

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL DOUTORADO

FERNANDO RAFAEL CUNHA

**A INFLUÊNCIA DA CONFIANÇA, GANHOS COMPETITIVOS E SATISFAÇÃO NA
INTENÇÃO DE PERMANÊNCIA DE EMPRESAS EM REDES HORIZONTAIS**

SÃO LEOPOLDO

2013

FERNANDO RAFAEL CUNHA

**A INFLUÊNCIA DA CONFIANÇA, GANHOS COMPETITIVOS E SATISFAÇÃO NA
INTENÇÃO DE PERMANÊNCIA DE EMPRESAS EM REDES HORIZONTAIS**

Tese apresentada como requisito parcial a
obtenção do título de Doutor, pelo Programa de
Pós-Graduação em Administração da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos
Área de concentração: Estratégias
Organizacionais

Orientador: Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido
Coorientador: Prof. Dr. José Antônio Valle Antunes
Júnior

SÃO LEOPOLDO
2013

C972i

Cunha, Fernando Rafael.

A influência da confiança, ganhos competitivos e satisfação na intenção de permanência de empresas em redes horizontais / Fernando Rafael Cunha. – 2013.

209 f. ; 30 cm.

Tese (doutorado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2013.

"Orientador: Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido; coorientador: Prof. Dr. José Antônio Valle Antunes Júnior."

1. Confiança. 2. Ganhos competitivos. 3. Satisfação. 4. Intenção de permanência. 5. Redes horizontais. I. Título.

CDU 658

FERNANDO RAFAEL CUNHA

**A INFLUÊNCIA DA CONFIANÇA, GANHOS COMPETITIVOS E SATISFAÇÃO NA
INTENÇÃO DE PERMANÊNCIA DE EMPRESAS EM REDES HORIZONTAIS**

Tese apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração.

Aprovado em 23 de julho de 2013

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Ana Maria Machado Toaldo - UFPR

Prof. Dr. Iuri Gavronski - UNISINOS

Prof. Dr. Rafael Teixeira - UNISINOS

Prof. Dr. Celso Augusto de Matos - UNISINOS

Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido (orientador) - UNISINOS

*Dedico este trabalho as minhas gurias,
Vika e Bebelá. Este trabalho foi feito para
vocês.*

AGRADECIMENTOS

As últimas linhas deste trabalho são as mais importantes e difíceis de serem escritas. Muitas pessoas ao longo destes mais de quatro anos contribuíram para que eu conseguisse chegar a este momento. Gostaria de dizer muito obrigado para:

Virgínia, obrigado por fazer parte da minha vida e ter compartilhado as angústias, desânimos, tristezas e também as alegrias e felicidades do doutorado. Obrigado por apoiar e compreender que o doutorado era um caminho necessário. Desculpa pela ausência, mau humor e impaciência principalmente nos últimos tempos. Se não estivesses ao meu lado nada teria razão.

Isabela, obrigado por entender que as vezes o papai precisava trabalhar e não podia estar contigo. Acima de tudo obrigado por teres trazido tanta felicidade para minha vida.

Mãe, obrigado por estar sempre a disposição e ter cuidado tão bem da Isabela durante minhas ausências.

Pai, obrigado pela prazerosa parceria nas incontáveis idas e vindas a Porto Alegre.

Ivan, muito obrigado por tornar o processo menos sofrido e com maior qualidade. Obrigado por dosar na medida as cobranças, críticas e elogios. Muito mais do que compartilhar o conhecimento te agradeço pela autêntica amizade e parceria, também te agradeço pela ajuda nas publicações que me permitiram defender a tese. Obrigado Ivan!

Junico, obrigado pelas valiosas conversas que tivemos. Agradeço especialmente por mostrar que a academia e a prática não são mundos tão distantes.

Ronald, parceiro de geladas e angústias, grande amigo que surgiu em meu caminho no doutorado. Valeu por tudo Ronald!

Aos colegas da turma 2009 do doutorado por dividirem as incertezas e alegrias do período de doutorado. Obrigado Claudionor, Dani, Jerônimo, Jonas, Lívia, Luís Felipe, Moema e Otávio!

Maicon “Torrada”, obrigado pela ajuda durante o doutorado e por estar sempre disponível a esclarecer questões a respeito do funcionamento das redes.

Tio Beto e tia Dulce obrigado por sempre se colocarem a disposição para tudo o que eu necessitasse em Porto Alegre.

Cacá, Rodrigo (valeu pelo abstract!), Léo, Dé, Lorenzo, Fábio, Lisa e Rafa, muito obrigado pelo apoio e pela torcida.

Aos membros da minha banca de qualificação e tese Prof. Dr. Alsones Balestrin, Prof. Rafael Teixeira, Prof. Dr. Iuri Gavronski e Profa. Dra. Ana Toaldo pelas valiosas contribuições. Agradeço especialmente ao Prof. Dr. Celso Augusto de Matos por sempre esclarecer minhas dúvidas sobre modelagem de equações estruturais.

Aos professores do doutorado em Administração da Unisinos por contribuírem na minha formação acadêmica.

A Universidade Federal do Rio Grande (FURG) por permitir que eu me ausentasse de minhas atividades para qualificação profissional.

As gurias da secretaria, em especial a Ana Zilles pela presteza e pelo carinho comigo e com os colegas.

Aos varejistas que abdicaram de seu precioso tempo para pacientemente responderem a pesquisa.

A equipe de apoio que facilitou e trouxe maior qualidade a tese. Obrigado Nilo Moraes (CEPA– UFRGS) pelo ótimo trabalho de coleta de dados. Obrigado Marco Antônio Adamoli pela revisão final da tese.

A todos aqueles que apesar de não citados nominalmente participaram desta longa caminhada, muito obrigado!

RESUMO

A intensificação da concorrência tem levado as empresas a desenvolverem formas organizacionais que diferem da dicotomia fazer/comprar. Entre as opções disponíveis para as pequenas e médias empresas, destaca-se o desenvolvimento de relacionamentos cooperativos do tipo redes horizontais de empresas. A literatura tem documentado uma série de ganhos ou benefícios decorrentes dessa forma de organização da atividade econômica. Para esta tese, considera-se que os ganhos competitivos isoladamente não garantem o sucesso das redes horizontais, isto é, a sua continuidade por tempo indeterminado. Além dos ganhos competitivos, incluem-se nesta tese a confiança e a satisfação com a rede como fatores que influenciam a intenção de permanência de empresas em redes horizontais. A questão da confiança interorganizacional, apesar de amplamente discutida, tem se limitado ao campo teórico com poucos estudos empíricos desenvolvidos em redes horizontais de empresas. Outra lacuna teórica identificada é a ausência de estudos que considerem a satisfação com a rede e a intenção de empresas permanecerem nas redes. Com base no exposto, o objetivo desta tese é analisar como a confiança, os ganhos competitivos e a satisfação com a rede influenciam a intenção das empresas permanecerem em redes horizontais varejistas. A comparação de modelos, por meio de equações estruturais, indicou que o modelo originalmente proposto representava mais adequadamente a relação entre os constructos. Dessa forma, a partir do modelo original, foram suportadas as hipóteses que indicavam a influência (positiva) i) (*H1a, H1b, H1c, H1d*) da confiança sobre os ganhos competitivos (ganhos econômicos, relações sociais, legitimidade e aprendizagem e inovação); ii) (*H2a*) dos ganhos econômicos sobre satisfação com a rede; iii) (*H4*) da confiança sobre a intenção de permanência na rede; e iv) (*H5*) da satisfação com a rede sobre a intenção de permanência na rede. Conjuntamente, os resultados desta tese mostram que a confiança, os ganhos econômicos e a satisfação com a rede são os fatores que determinam a intenção das empresas permanecerem em redes horizontais varejistas.

Palavras-chave: Confiança. Ganhos competitivos. Satisfação. Intenção de permanência. Redes Horizontais.

ABSTRACT

The increase of competition between companies has led them to develop organizational models that differ from the dichotomy make/buy. Among the options available to small and medium enterprises, the development of cooperative horizontal networks can be highlighted. The literature has documented several gains or benefits of this kind of organization of economic activity. In this thesis, it is considered that the competitive gains alone do not guarantee success of horizontal networks, namely their continuity indefinitely. Besides the competitive gains, in the present work, trust and satisfaction with the network are considered as influence factors for the intention of permanence of companies in horizontal networks. The issue of interorganizational trust, though widely discussed, has been limited to theoretical studies with few empirical studies developed in horizontal networks of companies. Another theoretical gap identified is the lack of studies that consider the companies' satisfaction with the network and intention to remain in the networks. In this context, this thesis aims to analyze how trust, competitive gains and satisfaction with the network influence the companies to remain in retailers horizontal networks. The comparison between models, through structural equations, showed that the originally proposed model represented more adequately the proposed relationships between constructs. Thus, from the original model, were supported hypotheses which indicated the influence (positive) i) (*H1a, H1b, H1c, H1d*) of trust over the competitive gains (economic gains, social relations, legitimacy and learning and innovation); ii) (*H2a*) of economic gains over satisfaction with the network; iii) (*H4*) of trust over the intention to remain in the network; and iv) (*H5*) of satisfaction with the network over the intention to stay in the network. Together, the results of this thesis show that trust, economic gains and satisfaction with the network are the factors that determine the intention of the companies remain in retailers horizontal networks.

Key-words: Trust. Competitive gains. Satisfaction. Intention to remain. Horizontal networks.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Trajetórias organizacionais de redes de acordo com atividades e competências	38
Figura 2 – Modelo teórico proposto	79
Figura 3 – Etapas de pesquisa	88
Figura 4 – Modelo de mensuração	137
Figura 5 – Modelo de mensuração reespecificado	141
Figura 6 – Modelo estrutural	142
Figura 7 – Modelo rival 1	146
Figura 8 – Modelo rival 2	149
Figura 9 – Modelo rival 3	151
Figura 10 – Modelo teórico proposto (simplificado)	158

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese dos indicadores de ganhos econômicos	46
Quadro 2 – Síntese dos indicadores de relações sociais	49
Quadro 3 – Síntese dos indicadores de legitimidade	53
Quadro 4 – Síntese dos indicadores de aprendizagem e inovação	58
Quadro 5 – Síntese dos indicadores de confiança	71
Quadro 6 – Síntese dos indicadores de satisfação em relacionamentos interorganizacionais e em redes horizontais	76
Quadro 7 – Síntese de indicadores de permanência de empresas em relacionamentos interorganizacionais	78
Quadro 8 – Redes horizontais de mercados e supermercados no Rio Grande do Sul	90
Quadro 9 – Escala proposta para mensuração do constructo confiança	92
Quadro 10 – Escala proposta para a mensuração do constructo ganhos econômicos	93
Quadro 11 – Escala proposta para a mensuração do constructo relações sociais	94
Quadro 12 – Escala proposta para a mensuração do constructo legitimidade .	95
Quadro 13 – Escala proposta para a mensuração do constructo aprendizagem e inovação	96
Quadro 14 – Escala proposta para a mensuração do constructo satisfação com a rede	97
Quadro 15 – Escala proposta para a mensuração do constructo intenção de permanência	98
Quadro 16 – Características dos respondentes da segunda etapa de pesquisa	103
Quadro 17 – Descrição dos índices de ajuste utilizados	138

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Redes participantes do pré-teste quantitativo	107
Tabela 2 – Análise descritiva dos dados do pré-teste quantitativo	108
Tabela 3 – KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett para confiança	109
Tabela 4 – Autovalores, variância e variância acumulada para confiança	109
Tabela 5 – Cargas fatoriais e comunalidades dos itens da escala de confiança	110
Tabela 6 – KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett para ganhos econômicos	111
Tabela 7 – Autovalores, variância e variância acumulada para ganhos econômicos	111
Tabela 8 – Cargas fatoriais e comunalidades dos itens da escala de ganhos econômicos	111
Tabela 9 – KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett para relações sociais	112
Tabela 10 – Autovalores, variância e variância acumulada para relações sociais	112
Tabela 11 – Cargas fatoriais e comunalidades dos itens da escala de relações sociais	112
Tabela 12 – KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett para legitimidade	112
Tabela 13 – Autovalores, variância e variância acumulada para legitimidade	113
Tabela 14 – Cargas fatoriais e comunalidades dos itens da escala de legitimidade	113
Tabela 15 – KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett para aprendizagem e inovação	114
Tabela 16 – Autovalores, variância e variância acumulada para aprendizagem e inovação	114
Tabela 17 – Cargas fatoriais e comunalidades dos itens da escala de aprendizagem e inovação	114
Tabela 18 – KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett para satisfação com a rede	115
Tabela 19 – Autovalores, variância e variância acumulada para satisfação com a rede	115
Tabela 20 – Cargas fatoriais e comunalidades dos itens da escala de satisfação com a rede	115
Tabela 21 – KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett para intenção de permanência	115
Tabela 22 – Autovalores, variância e variância acumulada para intenção de permanência	116
Tabela 23 – Cargas fatoriais e comunalidades dos itens da escala de intenção de permanência	116
Tabela 24 – Redes participantes da amostra do teste quantitativo	118
Tabela 25 – Análise descritiva dos dados do teste quantitativo	118
Tabela 26 – KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett para confiança	119
Tabela 27 – Autovalores, variância e variância acumulada para confiança	119
Tabela 28 – Cargas fatoriais e comunalidades dos itens da escala de confiança	119
Tabela 29 – KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett para ganhos econômicos	120

