journal of Management Reviews**, v.5-6, n.3-4, p. 137-168, 2004.

PLŠEK, P. E.; WILSON, T. Complexity science: complexity, leadership, and management in healthcare organisations. BMJ: **British Medical Journal**, v.323, n.7315, p. 746, 2001.

POLANYI, K.; ARENSBERG, C.; PEARSON, H. **Trade and Market in the Early Empires**. New York: Free Press, 1957.

POPPER, K. **A sociedade aberta e seus inimigos**. São Paulo: Edusp, 1974.

POPP, J.; MILWARD, H. B.; MACKEAN, G.; CASEBEER, A.; LINDSTROM, R. **Inter-organizational networks: A critical review of the literature to inform practice.** Washington, DC: IBM's Business of Government center, 2014.

PORTER, M. Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**, p. 77-90, 1998.

PORTER, M. The economic performance of regions. **Regional Studies**, v.37, n.6-7, p. 549-578, 2003.

PROVAN, K. G.; FISH, A.; SYDOW, J. Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. **Journal of Management**, v.33, n.3, p. 479-516, 2007.

QUANDT, C. O. Redes de cooperação e inovação localizada: estudo de caso de um arranjo produtivo local. **RAI: revista de administração e inovação**, v.9, n.1, p. 141-166, 2012.

QURESHI, K. **The role of business relationships between SMEs and network actors in defining standardization and adaptation strategies of SMEs:** insights from business-to-business firms engaged in international activities. Doctoral thesis. University of Essex. 2016

RAAB, J. Where Do Policy Networks Come From? **Journal of Public Administration Research and Theory**, v.12, n.4, p. 581-622, 2002.

RAAB, J. Redes inter-organizacionais. In: Encyclopedia of Social Network Analysis and Mining. **Springer New York**, p. 756-766, 2014.

RAMAYAH, T.; LEE, J. W. C.; IN, Julie Boey Chyaw. Network collaboration and performance in the tourism sector. **Service Business**, v.5, n.4, p. 411-428, 2011.

RAMPERSAD, G.; QUESTER, P.; TROSHANI, I. Examining network factors: commitment, trust, coordination and harmony. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.25, n.7, p. 487-500, 2010.

RIMOLI, C. A.; GIGLIO, E. Variáveis organizacionais que influenciam o nascimento e o crescimento de redes de pequenas empresas. **XXXII Encontro Anpad**, Rio de Janeiro, v.1, n.1, p. 1-16, 2008.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Structuring cooperative relationships between organizations. **Strategic Management Journal**, v.13, n.7, p. 483-498, 1992.

RITTER, Thomas; GEMÜNDEN, Hans Georg. Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents. **Journal of business research**, v.56, n.9, p. 745-755, 2003.

RODRIGUES, L. C.; MACCARI, E. A.; RISCAROLLI, V. Structure and cooptation in

organization network. **JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management**, v.4, n.2, p. 175-196, 2007.

ROSENTHAL, G.; FISCHER-ROSENTHAL, W. The analysis of narrative-biographical interviews. In: UWE, F.; KARDOFF, E. V., et al. (Ed.). **A Companion to Qualitative Research:** SAGE Publications Ltda, 2004. 448 p.

SAATY, T. L.; VARGAS, L. G. Decision making with the analytic network process: economic, political, social and technological applications with benefits, opportunities, costs and risks. **Springer Science & Business Media**, 2013.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: McGrall-hill Interamericana do Brasil Ltda, 2006.

SANDBERG, S. Experiential knowledge antecedents of the SME network node configuration in emerging market business networks. **International Business Review**, v.23, n.1, p. 20-29, 2014.

SANDLER, T. **Collective Action: Theory and applications**. Publisher, Fitzhenry & Whiteside, Limited, *1992.* 237p.

SEBRAE (2017). **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Site Oficial do Sebrae - PR. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae. Acesso em: 15 de dezembro de 2017.

SERRA, C. E. M.; KUNC, M. Benefits Realisation Management and its influence on project success and on the execution of business strategies. **International Journal of Project Management**, v.33, n.1, p. 53-66, 2015.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4 ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVEIRA, M. A. P. D.; AZEVEDO, R. R. D. A contribuição dos relacionamentos interorganizacionais no processo de aprendizagem em gestão empresarial: um estudo em micro e pequenas empresas do Polo Design Center. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v.8, n.1, p. 68-83, 2014.