Tabela 30 – Autovalores, variância e variância acumulada para ganhos econômicos	120
Tabela 31 – Cargas fatoriais e comunalidades dos itens da escala de ganhos econômicos	120
Tabela 32 – KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett para relações sociais ...	121
Tabela 33 – Autovalores, variância e variância acumulada para relações sociais	121
Tabela 34 – Cargas fatoriais e comunalidades dos itens da escala de relações sociais	121
Tabela 35 – KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett para legitimidade	121
Tabela 36 – Autovalores, variância e variância acumulada para legitimidade .	122
Tabela 37 – Cargas fatoriais e comunalidades dos itens da escala de legitimidade	122
Tabela 38 – KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett para aprendizagem e inovação	122
Tabela 39 – Autovalores, variância e variância acumulada para aprendizagem e inovação	123
Tabela 40 – Cargas fatoriais e comunalidades dos itens da escala de aprendizagem e inovação	123
Tabela 41 – KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett para satisfação com a rede	123
Tabela 42 – Autovalores, variância e variância acumulada para satisfação com a rede	124
Tabela 43 – Cargas fatoriais e comunalidades dos itens da escala de satisfação com a rede	124
Tabela 44 – KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett para intenção de permanência	124
Tabela 45 – Autovalores, variância e variância acumulada para intenção de permanência	124
Tabela 46 – Cargas fatoriais e comunalidades dos itens da escala de intenção de permanência	125
Tabela 47 - Validade convergente dos itens dos constructos	133
Tabela 48 - Alfa de Cronbach (α), confiabilidade composta (CC) e variância extraída (VE)	133
Tabela 49 – Matriz de correlação entre os constructos	134
Tabela 50 – Teste de validade discriminante de Fornell e Larcker (1981)	135
Tabela 51 – Teste de validade discriminante de Bagozzi e Phillips (1982)	136
Tabela 52 – Valores recomendados para índices de ajuste e valores estimados para o modelo de mensuração	138
Tabela 53 – Valores dos índices de ajuste para o modelo de mensuração original e para o modelo de mensuração reespecificado	141
Tabela 54 – Índices de ajuste do modelo estrutural	143
Tabela 55 – Teste das hipóteses de pesquisa do modelo proposto	143
Tabela 56 – Comparação dos índices de ajuste do modelo estrutural original e do modelo rival 1	147
Tabela 57 – Teste de hipóteses do modelo rival 1	147
Tabela 58 – Comparação de % de parâmetros significativos e de coeficientes de determinação (R^2) entre o modelo de estrutural original e o modelo rival 1	148
Tabela 59 – Comparação dos índices de ajuste do modelo estrutural original e do modelo rival 2	149

Tabela 60 – Teste de hipóteses do modelo rival 2	150
Tabela 61 – Comparação de % de parâmetros significativos e de coeficientes de determinação (R^2) entre o modelo de estrutural original e o modelo rival 2	150
Tabela 62 – Comparação dos índices de ajuste do modelo estrutural original e do modelo rival 3	152
Tabela 63 – Teste de hipóteses do modelo rival 3	152
Tabela 64 – Comparação de % de parâmetros significativos e de coeficientes de determinação (R^2) entre o modelo de estrutural original e o modelo rival 3	152
Tabela 65 – Correlação entre confiança e tempo de participação da empresa na rede	153
Tabela 66 – Correlação entre tempo de participação da empresa na rede e ganhos econômicos, relações sociais, legitimidade e aprendizagem	154
Tabela 67 – Correlação entre tempo de participação da empresa na rede e satisfação com a rede e intenção de permanência	154
Tabela 68 – Relação entre os ganhos competitivos e a satisfação com a rede	155
Tabela 69 – Correlação entre caixas por loja e funcionários por loja e os constructos do modelo proposto	156
Tabela 70 – One-Way Anova para os constructos do modelo proposto para as redes com maior número de respondentes na amostra	156
Tabela 71 – Teste t de diferença de médias para confiança entre redes de diferentes abrangências geográficas	157

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.2 OBJETIVOS DA TESE	20
1.2.1 Objetivo Geral	20
1.2.2 Objetivos Específicos	20
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	21
1.4 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICA E GERENCIAL	24
1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	25
1.6 ORGANIZAÇÃO DA TESE	26
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	28
2.1 RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS, REDES E REDES HORIZONTAIS	28
2.2 COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL	30
2.3 TIPOLOGIAS DE RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS	36
2.4 GANHOS COMPETITIVOS, CONFIANÇA, SATISFAÇÃO E INTENÇÃO DE PERMANÊNCIA EM RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS E EM REDES HORIZONTAIS DE EMPRESAS	40
2.4.1 Ganhos Competitivos em Relacionamentos Interorganizacionais e em Redes Horizontais	40
2.4.1.1 Ganhos Econômicos	41
2.4.1.2 Relações Sociais	47
2.4.1.3 Legitimidade	50
2.4.1.4 Aprendizagem e Inovação	53
2.4.2 Confiança em Relacionamentos Interorganizacionais e em Redes Horizontais	58
2.4.3 Satisfação em Relacionamentos Interorganizacionais e em Redes Horizontais	73
2.4.4 A Intenção de Permanência de Empresas em Relacionamentos Interorganizacionais e em Redes Horizontais	77
3 MODELO TEÓRICO PROPOSTO E HIPÓTESES DE PESQUISA	79
3.1 MODELO TEÓRICO PROPOSTO	79
3.2 HIPÓTESES DE PESQUISA DO MODELO TEÓRICO PROPOSTO	79
3.3 OUTRAS HIPÓTESES DE PESQUISA	83
4 MÉTODO	87
4.1 MÉTODO DE PESQUISA	87
4.2 UNIDADES DE ANÁLISE	88
4.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	89
4.4 DEFINIÇÃO CONCEITUAL E OPERACIONAL DOS CONSTRUCTOS DO MODELO PROPOSTO	91
4.5 VARIÁVEIS DE CONTROLE	98
4.4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	99
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	101
5.1 PRIMEIRA ETAPA DE PESQUISA: VALIDAÇÃO DE CONTEÚDO DAS ESCALAS COM JUÍZES ACADÊMICOS	101
5.2 SEGUNTA ETAPA DE PESQUISA: VALIDAÇÃO DE CONTEÚDO DAS ESCALAS COM PRÁTICOS DE REDES HORIZONTAIS	103

5.3 TERCEIRA ETAPA DE PESQUISA: PRÉ-TESTE QUANTITATIVO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	107
5.3.1 Análise Descritiva dos Dados do Pré-Teste Quantitativo	107
5.3.2 Análise Fatorial Exploratória e Confiabilidade das Escalas	108
5.3.2.1 AFE e confiabilidade para o constructo confiança	109
5.3.2.2 AFE e confiabilidade para o constructo ganhos econômicos	111
5.3.2.3 AFE e confiabilidade para o constructo relações sociais	112
5.3.2.4 AFE e confiabilidade para o constructo legitimidade	112
5.3.2.5 AFE e confiabilidade para o constructo aprendizagem e inovação	114
5.3.2.6 AFE e confiabilidade para o constructo satisfação com a rede	115
5.3.2.7 AFE e confiabilidade para o constructo intenção de permanência	115
5.4 QUARTA ETAPA DE PESQUISA: TESTE QUANTITATIVO	117
5.4.1 Análise Descritiva dos Dados do Teste Quantitativo	118
5.4.2 Análise Fatorial Exploratória e Confiabilidade das Escalas	118
5.4.2.1 AFE e confiabilidade para o constructo confiança	119
5.4.2.2 AFE e confiabilidade para o constructo ganhos econômicos	120
5.4.2.3 AFE e confiabilidade para o constructo relações sociais	121
5.4.2.4 AFE e confiabilidade para o constructo legitimidade	121
5.4.2.5 AFE e confiabilidade para o constructo aprendizagem e inovação	122
5.4.2.6 AFE e confiabilidade para o constructo satisfação com a rede	123
5.4.2.7 AFE e confiabilidade para o constructo intenção de permanência	124
5.4.3 Teste das Hipóteses de Pesquisa	125
5.4.3.1 Teste das hipóteses de pesquisa do modelo proposto	125
5.4.3.2 Outras hipóteses de pesquisa	153
6 CONCLUSÃO	158
6.1 ANÁLISE DO OBJETIVO GERAL	158
6.2 ANÁLISE DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS	159
6.3 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS DO ESTUDO	175
6.4 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS DO ESTUDO	176
6.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	177
6.6 SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS	178
REFERÊNCIAS	180
APÊNDICES	193
APÊNDICE 1 – CARTA CONVITE DE PARTICIPAÇÃO AOS JUÍZES ACADÊMICOS	193
APÊNDICE 2 – CARTA DE AGRADECIMENTO AOS JUÍZES ACADÊMICOS ..	194
APÊNDICE 3 – VALIDAÇÃO DE CONTEÚDO COM JUÍZES ACADÊMICOS	195
APÊNDICE 4- VALIDAÇÃO DE CONTEÚDO COM PRÁTICOS DE REDES HORIZONTAIS	201
APÊNDICE 5 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS DO PRÉ-TESTE QUANTITATIVO	204
APÊNDICE 6 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS DO TESTE QUANTITATIVO	207

1 INTRODUÇÃO

O acirramento da competição entre empresas é um fenômeno que vem sendo observado de forma mais acentuada principalmente a partir da década de 1980 (Miles e Snow, 1992). Diversos são os fatores considerados causas desse fenômeno, entre os quais a globalização econômica, a internacionalização das empresas e os avanços tecnológicos (principalmente das tecnologias da informação) (Miles e Snow, 1992; BarNir e Smith, 2002; Silvestre e Dalcol, 2003).

Tal ambiente competitivo requer formas organizacionais que diferem da dicotomia fazer-comprar (Williamson, 1991; Hennart, 2008). Para manterem-se competitivas, as organizações têm optado por obter ou por desenvolver junto a outras organizações os recursos e as competências necessárias para se ajustarem a um ambiente caracterizado pela incerteza e complexidade (Franco, 2007; Nootboom, 2008). Nesse contexto, as empresas cada vez mais têm desenvolvido relacionamentos cooperativos com outras organizações como forma de adaptarem-se às pressões ambientais e concorrenciais (Morh e Spekman, 1994; Mellwig, Hoetker e Weibel, 2006; Albani e Dietz, 2009; Oliveira, Rezende e Carvalho, 2011).

Alguns estudiosos, entre os quais Jarillo (1988), Bengtsson e Kock (1999), Bell, den Ouden e Ziggers (2006), consideram que relacionamentos interorganizacionais são um mecanismo eficaz de manutenção ou desenvolvimento de vantagens competitivas. Outros, porém, como Oliver (1990), Pacagnan (2006) e Dai (2010), vinculam a própria sobrevivência das organizações ao desenvolvimento de relações interorganizacionais com ganhos mútuos.

Independente de objetivar vantagens competitivas ou sobrevivência, hoje as empresas necessitam recorrer simultaneamente a estratégias competitivas e cooperativas (Morgan e Hunt, 1994; Lado, Boyd e Hanlon, 1997; Bengtsson e Kock, 1999; Wilkinson, 2008). A cooperação interorganizacional, como modalidade de coordenação de atividades econômicas, é motivada por questões como a crescente competitividade internacional, a aceleração do processo tecnológico, a sofisticação de mercados, clientes e fornecedores, redução do ciclo de vida dos produtos, além da emergência de fenômenos sociais, como a globalização e o desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação – TIC's (Ring e Van de Ven, 1992; Rimoli e Giglio, 2008).

A maior adaptabilidade ao dinamismo ambiental favorece a cooperação interorganizacional enquanto forma de governança. A literatura apresenta uma diversidade de tipos de relações interorganizacionais definidas geralmente com base na formalização (existência ou não de contratos formais), número de empresas envolvidas (díades, tríade ou multífirmas) e centralidade (ocorrência ou não de coordenação central por uma empresa) (Grandori e Soda, 1995; Wegner e Padula, 2008).

As relações interorganizacionais mais citadas na literatura são as do tipo vertical entre compradores e vendedores, *joint ventures*, subcontratação, *filière*, alianças, parcerias, centrais de compras, empresas em rede, consórcios de pesquisa, franquias, distritos industriais, *clusters*, redes de empresas, entre outras formas (Miles e Snow, 1992; Ring e Van de Ven, 1994; Grandori e Soda¹, 1995; Das e Teng, 1998; Ebers e Jarillo, 1998; Podolny e Page, 1998; Casarotto Filho e Pires, 2001; Lorenzoni e Ferriani, 2008).

No tocante às pequenas e médias empresas, estas sofrem mais fortemente o impacto da turbulência e incerteza ambientais (Pereira, 2005). A vulnerabilidade dessas empresas surge devido à carência de recursos técnicos, humanos e financeiros, o que as leva a uma posição de desvantagem competitiva em relação às de maior porte, o que explica a alta taxa de fracasso e o sucesso limitado das pequenas e médias empresas (Schermerhorn Jr., 1980; Pereira, 2005).

Balestrin e Vargas (2003) são mais específicos ao descreverem as desvantagens relativas às pequenas e médias empresas. Segundo os autores, a desvantagem competitiva pode ser creditada a aspectos como baixo volume de compras (o que limita o poder de barganha junto aos fornecedores), falta de acesso a linhas de crédito e financiamento, desatualização tecnológica, elevados gastos para participação em feiras e em campanhas publicitárias, custos de reciclagem e treinamento da mão-de-obra, despesas com aluguel e custos envolvidos na exportação de produtos.

As relações interorganizacionais do tipo rede de empresas são particularmente adequadas às pequenas e médias empresas por priorizarem a flexibilidade e a cooperação, buscando o aumento da competitividade sem, contudo,

¹ Para uma revisão de alguns dos tipos de relacionamentos interorganizacionais citados, consultar Grandori e Soda (1995).

impedir a autonomia das organizações envolvidas (Mariti e Smiley, 1983; Jarillo, 1988).

As redes horizontais, também denominadas redes de cooperação, possibilitam que pequenas e médias empresas acessem recursos e desenvolvam capacidades que minimizem suas fraquezas e permitam a manutenção ou o desenvolvimento de vantagens competitivas (Pereira, 2005; Pacagnan, 2006; Palakshappa e Gordon, 2007) que as tornem aptas a enfrentar, inclusive, concorrentes maiores e melhor estruturados (Lima Filho et al., 2006; Wegner e Padula, 2008).

Estudos empíricos, por exemplo, os de Verschoore e Balestrin (2006) e Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011), têm demonstrado os benefícios ou ganhos competitivos obtidos pelas pequenas e médias empresas que optam pela participação em redes horizontais. Estas redes horizontais, no contexto de assimetria de recursos entre organizações de diferentes portes, surgem como estratégia viável de sobrevivência e competitividade para as pequenas e médias empresas.

Os relacionamentos do tipo rede não se limitam apenas às empresas privadas; o setor público também tem reconhecido que, para operar com eficiência, frequentemente é necessário o conhecimento e a *expertise*, os quais são obtidos da interação com outras organizações (Busi e Bititci, 2006; Clarke, 2006).

Além da melhoria da capacidade competitiva das empresas e do setor público, as redes interorganizacionais são apontadas também como responsáveis pela geração de empregos e pelo desenvolvimento regional (Balestrin e Vargas, 2004; Verschoore e Balestrin, 2006; Hernández, 2009; Vargas-Hernández e Noruzi, 2010).

Apesar dos aspectos positivos dos relacionamentos interorganizacionais cooperativos para as organizações, o elevado número de fracassos (Podolny e Page, 1998; Park e Ungson, 2001; Toigo e Alba, 2010) evidencia que nem sempre a cooperação interorganizacional é suficiente ou a melhor alternativa para suprir deficiências competitivas. Em outras palavras, o desenvolvimento de relacionamentos interorganizacionais cooperativos não garante o sucesso das organizações.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A primeira seção deste capítulo evidenciou a carência de recursos competitivos das pequenas e médias empresas em relação às empresas de maior porte. Também destacou como a atuação conjunta, por meio de redes horizontais, pode minimizar a desvantagem competitiva de tais empresas.

Para que possam efetivamente contribuir para a melhoria das condições competitivas das empresas, as redes precisam ter um número mínimo de empresas associadas (Wegner e Padula, 2008). A percepção de que a rede não proporciona a melhora competitiva esperada pode levar as empresas a questionarem essa forma de atuação coletiva. Mostram-se, então, necessárias a identificação e a análise dos fatores que influenciam a permanência de empresas em redes horizontais, que, em última análise, são responsáveis pela própria continuidade das redes enquanto entidades (Brass et al., 2004).

Nesta tese, consideram-se três aspectos que se relacionam, segundo a literatura, com a permanência de empresas em relacionamentos interorganizacionais. Esses aspectos, conforme discussão a seguir, são os ganhos competitivos, a confiança e a satisfação.

A literatura sustenta que, por motivos estratégicos (Jarillo, 1988; Bengtsson e Kock, 1999; Bell, den Ouden e Ziggers, 2006) ou de sobrevivência (Oliver, 1990; Pacagnan, 2006; Dai, 2010), as empresas desenvolvem relacionamentos cooperativos que permitem a obtenção de ganhos competitivos que não seriam possíveis caso elas atuassem isoladamente no mercado. Esses ganhos competitivos têm recebido frequente atenção da literatura, porém, de um modo geral, tem sido estudados individualmente. Essa escolha limita a compreensão da importância relativa de cada um dos ganhos para as empresas em redes horizontais.

Por outro lado, os estudos empíricos de redes horizontais, que tratam conjuntamente diversos ganhos competitivos, têm optado por hierarquizar a importância desses ganhos (por exemplo, Verschoore e Balestrin, 2006; Hernandez, 2009; Castro, Bulgacov e Hoffmann, 2011). Ora, tais classificações, apesar de indicarem quais os ganhos mais importantes, não permitem inferir o quanto cada um desses ganhos contribui para a permanência das empresas nas redes. Essas constatações indicam que permanece como uma lacuna teórica a compreensão da

contribuição de cada um dos ganhos competitivos para a permanência de empresas em redes horizontais.

Outro debate teórico recorrente é o que diz respeito ao papel da confiança em relacionamentos interorganizacionais (Jarillo, 1988; Edelenbos e Klijn, 2007; Bertolin et al., 2008; Steffel e Ellis, 2009; Vargas-Hernández e Noruzi, 2010; Castro, Bulgacov e Hoffmann, 2011) e em redes horizontais (Pereira e Pedrozo, 2005; Reyes Júnior e Borges, 2007; Bertolin et al.; 2008; Estivaleta, Pedrozo e Begnis, 2008; Marchi e Wittmann, 2008). Autores como Selnes (1998), Neergaard e Ulhoi (2006) e Gulati e Nickerson (2008) sustentam que a confiança é necessária para que ocorra a continuidade da cooperação entre atores econômicos. Em redes horizontais, esta questão tem permanecido no campo teórico como uma tautologia de que confiança e cooperação não existem uma sem a outra. Talvez, o debate venha se limitando ao campo teórico devido à dificuldade de definição e de operacionalização do constructo confiança no nível de análise de redes horizontais².

Se a confiança possui a importância reclamada pela teoria, pode-se esperar que ela influencie as decisões de permanência ou de saída de empresas de redes horizontais. Conforme se sustenta nesta tese, tal questão merece um esforço empírico para sua compreensão.

Outro aspecto que pode ser considerado como relevante no estudo da permanência de empresas em redes horizontais é a satisfação com a rede. Pode-se esperar que, em redes horizontais, assim como ocorre em outras formas de relacionamentos interorganizacionais, a satisfação venha a ser um dos fatores determinantes para a continuidade do relacionamento (Ganesan, 1994; Shamdasani e Sheth, 1995; Selnes, 1998; Homburg, Giering e Menon, 2003; Caceres e Papparoidamis, 2005). Ressalta-se, porém, que apenas recentemente alguns estudos (Pereira, 2005; Wegner, 2011) objetivaram mensurar a satisfação com a rede, sem, contudo, relacioná-la à continuidade do relacionamento entre empresa e rede.

Enquanto os ganhos competitivos têm sido amplamente explorados empiricamente em estudos de redes horizontais, o mesmo não tem ocorrido com os constructos confiança, satisfação com a rede e intenção de permanência. Tais constructos, apesar de ausentes ou pouco pesquisados em estudos de redes

² Como observado no capítulo seguinte desta tese (Fundamentação Teórico-Empírica), foram identificados apenas os estudos de Reyes Júnior e Borges (2007) e Marchi e Wittmann (2008) que mensuraram a confiança em redes horizontais.

horizontais, são amplamente discutidos na literatura de marketing de relacionamento. Sendo assim, recorre-se a esta abordagem teórica para o embasamento das discussões.

Considerando-se as lacunas teóricas apresentadas, o problema de pesquisa que conduz o desenvolvimento desta tese é: *“Como os ganhos competitivos, a confiança e a satisfação com a rede influenciam a intenção de permanência de empresas em redes horizontais?”*.

1.2 OBJETIVOS DA TESE

A seguir, são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos da tese.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta tese é analisar como os ganhos competitivos, a confiança e a satisfação com a rede influenciam a intenção de permanência de empresas em redes horizontais.

1.2.2 Objetivos Específicos

A seguir, são apresentados os objetivos específicos necessários ao alcance do objetivo geral desta tese:

- Desenvolver um modelo conceitual para a análise da influência dos ganhos competitivos, da confiança e da satisfação com a rede na intenção de permanência de empresas em redes horizontais;
- Desenvolver ou adaptar escalas para a mensuração dos constructos do modelo proposto;
- Testar empiricamente o modelo proposto e modelos rivais;
- Verificar relações entre as características das empresas e das redes e os constructos do modelo proposto.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A crescente frequência dos relacionamentos interorganizacionais cooperativos entre empresas tem sido acompanhada pelo aumento de estudos acadêmicos e publicações gerenciais enfocando tais relacionamentos (Jarillo, 1988; Ring e Van de Ven, 1992; Koza e Lewin, 1998; Bell, den Ouden e Ziggers, 2006; Verschoore e Balestrin, 2006; Wilkinson, 2008; Castro, Bulgacov e Hoffmann, 2011). Apesar dos avanços dos estudos sobre relacionamentos interorganizacionais, estes se encontram ainda em um estágio inicial em que a maior parte dos trabalhos concentra-se no entendimento e nos benefícios da participação das organizações nesses relacionamentos (Lima Filho et al., 2006; Alves e Pereira, 2010).

Hennart (2006) critica o estado atual desses estudos devido ao pouco rigor acadêmico e à falta de respostas às questões consideradas importantes aos gestores. Alguns autores (Bell, den Ouden e Ziggers, 2006; Alves e Pereira, 2010; Castro, Bulgacov e Hoffmann, 2011) criticam a fragmentação, a heterogeneidade e a falta de coerência do campo de estudo dos relacionamentos interorganizacionais devido à utilização de diferentes abordagens teóricas.

Bell, den Ouden e Ziggers (2006) consideram que, para atingir a maturidade, o estudo das relações interorganizacionais deve necessariamente buscar um consenso paradigmático e prover respostas a questões relevantes para os gestores. Na mesma linha de raciocínio, Alves e Pereira (2010) argumentam que, apesar de múltiplas abordagens constituírem um avanço para o aprofundamento do tema, ao mesmo tempo fragmentam o entendimento do processo como um todo. Para Bell, den Ouden e Ziggers (2006), sem um nível mínimo de consenso, as pesquisas tornam-se não comparáveis e explicações teóricas rivais não podem ser testadas.

Em contraposição aos autores supracitados, Clarke-Hill, Li e Davies (2003) defendem que a natureza paradoxal da cooperação e competição em relacionamentos interorganizacionais conduz à necessidade de abordagens multiparadigmáticas³ para estudo desses fenômenos. Na visão desses autores, a perspectiva de análise empregada deve ser contingente à predominância de competição ou cooperação e à independência ou interatividade entre os atores.

³ Dentro da proposta apresentada por Clarke-Hill, Li e Davies (2003), as melhores perspectivas teóricas de análise dos relacionamentos interorganizacionais seriam a teoria dos jogos, posicionamento estratégico e visão baseada em recursos (RBV).

Apesar da falta de consenso sobre a maturidade dos estudos de relacionamentos interorganizacionais, observa-se um crescente desenvolvimento teórico no campo, como pode ser visto pelo aumento do número de artigos publicados nos principais periódicos (Alves e Pereira, 2010), trabalhos de revisão da literatura (Schermerhorn Jr., 1975; Oliver, 1990; Grandori e Soda, 1995; Brass et al.; 2004), meta-estudos (Oliver e Ebers, 1998; Balestrin, Verschoore e Reyes Júnior, 2010) e volumes de periódicos dedicados especificamente ao tema (por exemplo, *Strategic Management Journal*, v.21, n.3, 2000).