SMITH, D. A.; LOHRKE, F. T. Entrepreneurial network development: Trusting in the process. **Journal of Business Research**, v.61, n.4, p. 315-322, 2008.

SOBRERO, M.; SCHRADER, S. Structuring inter-firm relationships: a metaanalytic approach. **Organization Studies**, v.19 n.4, p. 585, 1998.

SLOTTE-KOCK, S.; COVIELLO, N. Entrepreneurship research on network processes: A review and ways forward. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.34, n.1, p. 31-57, 2010.

SOLYMOSSY, E. Knowledge networks: differences and performance effects. **Journal of Small Business Strategy**, v.11, n.1, p. 14-25, 2015.

SORNBERGER, G. P.; HOPPEN, N.; RIGONI, E. **The institutionalization process of governance in a Virtual Business Community: a case study**. 2016.

SOUZA, Q. R. **Governança de Redes Interorganizacionais no Terceiro Setor: níveis de controle formal em atividades operacionais de gestão do conhecimento – o caso do Coep Paraná 2000-2003**. Dissertação (Mestrado em Administração). PUC-PR. Curitiba, 2004.

SOUZA, M. C. A. F.; MIGLINO, M. A. P.; BETTINI, H. F. A. J. Ações de apoio ao compartilhamento do conhecimento em arranjos produtivos locais: reflexões a partir do caso do ABC paulista. **Análise**, v.16, n.1, p. 161-186, 2005.

SPEKMAN, R. E.; SALMOND, D. J.; LAMBE, C. J. Consensus and collaboration: norm-regulated behaviour in industrial marketing relationships. **European Journal of Marketing**, v.31, n.11/12, p. 832-856, 1997.

STAM, W.; ARZLANIAN, S.; ELFRING, T. Social capital of entrepreneurs and small firm performance: A meta-analysis of contextual and methodological moderators. **Journal of Business Venturing**, v.29, n.1, p. 152-173, 2014.

STAKE, R. E. Case Studies. In: DENZIN, N. e LINCOLN, Y. (Ed.). **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 1994. p.236-247.

SCHWANDT, T. As três posturas epistemológicas para a investigação qualitativa: interpretativismo, hermenêutica e construcionismo social. In: DEZIN, N. K. (Ed.). **O planejamento da pesquisa qualitativa:** teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 193-217.

SYDOW, J.; STABER, U. The institutional embeddedness of project networks: the case of content production in German television. **Regional Studies**, v.36, n.3, p. 215-227, 2002.

TALEB, N. **A lógica do cisne negro: O impacto do altamente improvável**, 6ª ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2012.

TEECE, D. J. **Dynamic capabilities and strategic management: organizing for innovation and growth**: Oxford University Press, USA. 2009.

THOMSON, Ann Marie; PERRY, James L. Collaboration processes: Inside the black box. **Public administration review**, v.66, n.s1, p. 20-32, 2006.

THORGREN, S.; WINCENT, J.; ÖRTQVIST, D. Designing interorganizational networks for innovation: An empirical examination of network configuration, formation and governance. **Journal of Engineering and Technology Management**, v.26, n.3, p. 148-166, 2009.

THORELLI, H. B. Networks: between markets and hierarchies. **Strategic Management Journal**, v.7, n.1, p. 37-51, 1986.

TICHY, N.; TUSHMAN M.; FOMBRUM C. Social Network Analysis For

Organizations. **Academy of Management Journal**, v. 4, n.4, p. 507-519, 1979.

TODEVA, E. **Business networks. Strategy and Structure**. London: Ed. Routledge, 2006.

TOMLINSON, P. R. Co-operative ties and innovation: Some new evidence for UK manufacturing. **Research Policy**, v.39, n.6, p. 762-775, 2010.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paula, Atlas, 1987.

TSAMENYI, M.; CULLEN, J.; MOELLER, K. Partner selection, partner behavior, and business network performance: An empirical study on German business networks. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v.6, n.1, p. 27-51, 2010.

TURATO, E.R. Introdução à metodologia da pesquisa clínico-qualitativa: definição e principais características. **Revista Portuguesa de Psicossomática**, v.2, n.1, p. 93-108, jan./jun. 2000.

TURETA, C.; DE LIMA, J. B. Governança e mecanismos de controle social em redes organizacionais. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v.8, n.1, p. 58-70, 2006.