Com esta tese, busca-se contribuir com a teoria seguindo a recomendação de diversos pesquisadores (Oliver, 1990; Zaheer e Venkatrama, 1995; Koza e Lewin, 1998; Franco, 2007; Palmatier, Dant e Grewal, 2007), que consideram a necessidade de integrar perspectivas teóricas distintas para o estudo de relações interorganizacionais; nesse caso específico, as do tipo redes horizontais de empresas.

Nesta tese, acrescenta-se a perspectiva do marketing de relacionamento para o estudo das redes horizontais de empresas. Especificamente, identificou-se que a confiança e a satisfação seriam fatores que influenciariam a continuidade de relacionamentos interorganizacionais. Já que a revisão da literatura indicou a ausência de estudos em redes horizontais que tenham tratado esses constructos empiricamente, a teoria de marketing de relacionamento vem a contribuir com o aporte teórico necessário para a compreensão de tal questão. Essa teoria agregou ainda os fundamentos para o desenvolvimento do constructo intenção de permanência de empresas em redes horizontais.

Ressalta-se que, enquanto os estudos de redes horizontais ainda não discutiram a intenção de permanência das empresas na rede, a teoria de marketing pouco tem sido utilizada para o estudo do fenômeno sob análise (Oliver e Ebers, 1998; Balestrin, Verschoore e Reyes Júnior, 2010⁴).

Diferentes abordagens teóricas também são observadas nos ganhos competitivos. Especificamente, nesta tese, as teorias subjacentes a esses ganhos

⁴ No contexto internacional, o meta-estudo de Oliver e Ebers (1998), em quatro periódicos de primeira linha de pesquisa organizacional, revelou que a teoria de marketing (industrial) era até então a abordagem teórica menos empregada para o estudo de relações interorganizacionais (apenas um estudo identificado). No cenário nacional, a replicação do estudo de Oliver e Ebers (1998) por Balestrin, Verschoore e Reyes Júnior (2010) obteve resultado similar. Os autores identificaram apenas três estudos com enfoque de marketing industrial, sendo esta abordagem a segunda menos utilizada para a análise de relações interorganizacionais.

são a estratégia (ganhos econômicos), sociologia econômica (relações sociais), teoria institucional (legitimidade) e teoria da aprendizagem organizacional (aprendizagem e inovação). Acredita-se que a integração de diferentes abordagens teóricas contribui para o avanço dos estudos sobre redes horizontais de empresas e também para agregar conhecimentos ao marketing de relacionamento a partir de um campo empírico pouco explorado dentro dessa perspectiva.

No que tange ao modelo teórico proposto e aos constructos que o formam, alguns comentários fazem-se necessários. Partindo-se do pressuposto de que esta tese engloba abordagens teóricas distintas até então não estudadas conjuntamente, o modelo teórico proposto apresenta-se como inédito. Apesar de extensamente discutidos pela literatura, os ganhos competitivos de empresas em redes horizontais têm sido analisados em isolado ou em relação às características estruturais das redes e das empresas. Nesta tese, em um mesmo modelo teórico, a análise das redes horizontais e das empresas associadas ocorre a partir da consideração de diversos ganhos competitivos juntamente com outros constructos relevantes embasados pela teoria de marketing de relacionamento.

Ainda a respeito dos ganhos competitivos, nota-se que, geralmente, estes são rotulados *a priori* com base em referencial teórico apresentado pelos pesquisadores. Poucos trabalhos empíricos buscaram testar a adequação dos dados às categorias pré-definidas. Neste estudo, escalas foram desenvolvidas e testadas empiricamente, possibilitando a adequação entre os constructos teóricos e as respectivas métricas.

Outra justificativa para o desenvolvimento deste trabalho repousa na ausência de estudos que objetivem identificar e analisar os fatores influenciadores da permanência de empresas em redes horizontais. Tradicionalmente, os estudos sobre relacionamentos interorganizacionais têm considerado, como de sucesso, aqueles relacionamentos que obtêm os resultados almejados ou perduram no tempo (Park e Ungson, 2001; Franco, 2007). Por outro lado, os relacionamentos interorganizacionais são rotulados como insucessos quando cessam antes do previsto, encerrando a cooperação entre as empresas envolvidas (Park e Ungson, 2001; Wegner e Padula, 2008; Wilkinson, 2008).

Além da identificação dos fatores influenciadores da permanência de empresas em redes horizontais, um dos resultados deste estudo foi o desenvolvimento de uma métrica que indica quais as empresas mais propensas a permanecerem na rede e quais apresentam indícios de saída dela. A análise da

permanência de empresas em redes horizontais e de seus antecedentes (confiança, ganhos competitivos e satisfação com a rede) permite que os gestores atuem sobre esses aspectos, objetivando a manutenção das empresas na rede.

Quanto ao tipo de relações estudadas, na literatura predominam as verticais e diáticas, com as do tipo horizontal multifirmas representando ainda uma pequena parcela desses estudos (Provan e Sebastian, 1998; Bengtsson e Kock, 1999; Human e Provan, 2000; Hadjikhani e Thilenius, 2005; Neergaard e Ulhoi, 2006; Roach, 2010).

No caso específico de redes horizontais, Pereira e Pedrozo (2005) consideram que ainda são poucos os estudos empíricos sobre tal forma de relação interorganizacional tanto no Brasil quanto no exterior, o que requer um maior esforço da academia neste sentido. Ghisi et al. (2008) reforçam essa questão afirmando que poucos estudos estão disponíveis sobre relações horizontais entre pequenos varejistas. Os argumentos apresentados indicam a necessidade de novos estudos de caráter teórico-empírico sobre redes horizontais varejistas, sendo este o objeto desta tese.

1.4 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICA E GERENCIAL

Com o desenvolvimento desta tese, objetivou-se contribuir com a academia e com a prática de gestão em redes horizontais de empresas. Dentre as contribuições acadêmicas deste estudo, destacam-se:

- o desenvolvimento de um modelo teórico e de modelos rivais para a análise da influência dos ganhos competitivos, da confiança e da satisfação com a rede na intenção de permanência de empresas em redes horizontais;
- o desenvolvimento e a adaptação de escalas para mensuração dos constructos do modelo teórico proposto;
- a análise da relação das características das empresas e das redes com os constructos do modelo proposto.

Entre as críticas aos estudos de relacionamentos interorganizacionais, destaca-se a irrelevância de determinadas questões (acadêmicas) para a gestão de redes (Bell, den Ouden e Ziggers, 2006). Faria (2011, p.97) vai além, ao considerar que o estudo de redes estratégicas “(...) deve buscar a construção de conhecimento

relevante não apenas para estrategistas de empresas privadas e organizações governamentais, mas para a sociedade”.

Indo ao encontro dessas críticas, os resultados obtidos, bem como as análises realizadas, permitiram indicar aos gestores de redes horizontais quais aspectos merecem maior atenção, de forma a manter as empresas inseridas na rede ou, de forma diversa, para que estas não atuem independentemente no mercado ou ingressem em outras redes horizontais concorrentes.

A permanência de empresas determina, em última análise, a própria sobrevivência da rede. A avaliação das relações presentes no modelo teórico possibilitou a determinação, de forma ampla, dos fatores que mais impactam a intenção das empresas permanecerem na rede. Por fim, os indicadores específicos dos constructos do modelo teórico fornecem subsídios para a tomada de decisão dos gestores de redes horizontais.

1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A amplitude de variáveis, constructos e contextos que afetam as relações interorganizacionais é tão ampla que não seria possível um único estudo analisar todas essas possibilidades. Com esta tese, não se tem a pretensão de generalizações além daquelas suportadas pelos resultados empíricos obtidos. Este trabalho, ao contrário, contribuiu com respostas a algumas questões levantadas pela teoria e consideradas importantes para a gestão de redes horizontais.

Apesar de este trabalho restringir-se a algumas questões, estas se mostram pertinentes ao avanço dos estudos de relacionamentos interorganizacionais de forma ampla e mais especificamente em seu modo de redes horizontais. Paralelamente, agregam-se também subsídios para o debate de questões teóricas de marketing de relacionamento com base no objeto empírico redes de empresas.

Para tornar viável o alcance dos objetivos propostos, foram necessárias algumas delimitações quanto ao escopo do trabalho. Com isso, buscou-se um conhecimento mais profundo à custa, porém, de generalizações. A primeira delimitação diz respeito ao tipo de relação interorganizacional, sendo o foco deste trabalho apenas a do tipo redes horizontais. A segunda é de caráter geográfico. Os incentivos públicos para a formação de redes de cooperação no Rio Grande do Sul a partir do ano de 2000 (Balestro et al., 2004; Verschoore e Balestrin, 2006; Alves e

Pereira, 2010) permitiram que milhares de empresas passassem a fazer parte desta modalidade de relação interorganizacional, o que colaborou para que a academia local despertasse interesse pelo tema.

No Brasil, o Estado do Rio Grande do Sul apresenta, em termos quantitativos, as principais contribuições para o estudo das relações interorganizacionais. Além disso, concentra também os pesquisadores e instituições responsáveis pelo maior número de publicações acadêmicas (Alves e Pereira, 2010⁵). Dessa forma, este estudo e suas implicações são restritos às redes horizontais atuantes no Estado do Rio Grande do Sul. Por fim, a terceira delimitação diz respeito à indústria. Esta tese limita-se às redes horizontais varejistas denominadas mercados e supermercados⁶.

Com base no exposto, consideram-se as redes horizontais varejistas de mercados e supermercados atuantes no Estado do Rio Grande do Sul como a população do estudo em função das características do ambiente institucional. O apoio de programa público, a participação de outras instituições (Governo do Estado e Universidades, por exemplo) e a *expertise* dos pesquisadores locais tornam o ambiente institucional propício a novos estudos sobre redes horizontais.

1.6 ORGANIZAÇÃO DA TESE

Esta tese está organizada em 6 capítulos, distribuídos conforme observa-se a seguir:

Capítulo 1- Introdução

Este primeiro capítulo apresentou o contexto da pesquisa, a definição do problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, a justificativa do estudo, as contribuições acadêmicas e gerenciais, a delimitação do estudo e, por fim, a forma de organização da tese.

⁵ O estudo de Alves e Pereira (2010) abrangeu os anos de 2004 a 2009. Neste período, foram identificados 394 autores nacionais que publicaram nos principais periódicos (segundo o critério Qualis), sendo que Eugênio Ávila Pedrozo (UFRGS, oito publicações) e Alsones Balestrin (UNISINOS, sete publicações) foram os com maior número de artigos publicados.

⁶ Apesar de apresentada neste momento, esta escolha ocorreu durante o desenvolvimento da tese e não *a priori*.

Capítulo 2 – Fundamentação Teórico-Empírica

No segundo capítulo, são discutidos os aspectos teóricos que sustentam o desenvolvimento do estudo. Está dividido nas seguintes seções: 2.1 Relacionamentos interorganizacionais, redes e redes horizontais; 2.2 Cooperação interorganizacional; 2.3 Tipologias de relacionamentos interorganizacionais; e 2.4 Ganhos competitivos, confiança, satisfação e intenção de permanência em relacionamentos interorganizacionais e em redes horizontais de empresas.

Capítulo 3 – Modelo Teórico Proposto e Hipóteses de Pesquisa

No terceiro capítulo, apresenta-se inicialmente o modelo teórico proposto para a análise da influência dos ganhos competitivos, confiança e satisfação com a rede na intenção de permanência de empresas em redes horizontais. Na sequência, são apresentadas as hipóteses de pesquisa e os argumentos teóricos que as sustentam. Na parte final do capítulo 3 são discutidas outras hipóteses de pesquisa.

Capítulo 4 – Método

Este capítulo apresenta-se dividido nas seguintes seções: 4.1 Método de pesquisa; 4.2 Unidades de análise; 4.3 População e amostra; 4.4 Definição conceitual e operacional dos constructos do modelo proposto; 4.5 Variáveis de controle; e 4.6 Coleta e análise dos dados.

Capítulo 5 – Análise dos Resultados

No penúltimo capítulo, são analisados os resultados das quatro etapas de pesquisa (validação de conteúdo das escalas com juízes acadêmicos, validação de conteúdo das escalas com práticos de redes horizontais, pré-teste quantitativo do instrumento de coleta de dados, teste quantitativo) necessárias para o alcance dos objetivos traçados.

Capítulo 6 – Conclusão

O último capítulo apresenta-se dividido nestas seções: 6.1 Análise do objetivo geral; 6.2 Análise dos objetivos específicos; 6.3 Implicações teóricas do estudo; 6.4 Implicações práticas do estudo; 6.5 Limitações do estudo; e 6.6 Sugestões de estudos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Neste capítulo, são discutidos aspectos relevantes relacionados ao tema da tese. Inicialmente, apresentam-se definições e características de relacionamentos interorganizacionais, redes e redes horizontais de empresas. Na sequência, discutem-se aspectos que motivam e dificultam a cooperação interorganizacional. São consideradas, ainda, algumas tipologias que contribuem para o entendimento da participação de empresas em arranjos cooperativos multifirmas.