TURETA, C.; ROSA, A. R.; ÁVILA, S. C. Da teoria sistêmica ao conceito de redes interorganizacionais: um estudo exploratório da teoria das organizações. **Revista de Administração da Unimep-Unimep Business Journal**, v.4, n.1, p. 1, 2009.

TURETA, C.; PAÇO-CUNHA, E. Emergência e constituição de redes interorganizacionais de pequenas e médias empresas: Um estudo de caso no contexto brasileiro. **GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v.6, n.1, 2010.

UZZI, B. The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect. **American Sociological Review**, v.61, p. 674–698, 1996.

UZZI, B. Social Structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v.42, n.1 p. 35-67, mar. 1997.

VAHLNE, J-E.; JOHANSON, J. The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise-from internalization to coordination of networks. **International Marketing Review**, v.30, n.3, p. 189-210, 2013.

VAN DE BUNT, G. G.; GROENEWEGEN, P. An actor-oriented dynamic network approach the case of interorganizational network evolution. **Organizational Research Methods**, v.10, n.3, p. 463-482, 2007.

VAN DE VEN, A. H.; POOLE, M. S. Explaining development and change in organizations. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 510-540, 1995.

VAN DE VEN, A. H.; POOLE, M. S. Alternative approaches for studying

organizational change. **Organization Studies**, v.26, n.9, p. 1377-1404, 2005.

VAN HORENBEEK, A.; PINTELON, L. Development of a maintenance performance measurement framework—using the analytic network process (ANP) for maintenance performance indicator selection. **Omega**, v.42, n.1, p. 33-46, 2014.

VASUDEVA, G.; ZAHEER, A.; HERNANDEZ, E. The Embeddedness of Networks: Institutions, Structural Holes, and Innovativeness in the Fuel Cell Industry. **Organization Science**, v.24, n.3, p. 645-663, 2013.

VERSCHOORE FILHO, J. R. S. O programa redes de cooperação: uma análise dos instrumentos de administração pública para o desenvolvimento sócio-econômico. In: **VIII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá**. 2003.

VERSCHOORE, J. R. S. Redes de Cooperação Interorganizacionais: A Identificação de Atributos e Benefícios para um Modelo de Gestão. **Tese de Doutorado** – Escola de Administração, Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2006

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação o entre empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração de Empresas**, v.12, n.4, p.1043-1069, 2008.

VERSCHOORE FILHO, J. R. S.; BALESTRIN, A.; PERUCIA, A. Small-firm networks: Hybrid arrangement or organizational form? **Organizações & Sociedade**, v.21, n.69, p. 275-291, 2014.

VIZEU, F. Pesquisas sobre redes Inter organizacionais: uma proposta de distinção paradigmática. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 27, 2003, São Paulo, **Anais Eletrônicos**, São Paulo, ANPAD, 2003.

VVEINHARDT, J.; DABRAVALSKYTĖ, J. Intercultural Competence and Internationalization: Benefits for the Development of Small and Medium Enterprises Expanding the Business in Foreign Markets. **Journal of Globalization and Business Management**, v.2, n.1, p. 14-39, 2014.

WALTER, A.; MULLER, T. A.; HELFERT, G.; RITTER, T. Functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality. **Industrial Marketing Management**, v.32 n.2, p. 159-169, 2003.

WATSON, J. Networking: Gender differences and the association with firm performance. **International Small Business Journal**, v.30, n.5, p. 536-558, 2012.

WEGNER, D. Governança, gestão e capital social em redes interorganizacionais de empresas: uma análise de suas relações com o desempenho das empresas participantes. 2011. 203 f. **Tese (Doutorado em Administração)**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

WEGNER, D.; ZEN, A. C.; ANDINO, B. F. A. O último que sair apaga as luzes: motivos para a desistência da cooperação e encerramento de redes de empresas. **Revista de Negócios**, v.16, n.4, p. 30-50, 2011.

WEGNER, D.; PADULA, A. D. Estratégias de crescimento e a governança de redes horizontais de empresas: o caso da maior rede cooperativa de varejo de alimentos na Alemanha. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 30, p. 220, 2011.

_____. Quando a cooperação falha: um estudo de caso sobre o fracasso de uma rede interorganizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 1, p. 145, 2012.

_____. A INFLUÊNCIA DE FATORES CONTEXTUAIS NA GOVERNANÇA DE REDES INTERORGANIZACIONAIS. **Gestão & Planejamento-G&P**, v.14, n.1, 2013.

WELSH, E. Dealing with data: Using MAXQDA in the qualitative data analysis process. In: **Forum Qualitative Sozialforschung / Forum Qualitative Social Research**, v.3, n. 2, 2002.

WILDEMAN, L. Alliances and networks: the next generation. **International Journal of Technology Management**, v.15, n.1, p. 96-108, 1998.

WILLEM, A.; BUELENS, M. Knowledge sharing in inter-unit cooperative episodes: The impact of organizational structure dimensions. **International Journal of Information Management**, v.29, n.2, p. 151-160, 2009.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization**: Free Press New York. 1975.

WILLIAMSON, O. The Economics of Organizaton: The Transaction Cost Approach. **American Journal of Sociology**, v.87, n.3, p. 548-577, 1981.

WILSON, D. T. An integrated model of buyer-seller relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.23, n.4, p. 335-345, 1995.

WINCENT, J. Does size matter?: A study of firm behavior and outcomes in strategic SME networks. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v.12 n.3, p. 437-453, 2005.

WINCENT, J. An exchange approach on firm cooperative orientation and outcomes of strategic multilateral network participants. **Group & Organization Management**, v.33 n.3, p. 303-329, 2008.

WINCENT, J.; ANOKHIN, S.; ORTQVIST, D. Does network board capital matter? A study of innovative performance in strategic SME networks. **Journal of Business Research**, v.63 n.3, p. 265-275, 2010.

WINCH, G. The construction firm and the construction project: a transaction cost

approach. **Construction Management and Economics**, v.7, n.4, p. 331-345, 1989.

WINDELER, A.; SYDOW, J. Project Networks and Changing Industry Practices Collaborative Content Production in the German Television Industry. **Organization Studies**, v.22, n.6, p. 1035, 2001.

WITTMANN, M. L., NEGRINI, F., e VENTURINI, T. As redes empresariais como uma alternativa para aumentar a competitividade de empresas do setor de comércio varejista. **Anais do Encontro de Estudos em Estratégia**, Curitiba, PR, Brasil, v.1. 2003.

WITTMANN, M. L.; DOTTO, D. R.; WEGNER, D. Redes de empresas: um estudo de redes de cooperação do Vale do Rio Pardo e Taquari no estado do Rio Grande do Sul. **Redes**, v.13, n.1, p. 160-180, 2008.

WONG, Y.; CHAN, R. Y. Relationship marketing in China: guanxi, favouritism and adaptation. **Journal of Business Ethics**, v.22 n.2, p. 107-118, 1999.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZHONG, W.; SU, C.; PENG, J.; YANG, Z. Trust in interorganizational relationships a metaanalytic integration. **Journal of Management**, p. 0149206314546373, 2014.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

(A) Aquecimento:

Apresentação do tema do trabalho e das regras de sigilo, tempo, autorização para gravação, benefícios para a rede.

(B) Caracterização da Rede:

B.1. Tempo de existência da rede: _____ anos (aproximadamente)
B.2. Número de empresas participantes da rede: _____ empresas
B.3. Número de empresas que participam da rede desde a sua fundação: _____ empresas
B.4. Tempo médio que as empresas em geral permanecem na rede: _____ anos (aproximadamente)

(C) Questões iniciais de identificação de estágio da Rede:

C.1. Fale um pouco sobre essa rede em que o senhor(a) está. Conte a história de formação da rede. Quando a rede foi fundada?

C.2. Quem pensou na possibilidade de formar a rede? Como se formou essa possibilidade?

C.3. Tem grupos que se destacam dentro da rede?

C.4. Comente sobre os propósitos e objetivos da formação da rede. Por que ela foi formada?

C.5. Fale um pouco sobre o desenvolvimento dessa Rede.

C.6. Como o senhor(a) classifica o estágio em que essa Rede se encontra. Madura? Em desenvolvimento? Iniciante?

(D) Questões para o Estágio 1 da rede – nascimento/formação:

Sobre Confiança:

D.1. Existia confiança entre as empresas, com trocas de informações sobre problemas e dificuldades, cada uma esperando o que a outra podia ajudar, ou ficavam com receio e acabavam não expondo seus problemas?