Na parte final deste capítulo, são analisados os ganhos competitivos, a confiança, a satisfação e a intenção de permanência de empresas em redes horizontais. A discussão de tais constructos traz o embasamento teórico que sustenta o modelo proposto de pesquisa, o qual é apresentado no capítulo seguinte.

2.1 RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS, REDES E REDES HORIZONTAIS

Apresentam-se, nesta seção, algumas definições que permitem identificar as características que diferenciam os relacionamentos interorganizacionais, as redes e as redes horizontais de empresas.

Um relacionamento interorganizacional ocorre quando duas ou mais organizações transacionam recursos (financeiros, produtivos, referências de clientes ou consumidores) com o objetivo de obter ganhos coletivos e individuais. Os relacionamentos interorganizacionais, segundo Van de Ven (1976), podem ser temporários ou de longa duração.

Redes, conforme Podolny e Page (1998, p.59), são uma forma de governança caracterizada como “(...) qualquer coleção de atores ($n \geq 2$) que buscam relações de trocas duradoras com o outro e, ao mesmo tempo, carecem de uma autoridade organizacional legítima para arbitrar e resolver disputas que podem surgir durante a troca”. Zylbersztajn e Farina (2010, p. 5) consideram redes como arranjos institucionais multifirmas complexos, projetados para coordenar transações de maneira a criar valor.

Jarillo (1988, p.32) prefere a utilização do termo “redes estratégicas”, as quais correspondem a arranjos de longo prazo entre empresas com fins lucrativos, que são distintas, mas relacionadas, permitindo a essas empresas a obtenção de ganhos

ou vantagem competitiva sustentável em relação aos competidores que não fazem parte da rede.

Também chamadas de redes de cooperação, redes horizontais são, de acordo com Balestrin e Arbage (2007, p. 7), aquelas “(...) constituídas por empresas que guardam cada uma sua independência, mas que optam por desenvolver atividades específicas de maneira conjunta para atingir determinados objetivos comuns”.

Para Oliveira, Rezende e Carvalho (2011), as redes horizontais surgem da interação de agentes autônomos que cooperam de forma voluntária e com base na coesão de objetivos e valores. O poder nas redes horizontais é descentralizado e não hierárquico, ou seja, os direitos e deveres são equivalentes para todos os envolvidos.

Recentemente, Wegner e Padula (2010) notaram o dinamismo do conceito de redes horizontais. No contexto europeu, especificamente na Alemanha, onde a cooperação interorganizacional é amplamente reconhecida como forma de governança, os autores verificaram uma “quebra de paradigma” com redes cooperativas incorporando outras formas de relacionamento interorganizacional, como o licenciamento e a gestão de lojas próprias.

A respeito das redes horizontais varejistas, Ghisi et al. (2008) caracterizam-nas por serem formadas principalmente por pequenos e médios varejistas proprietários de lojas de vizinhança, que, em muitos casos, são empresas familiares, associadas a outros varejistas independentes para obter economias de escala, melhorar a competitividade, melhorar a posição no mercado e alavancar a experiência e o conhecimento coletivos. A denominação horizontal se dá pelo fato de todas as empresas integrantes pertencerem ao mesmo nível do canal de distribuição (Reijnders e Verhallen, 1996).

No Rio Grande do Sul, o Programa Redes de Cooperação, desenvolvido pelo Governo do Estado, alavancou a disseminação da cultura da cooperação empresarial. Para Verschoore e Balestrin (2006), as redes horizontais gaúchas são formadas por empresas que (1) se situam geograficamente próximas, (2) atuam em um segmento específico do mercado, (3) relacionam-se de forma não hierárquica e cooperativa, prevalecendo a confiança mútua e (4) coordenam-se a partir de mínimos instrumentos contratuais que garantem regras básicas de governança.

Conforme o exposto, as relações interorganizacionais caracterizam-se basicamente pelo número de atores envolvidos (dois ou mais), tempo de duração (curto ou longo prazo) e objetivos (ganhos mútuos e individuais). As redes, por sua vez, segundo os autores consultados, diferem das relações interorganizacionais por terem sua duração estipulada como de longo prazo.

As redes horizontais possuem características como prazo indeterminado de duração, coordenação baseada na confiança e em mínimos instrumentos legais (contratos), objetivo de ganhos mútuos e individuais e participação de empresas localizadas geograficamente próximas e pertencentes ao mesmo nível da cadeia de valor.

Para esta tese, segue-se a definição de redes horizontais de Verschoore e Balestrin (2006), apresentada anteriormente, por ser a mais adequada aos fins deste estudo. Enquanto a confiança é um dos elementos centrais deste trabalho, a questão da proximidade das empresas é considerada como variável de controle⁷. Quanto ao segmento de análise, foi escolhido apenas o que abrange mercados e supermercados. As questões contratuais de redes horizontais não foram consideradas nesta tese.

2.2 COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL

Cooperação, segundo Parung e Bititci (2008), significa literalmente o trabalho conjunto com a finalidade de obtenção de benefícios coletivos e individuais. Para Wilkinson (2008), assim como ocorre com os seres humanos, as empresas não conseguem existir sem o desenvolvimento de relacionamentos com outras empresas. Dessa forma, os relacionamentos interorganizacionais surgem como um condicionante do sucesso organizacional, ou seja, a manutenção das empresas no mercado.

A cooperação interorganizacional tem sido caracterizada como uma relação entre parceiros na qual ocorre confiança, socialização, comprometimento, reciprocidade e uso de coordenação para alcance de objetivos comuns (Clarke-Hill, Li e Davies, 2003; Varman e Costa, 2009; Hoffman, Neumann e Speckbacher, 2010). Os primeiros estudos sobre relações interorganizacionais foram

⁷ Conforme será visto no capítulo Método, utiliza-se a variável de controle abrangência geográfica para teste de hipóteses.

desenvolvidos na década de 1960 (Oliver, 1990), apesar de a cooperação interorganizacional só começar a ser vista como uma estratégia empresarial viável a partir da década de 1970 (Human e Provan, 2000). O crescente interesse acadêmico pelo tema, porém, remonta apenas aos anos de 1980 e, principalmente, de 1990 (Franco, 2007; Kuittinen et al., 2009).

A decisão de cooperar em contextos competitivos pode decorrer da indisponibilidade ou da incapacidade de obter os recursos necessários no mercado ou na impossibilidade de desenvolver tais recursos internamente em tempo hábil ou com custos adequados (Madhok e Tallman, 1998; Papadopoulos, Cimon e Hébert, 2008).

Para Van de Ven (1976), o surgimento de uma relação interorganizacional decorre de fatores internos ou externos. O fator interno diz respeito à necessidade de recursos, enquanto o externo representa respostas a oportunidades ou problemas apresentados pelo ambiente. Papadopoulos, Cimon e Hébert (2008) acrescentam que os relacionamentos cooperativos emergem como estratégia viável quando a empresa pressente vulnerabilidade em sua posição competitiva ao observar que seus recursos únicos são insuficientes para atingir suas metas, ou quando vislumbra oportunidades devido à combinação de seus recursos com os de outra organização.

A cooperação interorganizacional, para Van de Ven (1976), seria mais provável de ocorrer quando as organizações exibissem um nível intermediário de similaridade. Organizações muito pouco similares provavelmente não têm consciência umas das outras, ou não possuem recursos mutuamente desejados. Na direção oposta, organizações muito similares podem ser quase idênticas, o que levaria a um grau muito elevado de competição entre elas. Em um nível intermediário de similaridade, as organizações são conscientes umas das outras e possuem recursos complementares. Essas características podem levar ao desenvolvimento de relações caracterizadas ao mesmo tempo de cooperativas e competitivas.

Hennart (2006) considera que o oportunismo, o conflito de objetivos e o risco de apropriação indevida seriam limitados quando as partes envolvidas em um relacionamento seguem estratégias similares, mas não são atualmente ou potencialmente competidores.

Para Dai (2010), relações cooperativas são mais prováveis de ocorrerem quando os envolvidos percebem que a outra parte não impõe ameaças à sua vantagem competitiva. A cooperação também pode ser facilitada quando os envolvidos competem em diferentes domínios.

Um dos desafios ao sucesso de redes interorganizacionais reside, segundo Human e Provan (2000), na dificuldade de coordenação de múltiplas e independentes organizações que, frequentemente, são concorrentes. Em redes horizontais, cada empresa tem interesse no sucesso das demais, já que o sucesso da rede como um todo é dependente do sucesso de cada empresa individual. Dessa forma, tal configuração organizacional favorece a ampla comunicação e troca de recursos entre os envolvidos, apesar de serem potenciais concorrentes (Tjosvold e Weicker, 1993).

Na visão de Oliver (1990), a formação de relacionamentos interorganizacionais vincula-se a contingências que podem ser amplamente classificadas em seis dimensões: necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade e legitimidade. Necessidade pode decorrer tanto da dependência de recursos mantidos por outras organizações quanto por questões legais ou regulatórias. Assimetria refere-se ao potencial de exercer poder ou controle sobre outra organização e seus recursos. Reciprocidade ocorre quando as organizações buscam relacionamentos com o propósito de atingir metas ou benefícios mutuamente comuns. Eficiência decorre da tentativa da organização melhorar a relação entre suas entradas e saídas, desde que essa configuração minimize os custos de transação em relação às outras alternativas disponíveis (mercado ou hierarquia). Estabilidade é caracterizada como a busca pela previsibilidade devido à incerteza ambiental. Legitimidade diz respeito às pressões que o ambiente institucional impõe sobre as organizações para justificarem suas atividades e resultados.

O ingresso em relacionamentos cooperativos pode ser creditado a um comportamento mimético da indústria, em que empresas sem experiência prévia em relacionamentos interorganizacionais duradouros podem vir a estruturar tais relacionamentos, imitando outras organizações que obtiveram sucesso na formação de arranjos cooperativos (Kozza e Lewin, 1998; Kraatz, 1998; Pereira e Pedrozo, 2005).

Evidências empíricas sugerem que empresas com elevada experiência prévia em relações interorganizacionais podem ter uma maior propensão para cooperar e também para ter maior sucesso em cooperação do que aquelas com menor experiência em arranjos cooperativos (Hoffman, Neumann e Speckbacher, 2010).

Para Madhok e Tallman (1998), as empresas participariam de relacionamentos colaborativos com a expectativa de obter valor superior em relação a outras formas organizacionais alternativas em determinada situação. O valor superior seria creditado às potenciais combinações sinérgicas de recursos e capacidades complementares das empresas envolvidas.

Leiponen (2008) verificou que empresas se engajaram em relacionamentos cooperativos com a finalidade de absorver conhecimentos dos demais participantes. A autora notou ainda que as grandes empresas tendiam a se beneficiar mais da relação do que as pequenas, já que, dispendo de maiores recursos financeiros e humanos, podiam influenciar os padrões tecnológicos a serem adotados pela indústria, o que, conseqüentemente, se traduziria em maiores ganhos.

Balestrin e Arbage (2007), estudando dois casos inseridos em contextos distintos, verificaram que os principais condicionantes para o ingresso das empresas nas redes foram a especificidade de ativos e a incerteza ambiental, sendo esta derivada do desconhecimento dos agentes de aspectos do ambiente econômico, institucional e comportamental que exercem alguma forma de influência na gestão das organizações (Balestrin e Arbage, 2007).

Faria (2011) argumenta que os estudos de redes estratégicas podem ser classificados em duas correntes epistemológicas. A maioria dos estudos pertence aos defensores da corrente econômica, que seguem o positivismo epistemológico. Segundo esta corrente, as redes são vistas como sistemas objetivos que geram vantagens competitivas para seus membros por meio do planejamento. Já a corrente humana, assentada sob a abordagem interpretativista, considera as redes como sistemas subjetivos, com fronteiras mal definidas e complexas demais para serem controladas por um ator central. Faria (2011) considera que os primeiros (positivistas), notadamente nos EUA, preferem ver as redes como hierarquias, enquanto os últimos, (interpretativistas) em alguns países da Europa, possuem a imagem delas como mercados.

Sob a perspectiva econômica, a cooperação interorganizacional tem sido vista com receio, sobretudo devido à possibilidade de suas implicações anticompetitivas

(Koza e Lewin, 1998; Palakshappa e Gordon, 2007). Nesse sentido, duas ou mais organizações podem cooperar com o objetivo de prejudicar outros concorrentes (Bengtsson e Kock, 1999).

De acordo com Reijnders e Verhallen (1996), a formação de redes horizontais entre pequenos varejistas propiciaria aos envolvidos, além de diversos ganhos competitivos, maior tempo disponível ao empreendedor dedicar-se às atividades centrais do negócio, já que muitas das atividades anteriormente executadas podem ser feitas pela organização central da rede.

No caso específico de supermercados de pequeno porte, os incentivos para a cooperação em redes horizontais dizem respeito à capacidade de tais arranjos permitirem às empresas, de forma conjunta, adquirirem maior capacidade técnico-financeira e escala operacional para poderem competir, de maneira mais equilibrada, com as grandes varejistas (Lima Filho et al., 2006).

As redes horizontais oportunizam aos pequenos supermercadistas melhorias de atributos da loja, como, por exemplo, oferta de maior sortimento de produtos e marcas de melhor qualidade, oferecimento de marcas próprias, realização de ofertas, ampliação das formas de pagamento e treinamento dos funcionários, fatores estes que estimulam uma imagem mais positiva para as empresas (Lima Filho et al., 2006).

Apesar de a maior parte da literatura focar os motivadores, alguns trabalhos têm considerado aspectos dificultadores ou relacionados ao fracasso de relacionamentos interorganizacionais. Falta de comprometimento dos membros, comportamentos oportunistas e interesses individuais de difícil conciliação são alguns dos fatores citados por Hernández (2009) como dificultadores dos relacionamentos interorganizacionais. Para Neergaard e Ulhoi (2006), a perda de autonomia e flexibilidade de tomada de decisão é um dos motivos considerados pelas empresas para a não participação em redes.

Questões legais podem tanto favorecer quanto dificultar a cooperação interorganizacional. No Rio grande do Sul, por exemplo, um decreto (nº. 42.950 de 17 de Março de 2004) do Governo do Estado, que instituiu um programa público de apoio à formação de redes de cooperação, deu importante impulso a essa forma de atuação coletiva. Por outro lado, alguns países como os Estados Unidos dificultam o desenvolvimento de relacionamentos interorganizacionais entre empresas do mesmo nível da cadeia de valor. Apesar da diminuição das restrições, poucos

relacionamentos do tipo redes horizontais são encontrados no contexto norte-americano (Thorelli, 1986; Podolny e Page, 1998⁸; Park e Ungson, 2001; Dai, 2010). Dadas as restrições, nos Estados Unidos o tema redes estratégicas somente começou a ser debatido pela academia, mesmo que de forma tímida, entre o final da década de 1980 e o início da década de 1990 (Human e Provan, 2000; Faria, 2011).

A sobrevivência no curto prazo é o que leva, muitas vezes, as empresas a entrarem em redes. Porém, a não obtenção de benefícios no prazo esperado pode abreviar o tempo de permanência na rede, levando inclusive à sua dissolução (Ghisi et al., 2008) e possível saída da empresa do mercado (Lima Filho et al., 2006).

No varejo supermercadista, Ghisi et al. (2008) identificaram que o sucesso ou o fracasso de redes horizontais passa necessariamente pela escolha das empresas participantes. Segundo os autores, devem fazer parte parceiros com competências complementares, com experiência e também com lojas de tamanhos similares, para que não surja assimetria de poder e de ganhos (Ebers e Jarillo, 1998; Leiponen, 2008).

Nesta seção, discutiu-se, de forma ampla, fatores que favorecem ou dificultam a cooperação interorganizacional. Notam-se particularidades que diferenciam as redes horizontais de empresas de outros tipos de relacionamentos interorganizacionais. As redes horizontais são formadas por empresas de um mesmo segmento de atuação, geograficamente próximas e semelhantes em suas características (tamanho, por exemplo). Essas condições seriam favoráveis à competição e não à cooperação interorganizacional, conforme sustentado por autores consultados (Van de Ven, 1976; Human e Provan, 2000; Hennart, 2006; Daí, 2010).

Destaca-se, ainda, como o ambiente institucional pode influenciar a cooperação interorganizacional. Enquanto alguns países não permitem ou restringem a cooperação entre empresas do mesmo nível da cadeia de valor, a cooperação, no Rio Grande do Sul, por meio de redes horizontais, ganhou projeção somente a partir da criação de um programa do Governo do Estado.

⁸ De acordo com Podolny e Page (1998), o *National Cooperative Research Act* de 1984 liberou o desenvolvimento conjunto de atividades de pesquisa e desenvolvimento entre empresas, algo não permitido anteriormente.

2.3 TIPOLOGIAS DE RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS

Algumas tipologias têm sido desenvolvidas objetivando contribuir para a compreensão dos motivos que levam as organizações a desenvolverem relacionamentos interorganizacionais. Algumas dessas tipologias são destacadas a seguir.

Bengtsson e Kock (1999) consideram que os relacionamentos entre concorrentes podem ser classificados em quatro tipos: coexistência, cooperação, competição e coopetição, a seguir definidos.

Coexistência ocorre quando não há nenhum tipo de troca econômica entre os atores, ocorrendo apenas trocas informacionais e sociais. Nesse tipo de relacionamento, a confiança pode ser considerada elevada, com fortes normas (informais), apesar de as metas dos atores serem definidas independentemente.

Cooperação caracteriza-se por frequentes trocas econômicas, informacionais e sociais entre os atores. Apesar de existir cooperação, pode também haver competição, podendo ocorrer inclusive desconfiança entre os atores. Os acordos de cooperação podem ser formais (baseados em contratos) ou informais (construídos com base em normas sociais e confiança mútua). Conflitos são evitados por metas em comum e por acordos formais.

Competição é um padrão de ação e reação, em que poder e dependência entre os atores decorrem da posição competitiva de cada um dentro da indústria. Normas são baseadas em regras informais e amplamente disseminadas entre os competidores. A similaridade de metas entre os participantes leva a um jogo de soma zero, em que, para um competidor ganhar, o outro deve necessariamente perder.

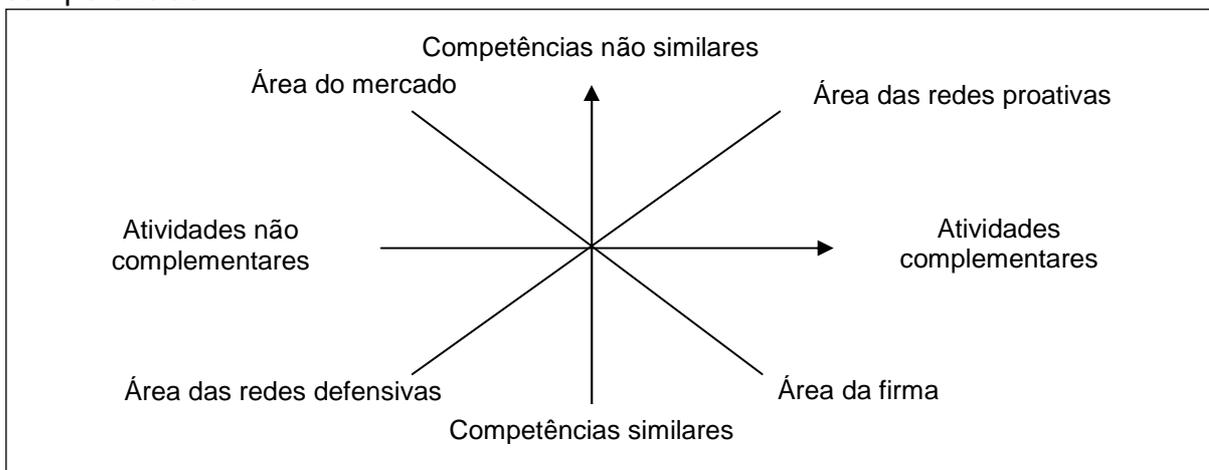
Coopetição inclui trocas econômicas e não econômicas entre os atores. Poder na parte cooperativa do relacionamento é fundamentado em aspectos funcionais de acordo com a cadeia de valor; no lado competitivo do relacionamento, o poder do ator advém de sua força e posição competitiva. Na cooperação, a dependência é delimitada em acordos formais ou é baseada na confiança; já na competição, a dependência origina-se na posição competitiva. Bengtsson e Kock (1999) ilustram a coopetição com um caso em que duas empresas cooperaram na área de desenvolvimento de materiais, enquanto, concomitantemente, estas empresas competiam em marketing e desenvolvimento de produtos.

Bengtsson e Kock (1999) argumentam que uma empresa pode simultaneamente estar envolvida em mais de um dos quatro tipos de relacionamentos descritos. Além disso, a avaliação do relacionamento por parte dos atores pode fazer com que estes optem por mudar o tipo de interação, não necessariamente em direção a uma relação mais cooperativa. Segundo os autores, o tipo de relacionamento escolhido pode ser guiado pela necessidade de recursos e pela posição competitiva. Uma empresa com forte posição competitiva e com recursos necessários provavelmente optará por relacionamentos competitivos. Por outro lado, empresas com fraca posição competitiva e com necessidade de recursos de competidores devem optar por cooperação.

A cooperação pode fornecer à empresa competências, conhecimento de mercado, reputação, entre outros ganhos necessários para a melhoria de posição competitiva. Bertolin et al. (2008) acrescentam que a cooperação é particularmente vantajosa para organizações de menor porte, uma vez que, isoladamente, possuem pouco poder de negociação, o que as conduz a serem dependentes de relacionamentos cooperativos. Uma empresa com forte posição competitiva, mas carente de recursos, pode optar por desenvolver um relacionamento cooperativo. Por fim, uma empresa em fraca posição competitiva, mas sem interesse em cooperação, pode buscar a coexistência com os concorrentes, procurando atuar em nichos de mercado que não sejam interessantes aos concorrentes em melhor posição competitiva.

Burlat, Besombes e Deslandres (2003) desenvolveram uma tipologia de relacionamentos interorganizacionais com base na complementariedade de atividades e similaridade de competências. A figura 1 apresenta a tipologia proposta pelos autores.

Figura 1 – Trajetórias organizacionais de redes de acordo com atividades e competências



Fonte: Burlat, Besombes e Deslandres (2003, p.404)

Na tipologia proposta por Burlat, Besombes e Deslandres (2003), avalia-se, no eixo horizontal, o grau de complementaridade das atividades desenvolvidas pelos membros das redes. O eixo vertical indica, em seus extremos, a similaridade e não similaridade de competências das empresas envolvidas.

Na área de mercado, a não complementaridade de atividades aliada à não similaridade de competências é um indicativo de que a empresa deve buscar no mercado os recursos necessários. Por outro lado, competências similares e atividades complementares seriam um indício da possibilidade de internalização das atividades.

As duas últimas dimensões da figura mostram que a configuração de rede é a mais adequada. As diferenças entre os dois opostos reside tanto na similaridade de competências e atividades quanto no padrão de resposta às mudanças do ambiente econômico.

As redes defensivas recebem esta denominação por serem caracterizadas como reativas à mudança ambiental, possuindo competências similares e atividades não complementares. Por fim, os autores sugerem que, quando as atividades são complementares e as competências são não similares, é propícia à cooperação interfirmas, neste caso, denominada pelos autores de redes proativas.

Franco (2007), utilizando da técnica de análise de *cluster*, identificou quatro tipos de processos de formação de cooperação entre empresas, denominados de intencional, improvisado, exploratório e estratégico, cujas características são descritas a seguir.

- a) Intencional: caracterizado por nascimento de forma deliberada, objetivo de reforçar capacidade produtiva e baseado no relacionamento e na compatibilidade entre as empresas;
- b) Improvisado: formação baseada no passado, objetivo de acessar recursos e interação e nível de compromisso entre os envolvidos;
- c) Exploratório: razões exploratórias, desenvolvimento de novas competências e compatibilidade cultural entre os envolvidos;
- d) Estratégico: razões estratégicas/visão de futuro, aprendizagem organizacional e objetivos e estratégia claros.

De acordo com essas tipologias, as redes horizontais, foco deste estudo, podem ser classificadas como prioritariamente cooperativas (Bengtsson e Kock, 1999), defensivas (Burlat, Besombes e Deslandres, 2003) e intencionais e estratégicas (Franco, 2007).

Pela tipologia de Bengtsson e Kock (1999), a relação entre as empresas em redes horizontais é principalmente cooperativa. Em redes horizontais, podem ser observadas diversas características de relacionamentos cooperativos, tais como os apontados por Bengtsson e Kock (1999): trocas econômicas, informacionais, sociais e confiança entre os atores.

Na tipologia proposta por Burlat, Besombes e Deslandres (2003), as redes horizontais podem ser consideradas como defensivas, já que são formadas por empresas com competências similares e atividades não complementares. Na tipologia de Franco (2007), as redes horizontais podem ser tanto classificadas como intencionais quanto como estratégicas. As redes horizontais são intencionais à medida que se desenvolvem de forma deliberada. As redes horizontais também podem ser classificadas como estratégicas, pois um de seus objetivos é a aprendizagem organizacional.

Na sequência deste capítulo, discutem-se os fatores específicos (ganhos competitivos, confiança e satisfação) que influenciam a permanência de empresas em redes horizontais.