D.2. Existiam casos de empresas que não colocavam seus conhecimentos à disposição das outras, ou todo mundo confiava e ensinava o que sabia para os outros?

D.3. Existia alguma diferença na confiança entre os empresários e na confiança que eles depositavam na rede? Isso interferiu em alguma coisa na gestão da rede? Se sim, em que sentido?

D.4. Como a confiança contribuiu nas relações interorganizacionais? Qual a importância dela para a continuidade da rede?

Sobre Comprometimento:

D.5. As empresas se esforçavam para fazer trabalhos, ou ações que ajudavam o grupo, deixando de lado os interesses particulares, ou acontecia de cada uma agir pelos seus interesses?

D.6. Existam casos em que as empresas formavam equipes para realizar as tarefas e se comprometiam com aquilo, ou a situação era mais para ações isoladas?

D.7. Havia situações em que as empresas dessa rede faziam o que prometiam, ou acontecia de prometer e não cumprir?

D.8. Como o comprometimento contribui nas relações interorganizacionais? Qual a importância dele para a continuidade da rede?

Sobre Desempenho:

D.9. Nesse grupo, existiram diferenças muito grandes de desempenho?

D.10. Caso tenham existido diferenças de desempenho. Como as empresas se comportaram com essas diferenças?

D.11. Fale sobre as diferenças de conhecimentos do ramo e do mercado da rede.

D.12. As diferenças de desempenho existentes na rede, ou alguma outra em especial, trouxeram algum tipo de problema para a rede? Qual (ais)?

Sobre Benefícios:

D.13. Quais os benefícios que a rede proporciona para as empresas?

D.14. Houve uma diminuição de custos de marketing e outros custos para as empresas participantes da rede?

D.15. Comente sobre as especialidades das atividades e das inovações das empresas participantes da rede (ações em termos de novos produtos ou serviços, práticas de trabalho que ajudaram a melhorar os negócios, melhorias tecnológicas, como implementação de sistemas de compra integrado ou outras).

D.16. Fale sobre a legitimidade organizacional adquirida pelas empresas por participar da rede. As empresas melhoraram sua imagem perante os fornecedores e clientes ao entrar na rede?

Questões gerais de fechamento:

D.17. Pensando na rede, o que a fez ou não funcionar?

D.18. Sobre essa rede que o senhor(a) gerencia, o que faltou neste primeiro estágio para que ela se desenvolvesse mais?

D.19. Existem aspectos fundamentais em uma rede para que ela tenha continuidade e sobreviva ao longo do tempo. Quais seriam o dessa rede?

D.20. Dessas quatro categorias em análise, qual a mais importante neste estágio da rede e que deve estar presente num grupo? Qual a menos importante? Justifique as duas respostas.

(E) Questões para o Estágio 2 da rede – crescimento/desenvolvimento:

Sobre Confiança:

E.1. Existia confiança entre as empresas, com trocas de informações sobre problemas e dificuldades, cada uma esperando o que a outra podia ajudar, ou ficavam com receio e acabavam não expondo seus problemas?

E.2. Existiam casos de empresas que não colocavam seus conhecimentos à disposição das outras, ou todo mundo confiava e ensinava o que sabia aos outros?

E.3. Existia alguma diferença na confiança entre os empresários e na confiança que eles depositavam na rede? Isso interferiu em alguma coisa na cooperação da rede? Se sim, em que sentido?

E.4. Como a confiança contribuiu nas relações interorganizacionais? Qual a importância dela para a continuidade da rede?

Sobre Comprometimento:

E.5. As empresas se esforçavam para fazer trabalhos ou ações que ajudassem o grupo, deixando de lado interesses particulares, ou acontecia de cada uma agir pelos seus interesses?

E.6. Existiam casos em que as empresas formavam equipes para realizar as tarefas

e se comprometiam com aquilo, ou a situação era para ações isoladas?

E.7. Havia situações em que as empresas dessa rede faziam o que prometiam, ou acontecia de prometer e não cumprir?

E.8. Como o comprometimento contribuiu nas relações interorganizacionais? Qual a importância dele para a continuidade da rede?

Sobre Desempenho:

E.9. Nesse grupo, existiram diferenças muito grandes de desempenho?

E.10. Caso tenham existido diferenças de desempenho. Como as empresas se comportaram com essas diferenças?

E.11. Fale sobre as diferenças de conhecimentos do ramo e do mercado desta rede.

E.12. As diferenças de desempenho existentes na rede, ou alguma outra em especial, trouxeram algum tipo de problema para a rede? Qual (ais)?

Sobre Benefícios:

E.13. Quais os benefícios que a rede proporciona para as empresas?

E.14. Houve diminuição de custos de marketing e outros custos para as empresas participantes da rede?

E.15. Comente sobre as especialidades das atividades e das inovações das empresas participantes da rede (ações em termos de novos produtos ou serviços, práticas de trabalho que ajudaram a melhorar os negócios, melhorias tecnológicas, como implementação de sistemas de compra integrado ou outras).

E.16. Fale sobre a legitimidade organizacional adquirida pelas empresas por participar da rede. As empresas melhoraram sua imagem perante os fornecedores e

clientes por estar na rede?

Questões gerais de fechamento:

E.17. Pensando na rede, o que a fez ou não funcionar?

E.18. Sobre essa rede que o senhor(a) gerencia, o que faltou neste segundo estágio para que ela se desenvolvesse mais?

E.19. Existem aspectos fundamentais em uma rede para que ela tenha continuidade e sobreviva ao longo do tempo. Quais seriam o dessa rede?

E.20. Dessas quatro categorias em análise, qual foi a mais importante neste estágio da rede e que deve estar presente num grupo? Qual a menos importante? Justifique as duas respostas.

(F) Questões para o Estágio 3 da rede – maturidade/sucesso:

Sobre Confiança:

F.1. Existe confiança entre as empresas, com trocas de informações sobre problemas e dificuldades, cada uma esperando o que a outra possa ajudar, ou ficam com receio e acabam não expondo seus problemas?

F.2. Existem casos de empresas que não colocam seus conhecimentos à disposição das outras, ou todo mundo confia e ensina o que sabe para os demais?

F.3. Existe alguma diferença na confiança entre os empresários e na confiança que eles depositam na rede? Isso interfere em alguma coisa na cooperação da rede? Se sim, em que sentido?

F.4. Como a confiança contribui nas relações interorganizacionais? Qual a importância dela para a continuidade da rede?

Sobre Comprometimento:

F.5. As empresas se esforçam para fazer trabalhos ou ações que ajudam o grupo, deixando de lado interesses particulares, ou acontece de cada uma agir pelos seus interesses?

F.6. Existem casos em que as empresas formam equipes para realizar as tarefas e se comprometem com aquilo, ou a situação é mais para ações isoladas?

F.7. Há situações em que as empresas dessa rede fazem o que prometem, ou acontece mais de prometer e não cumprir?

F.8. Como o comprometimento contribui nas relações interorganizacionais? Qual a importância dele para a continuidade da rede?

Sobre Desempenho:

F.9. Nesse grupo, existem diferenças muito grandes de desempenho?

F.10. Caso existam diferenças de desempenho. Como as empresas se comportam com essas diferenças?

F.11. Fale sobre as diferenças de conhecimentos do ramo e do mercado desta rede.

F.12. As diferenças de desempenho existentes na rede, ou alguma outra em especial, trouxeram algum tipo de problema para a rede? Qual (ais)?

Sobre Benefícios:

F.13. Quais os benefícios que a rede proporciona para as empresas?

F.14. Há uma diminuição de custos de marketing e outros custos para as empresas participantes da rede?

F.15. Comente sobre as especialidades das atividades e das inovações das empresas participantes da rede (ações em termos de novos produtos ou serviços, práticas de trabalho que ajudam a melhorar os negócios, melhorias tecnológicas, como implementação de sistemas de compra integrado ou outras).

F.16. Fale sobre a legitimidade organizacional adquirida pelas empresas por participar da rede. As empresas melhoram sua imagem perante os fornecedores e clientes por estar na rede?

Questões gerais de fechamento:

F. 17. Pensando na rede, o que a faz ou não funcionar?

F. 18. Sobre essa rede que o senhor(a) gerencia, o que falta neste terceiro estágio para que ela se desenvolva mais?

F. 19. Existem aspectos fundamentais em uma rede para que ela tenha continuidade e sobreviva ao longo do tempo. Quais seriam o dessa rede?

F. 20. Dessas quatro categorias em análise, qual é a mais importante neste estágio da rede e que deve estar presente num grupo? Qual a menos importante? Justifique as duas respostas.