2.4 GANHOS COMPETITIVOS, CONFIANÇA, SATISFAÇÃO E INTENÇÃO DE PERMANÊNCIA EM RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS E EM REDES HORIZONTAIS DE EMPRESAS

A parte final deste capítulo aborda os constructos que compõem o modelo proposto para a análise da permanência de empresas em redes horizontais. Especificamente, são discutidos os ganhos competitivos (ganhos econômicos, relações sociais, legitimidade, aprendizagem e inovação), a confiança, a satisfação com a rede e a intenção de permanência de empresas em redes horizontais.

2.4.1 Ganhos Competitivos em Relacionamentos Interorganizacionais e em Redes Horizontais

Diversos autores (Jarillo, 1988; Bengtsson e Kock, 1999; Pereira e Pedrozo, 2005; Bell, den Ouden e Ziggers, 2006) têm considerado que a busca de uma melhor posição competitiva é o principal motivador para as organizações manterem relações interorganizacionais. Outros estudiosos (Lima Filho et al., 2006; Balestrin e Arbage, 2007; Ghisi et al., 2008; Hernández, 2009; Livato e Benedicto, 2010) consideram que, para algumas organizações, a própria sobrevivência seria o determinante da participação em relações interorganizacionais.

A participação em redes é mais provável de ocorrer quando as empresas encontram-se em uma posição estratégica vulnerável ou desfavorável (Alves e Pereira, 2010), ou quando o desempenho organizacional situa-se em um nível abaixo do esperado (Kraatz, 1998). Assim, a participação permitiria a obtenção de ganhos competitivos que possibilitariam a sobrevivência e o crescimento das empresas.

Autores, como Ebers e Jarillo (1998) e Jaouen e Gundolf (2009), destacam o potencial dos relacionamentos interorganizacionais, que propiciam aos envolvidos ganhos como desenvolvimento tecnológico, aumento do poder de mercado, desenvolvimento e ampliação de mercados, aceleração do lançamento de novos produtos, redução de incerteza, aprendizagem e inovação, redução de custos, entre outros ganhos competitivos.

Verschoore e Balestrin (2006; 2008a), em estudo junto a 120 redes de cooperação formadas com apoio do governo do Estado do Rio Grande do Sul,

verificaram que as redes de cooperação permitiram às empresas participantes a obtenção de ganhos competitivos conforme a seguinte ordem de importância: (1) provisão de soluções, (2) ganhos de escala e poder de mercado, (3) aprendizagem e inovação, (4) redução de custos e riscos, e (5) relações sociais.

Outro ganho competitivo que as empresas associadas podem obter é a legitimidade, que pode ser compreendida como a percepção de membros externos, como clientes e fornecedores, de que a rede e as empresas associadas possuem credibilidade (Human e Provan, 2000).

A seguir, discute-se, individualmente, cada um dos potenciais ganhos competitivos para as empresas em redes horizontais. Os ganhos competitivos considerados nesta tese são aqueles que têm recebido maior destaque da literatura.

2.4.1.1 Ganhos Econômicos

O fato de o potencial das redes horizontais aumentarem os ganhos econômicos das empresas participantes tem sido extensivamente explorado pela literatura, tanto em âmbito nacional quanto internacional. Estudos de Verschoore e Balestrin (2006, 2008a, Balestrin e Verschoore, 2008) e Franco (2007) consideram duas categorias de ganhos competitivos relacionados ao potencial de ganhos econômicos: “escala e poder de mercado” e “redução de custos e riscos”. Por escala e poder de mercado, Verschoore e Balestrin (2006, p.2) entendem “(...) como sendo os benefícios obtidos em decorrência do crescimento do número de atores da rede, ou seja, quanto maior o número de empresas, maior a capacidade da rede em obter ganhos de escala e de poder de mercado”⁹.

Esses mesmos autores consideram que a redução de custos e riscos vincula-se a “(...) vantagem de dividir entre os associados os custos e riscos de determinadas ações e investimentos que são comuns aos participantes”.

Nesta tese, optou-se pela denominação “ganhos econômicos” para fazer referência à capacidade das redes proverem aos associados desempenho superior

⁹ O autor desta tese verificou que nem sempre aumento no número de associados aumenta o poder de barganha da rede. Um executivo de uma das redes apoiadas pelo Governo do Estado do Rio Grande do Sul, em entrevista concedida ao autor, argumentou que apenas “novos associados com volume de compras muito grande” teriam o potencial de aumentar ainda mais o poder de barganha da rede. Segundo o executivo, a própria rede não tinha muito interesse em novos associados, já que poderia criar concorrência local com outras empresas que já faziam parte da rede. (Material não publicado)

por obterem ganhos de “escala e poder de mercado” e/ou “redução de custos e riscos.” A seguir, discutem-se estudos que têm demonstrado como as redes podem melhorar o desempenho econômico das empresas participantes.

Wegner e Padula (2010) destacam que, em redes horizontais varejistas, aspectos ligados ao aumento de volume de negócios são fundamentais para a competitividade das empresas participantes. O não atingimento de um volume mínimo pode inviabilizar a obtenção dos resultados esperados, podendo levar as empresas a questionarem a opção de atuarem em rede, fazendo-as pensarem em maneiras alternativas de atuação, como, por exemplo, de forma independente. Hernández (2009) observou que a maior parte (74%) dos microempresários que responderam à pesquisa afirmou que a principal vantagem de participar de redes são as vantagens econômicas.

Redes horizontais são caracterizadas por baixos níveis de complementaridade de recursos, ou seja, prestam-se à utilização¹⁰ dos recursos existentes para obtenção de ganhos de curto prazo como a redução dos custos de transação e ganhos de escala (Kozza e Lewin, 1998; Pereira e Pedrozo, 2005).

A importância dos ganhos competitivos decorrentes de aspectos econômicos tem levado à formação de alianças entre redes horizontais que não se restringem aos limites nacionais. Wegner e Padula (2010) citam o caso das redes horizontais alemãs que têm buscado a associação com redes de outros países europeus.

Comparando diversos indicadores de empresas antes e após o ingresso em redes horizontais, Pereira (2005) concluiu que elas aumentaram, de forma significativa, aspectos como faturamento, número de empregados, número de produtos disponibilizados e participação de mercado. Conjuntamente, tais resultados indicam que a participação em redes horizontais possibilitou uma melhora na capacidade competitiva das empresas.

O ingresso de pequenos varejistas em duas redes trouxe acréscimo no faturamento, variando de 37,4% a 37,7% para as empresas, enquanto o aumento da lucratividade atingiu patamares de 19,9% e 21,4%. As empresas das redes sob análise também obtiveram crescimento no número de funcionários, na área da loja e no número de *checkouts* (Marchi e Wittmann, 2008).

¹⁰ Pereira e Pedrozo (2005) traduzem *exploitation* e *exploration*, respectivamente, como utilização e exploração. Nesta tese, adota-se a mesma tradução desses autores.

Lima Filho et al. (2006) constataram que o objetivo fundamental para a formação de uma rede horizontal de pequenos varejistas foi a sobrevivência das empresas. De acordo com os autores, inicialmente o foco das ações foi a compra em conjunto para ganho de escala, o que permitiu melhoria das negociações com os fornecedores (preços mais competitivos e maiores prazos de pagamento). Em um segundo momento, após terem conquistado a capacidade de comprar melhor, as ações rumaram para os aspectos relacionados às vendas, já que, segundo os autores, “(...) se não conseguirem vender, de nada adianta comprar bem (...)” (Lima Filho et al., 2006, p.318).

As ações destinadas à melhoria de vendas incluíram promoções, tabloides (encartes em jornais) e propagandas em televisão, além de padronização (cores e fachadas das lojas e uniformes dos funcionários). Outros benefícios específicos alcançados pelas empresas associadas incluíam o aumento da variedade de produtos, diminuição dos preços, melhores formas de pagamento, acesso a novos fornecedores, criação de um ambiente de confiança entre os associados, compartilhamento de informações, habilidades, competências e conhecimento e treinamento de funcionários de nível operacional e gerencial.

Apesar dos benefícios alcançados, as empresas associadas reconhecem que a padronização, atividades promocionais e adoção de uma marca conjunta se consolidam na mente do consumidor, resultando, assim, em uma barreira de saída da rede. Utilizando os pressupostos da teoria dos custos de transação, considera-se que investimentos feitos pelas empresas para pertencerem à rede caracterizam-se como ativos específicos à relação, visto que perdem seu valor fora da rede. Os associados reconhecem que, caso saiam da rede, terão elevados gastos em construir novamente sua marca individual (Lima Filho et al., 2006). Tais evidências vêm a corroborar as ideias de Ganesan (1994) e Wilkinson (2008), as quais consideram que, em relacionamentos em que há comprometimento de ativos especializados, as partes criam a expectativa de se manterem por um longo período de tempo no relacionamento. Os resultados do estudo apontam ainda que, além de conseguirem se manter no mercado (objetivo de sobrevivência), alguns entrevistados relataram que obtiveram crescimento, por exemplo, em relação ao tamanho da loja.

Reijnders e Verhallen (1996) concluíram, em seu estudo, que o desempenho (mensurado pelas vendas brutas e pelo lucro bruto) de pequenos varejistas

associados a redes horizontais era significativamente superior ao de varejistas que atuavam independentemente no mercado. Os varejistas de redes também se mostraram com maior grau de profissionalismo¹¹ em relação aos varejistas independentes.

A criação de uma rede horizontal de pequenos supermercados no Estado do Paraná teve, como objetivo inicial, obtenção de melhores preços junto a fornecedores, o que permitiria às empresas participantes concorrerem em melhores condições com grandes grupos varejistas que haviam se instalado na região. Com o tempo, a rede passou também a desenvolver material promocional em conjunto, sistema próprio de crédito e marcas próprias. Pacagnan (2006) concluiu que, para esta rede de pequenos supermercadistas, o objetivo maior era apenas a redução de custos atingida por meio de compras em grande escala e pelo compartilhamento de despesas promocionais.

Para Pacagnan (2006), a análise de uma rede de pequenos varejistas de materiais de construção evidenciou que esta possuía objetivos mais amplos, pois incluía, além da redução de custos de compras, a ampliação da variedade de produtos oferecidos ao consumidor. Essa rede propiciou aos associados treinamento de funcionários, encaminhamento para órgãos de fomento creditício e desenvolvimento de promoções conjuntas. Verificou-se, também, que ela desenvolveu ações sociais, como arrecadação de brinquedos e agasalhos e a realização de pequenas reformas em creches, escolas, hospitais e igrejas. A principal diferença perceptível entre os dois casos se deve ao fato de que, no primeiro, não houve padronização do *layout* das lojas, enquanto, no segundo caso, a padronização era exigida dos associados.

Em um estudo com vinte e uma redes horizontais supermercadistas, Ghisi et al. (2008) verificaram que o ganho de escala por meio de compras mais baratas foi o principal motivador para as empresas participarem das redes. Outros motivadores apontados pelos varejistas incluíram a possibilidade de desenvolverem atividades promocionais em conjunto, padronização de lojas e uniformes, criação de cartões de

¹¹ Profissionalismo foi mensurado por diversos indicadores: grau de automação, disponibilidade de informações sobre o mercado, competidores e aspectos internos da empresa e grau de serviço aos consumidores. Cada indicador era composto por uma lista de cinco ou dez atividades desenvolvidas pelos varejistas. Os varejistas de redes horizontais apresentaram escores significativamente maiores do que os varejistas independentes, com exceção dos indicadores de informação sobre competidores e grau de serviços aos clientes, que não apresentaram diferenças significativas.

crédito, desenvolvimento de marcas próprias, treinamento, ações legais conjuntas, logística conjunta e recrutamento e seleção de novos funcionários.

Wegner e Padula (2008) identificaram que um dos motivos para o fracasso de uma rede de pequenos varejistas foi a incapacidade de obter ganhos de escala. Os resultados do estudo mostraram que a falta de um número mínimo de associados inviabilizou melhores negociações com os fornecedores.

A associação em redes horizontais permitiu, segundo estudo de Livato e Benedicto (2010), uma redução nos custos de compra entre 6% e 10% para 68,42% das empresas associadas. Esses resultados evidenciam a capacidade de redes horizontais proporcionarem ganhos de escala às empresas quando atuam conjuntamente. Outras vantagens obtidas pelas redes em negociar diretamente com os fabricantes foram a possibilidade de obtenção de bônus em mercadorias, verbas para divulgação das ofertas em tabloides e brindes promocionais.

Em um estudo junto a uma rede horizontal de pequenos supermercadistas, Oliveira, Rezende e Carvalho (2001) notaram que esta funcionava de maneira semelhante a uma central de compras. O objetivo principal era negociar produtos de interesse comum dos associados com os fornecedores, buscando as vantagens relacionadas à economia de escala. Além das compras conjuntas, a rede permitiu aos associados capacitação de funcionários, acesso direto a fornecedores, melhoria de desempenho das lojas em virtude de troca de informações entre os associados, aumento de vendas, desenvolvimento de marca própria e cartão de fidelidade, rateio de algumas despesas e desenvolvimento de encarte de ofertas.

Burlat, Besombes e Deslandres (2003) identificaram que a motivação para a formação de uma rede de empresas metalúrgicas foi o potencial de redução de custos das compras devido ao maior poder de barganha da rede junto aos fornecedores.

Apesar de aumento do poder de barganha dos associados, a formação de redes também pode ser benéfica para os fornecedores. Wegner e Padula (2010) relatam a experiência de redes horizontais varejistas alemãs que impõem limites de compras aos associados junto aos fornecedores parceiros, além de garantir as compras realizadas junto a estes, o que, conseqüentemente, reduz os riscos de transação para os fornecedores.

Alguns autores (Oliver, 1990; Burlat, Besombes e Deslandres, 2003; Balestrin e Verschoore, 2008) consideram a redução de riscos como um forte incentivo para a

constituição de redes de empresas. Para Oliver (1990), as relações interorganizacionais têm o potencial de diminuir o risco para os envolvidos devido à redução das incertezas associadas à exploração de novos mercados, tecnologias ou atividades em que os resultados são difíceis de prever e o investimento em capital é relativamente intenso. Na mesma linha de raciocínio, Verschoore e Balestrin (2006) argumentam que as redes são vantajosas aos associados na medida em que permitem a divisão de custos e riscos de determinadas ações que são comuns aos participantes.

O risco inerente a uma relação interorganizacional mostra-se condicionado às finalidades da relação. Relações explorativas envolvem um horizonte temporal maior que as relações com fins de utilização, porém, apesar de mais arriscadas, as relações do primeiro tipo podem propiciar criação de valor superior, como, por exemplo, por meio da descoberta e desenvolvimento de novas tecnologias (Mellwig, Hoetker e Weibel, 2006).

No quadro 1, apresenta-se uma síntese dos indicadores de ganhos econômicos identificados em estudos de redes.

Quadro 1 – Síntese dos indicadores de ganhos econômicos

Indicadores de ganhos econômicos	Estudos de origem
- Capacidade de fazer compras mais baratas (aumento do poder de barganha junto aos fornecedores)	Reijnders e Verhallen (1996); Lima Filho et al. (2006); Pacagnan (2006); Ghisi et al. (2008); Marchi e Wittmann (2008); Verschoore e Balestrin (2008b); Livato e Benedicto (2010); Wegner (2011)
- Contribuição para melhoria dos resultados financeiros (vendas, lucratividade, faturamento)	Reijnders e Verhallen (1996); Human e Provan (2000); Pereira (2005); Marchi, Cassanego Júnior e Gregori (2007); Marchi e Wittmann (2008); Verschoore e Balestrin (2008b); Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011); Wegner (2011)
- Aumento da participação de mercado	Reijnders e Verhallen (1996); Pereira (2005); Palakshappa e Gordon (2007); Wegner (2011)
- Ganho de competitividade em comparação aos concorrentes que não fazem parte da rede	Jarillo (1988); Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011)
- Melhoria de acesso a crédito	Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011)
- Promoções conjuntas	Lima Filho et al. (2006); Marchi, Cassanego Júnior e Gregori (2007); Pacagnan (2006)
- Aumento do número de <i>checkouts</i>	Marchi e Wittmann (2008)
- Aumento no número de funcionários	Pereira (2005); Marchi e Wittmann (2008); Verschoore e Balestrin (2008b)
- Aumento da área de loja	Lima Filho et al. (2006); Marchi e Wittmann (2008)
- Aumento da variedade de produtos	Pereira (2005); Marchi, Cassanego Júnior e Gregori (2007); Marchi e Wittmann (2008)
- Aumento no número de clientes	Verschoore e Balestrin (2008b); Wegner (2011)
- Custos de pertencer a rede (padronização, taxa de adesão e mensalidade)	Lima Filho et al. (2006); Wegner (2011)
- Redução de custos operacionais	Verschoore e Balestrin (2008b)

Fonte: elaborado pelo autor a partir de revisão da literatura

Os indicadores de ganhos econômicos apresentados no quadro 1, em sua quase totalidade¹², têm sido mensurados com base na percepção dos respondentes e não em dados objetivos. Essa forma de mensuração dificulta a verificação do efetivo impacto econômico para as empresas a partir da participação em redes horizontais. Porém, a mensuração objetiva dos ganhos pode ser inviável devido à dificuldade da obtenção desses dados.

A partir dos estudos discutidos nesta seção, adota-se, para esta tese, a seguinte definição de ganhos econômicos em redes horizontais de empresas: “Em redes horizontais, ganhos econômicos representam as potenciais vantagens de cunho econômico obtidas pelas empresas em decorrência da participação na rede” (desenvolvido a partir de Jarillo (1988), Lima Filho et al. (2006), Verschoore e Balestrin (2008a), Castro, Bulgacov e Hoffman (2011), Wegner (2011)).

A definição conceitual do constructo foi desenvolvida de forma a abranger diferentes indicadores que se relacionam à melhoria do desempenho econômico das empresas a partir da participação em redes horizontais. A definição proposta permite agregar, em uma mesma métrica, aspectos relacionados ao potencial das redes trazerem ganhos de “escala e poder de mercado” e “redução de custos e riscos”. Considerou-se, também, que a participação em redes envolve custos ou investimentos que podem ser percebidos como elevados, reduzindo os ganhos obtidos e inviabilizando a participação de empresas. Em outras palavras, os custos podem ser superiores aos benefícios obtidos, indicando que fazer parte da rede não contribui positivamente com o resultado econômico da empresa.

2.4.1.2 Relações Sociais

Granovetter (1985) e Uzzi (1997) criticam a tradição utilitarista da economia clássica e neoclássica, por considerarem que as relações sociais afetam minimamente o comportamento racional e egoísta dos agentes econômicos.

A teoria econômica tem tratado as relações sociais como uma fricção que impede a eficiência dos mercados competitivos (Granovetter, 1985). Para Granovetter (1985), as normas sociais presentes no mercado são internalizadas pelos atores e funcionam como um poderoso mecanismo que restringe

¹² Dos estudos apresentados nesta seção, apenas a tese de Pereira (2005) utilizou dados objetivos de empresas em redes horizontais.

comportamentos ao mesmo tempo em que impõe determinadas práticas aos atores econômicos (Varman e Costa, 2009¹³).

O imbricamento¹⁴ social (Granovetter, 1985) engloba as relações pessoais e as estruturas (ou redes) que envolvem tais relações, gerando confiança e desencorajando a má conduta dos atores sociais. A preferência dos atores por executarem transações com outros de reputação conhecida é um incentivo para frear comportamentos oportunistas que podem prejudicar a reputação. Para Granovetter (1985), essa leitura leva a um conceito subsocializado de reputação que pode ser tratado como uma *commodity* calculada a partir da razão entre a possibilidade de comportamento oportunista e a efetivação de tal comportamento.

Granovetter (1985) postula que a existência de relações pessoais pode determinar o modo de governança escolhido para as atividades econômicas. Assim, segundo o autor, haveria uma pressão para a integração vertical quando as empresas não possuíssem relações pessoais que as conectassem, ou quando estas existissem e houvesse conflito, desordem ou oportunismo. Por outro lado, onde uma rede estável de relações medeia complexas transações e gera um padrão de comportamento entre as empresas, a pressão para verticalização estaria ausente. Os argumentos apresentados levam Granovetter (1985) a sugerir que a própria existência de pequenas empresas no mercado seria condicionada a uma densa rede de relações sociais conectando-as, o que reduziria a pressão pela integralização de tais empresas.

Relações pessoais intensas e de longa duração podem superar o nível individual e atingir o nível organizacional, permitindo que atitudes, metas e valores sejam compartilhados, o que facilita o desenvolvimento de confiança mútua (Van de Ven, 1976).

Human e Provan (2000) identificaram que, nos primeiros estágios de desenvolvimento de duas redes, rapidamente foram desenvolvidos laços de amizade entre os envolvidos, enquanto as trocas econômicas demoraram um tempo maior para ocorrerem.

¹³ Varman e Costa (2009) citam como exemplo um caso em que consumidores exigiram que um varejista vendesse a prazo, algo institucionalizado naquele mercado. O mesmo varejista foi ainda obrigado a ceder mercadorias a outros concorrentes, prática também corriqueira naquele ambiente comercial.

¹⁴ Por falta de uma tradução direta para o idioma português (Rimoli e Giglio, 2008), alguns autores como Pereira e Pedrozo (2005) têm utilizado o termo 'imbricamento'; outros, como Faria (2011), preferem 'embutimento'. Nesta tese, utiliza-se prioritariamente o termo imbricamento.

Os estudos sobre relações sociais em redes evidenciam como os laços existentes entre os atores facilitam o processo de cooperação. Kraatz (1998) identificou que o desenvolvimento de laços fortes entre organizações promovia melhor adaptação ao ambiente, pois aumentava a comunicação e o compartilhamento de informações entre as organizações. Da mesma forma, Marchi e Wittmann (2008) verificaram que as conexões sociais entre os atores de duas redes horizontais favoreceram o fluxo de informações e promoveram uma forte coesão entre estes atores.

O desenvolvimento de laços fortes de amizade aumenta a confiança mútua, o que torna a existência de contratos desnecessários (Jouen e Gundolf, 2009). O estudo de múltiplos casos mostrou a Rothkegel, Erakovi e Shepherd (2006) a contribuição dos laços sociais para o desenvolvimento de comunicações abertas e honestas que facilitam a compreensão das expectativas das partes envolvidas na relação.

O contexto social favorece as trocas de informações estreitando as relações interpessoais e conduzindo a um melhor entendimento das necessidades mútuas (Doney, Barry e Abratt, 2007). As relações sociais de amizade e de confiança entre associados de uma rede horizontal criaram um ambiente propício para que informações e experiências fossem trocadas pelos envolvidos. O desenvolvimento de relações sociais em redes é ilustrado pela fala de dois dos associados: “{O relacionamento?} É bom, a gente acaba virando até amigo!” e “A amizade, a troca de informações, a pessoa tem prazer de chamar a pessoa na sua loja e mostrar. Isso aí cria a parceria, uma amizade muito forte” (Oliveira, Rezende e Carvalho, 2011, p.77 e p.80).

No quadro 2, faz-se uma síntese dos indicadores de relações sociais identificados nos estudos que fizeram parte desta seção.

Quadro 2 – Síntese dos indicadores de relações sociais

Indicadores de relações sociais	Estudos de origem
- Melhor relacionamento com membros da rede do que com empresas (empresários) de fora da rede	Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011)
- Desenvolvimento de sentimentos de amizade ou de família com outros associados da rede	Uzzi (1997); Verschoore e Balestrin (2006); Wegner (2011)
- Contribuição dos eventos da rede para o desenvolvimento de amizade entre os associados da rede	Balestrin (2005), Wegner e Padula (2010) e Wegner (2011)

Fonte: elaborado pelo autor a partir de revisão da literatura

Nesta tese, para o constructo relações sociais em redes horizontais, utiliza-se a definição desenvolvida por Verschoore e Balestrin (2008a, p.8), a saber: “Relações sociais representam o aprofundamento das relações entre os indivíduos, o crescimento do sentimento de família e a evolução das relações do grupo para além daquelas puramente econômicas”.

A definição conceitual utilizada para o constructo relações sociais enfatiza a capacidade das redes de aproximar indivíduos, o que favorece o desenvolvimento de laços pessoais. Conforme abordado nesta seção, esse tipo de laço funciona como um mecanismo que restringe práticas oportunistas, o que vem a contribuir com o desenvolvimento da confiança entre atores econômicos. As relações sociais, conjuntamente com a confiança, favorecem que mínimos instrumentos contratuais sejam necessários para regular os comportamentos de agentes econômicos em redes de empresas.

2.4.1.3 Legitimidade

A teoria institucional sugere que as organizações cooperam para obterem legitimidade e recursos valiosos e explorarem oportunidades (Human e Provan, 2000; Wang, 2007; Jouen e Gundolf, 2009; Dai, 2010). O ambiente institucional impõe pressões para que as organizações justifiquem suas atividades e resultados e, assim, obtenham legitimidade (Schermerhorn Jr., 1975; Oliver, 1990).

O estabelecimento de relações interorganizacionais pode aumentar a legitimidade dos participantes por meio de melhorias na imagem, prestígio ou congruência com as normas prevalentes do seu ambiente institucional (Oliver, 1990), facilitando, inclusive, a aquisição de novos recursos que se fazem necessários (Wang, 2007).

Legitimidade refere-se ao status e à credibilidade da rede e de suas atividades tal como percebida pelas organizações participantes e por constituintes externos, como consumidores e financiadores (Human e Provan, 2000). A aceitação da rede por grupos internos e externos resulta em um suporte cognitivo e comprometimento, assim como recursos que, em última análise, determinarão se a rede é capaz de sobreviver como uma forma organizacional viável (Human e Provan, 2000).

Oliver (1990) sustenta que uma organização pode parecer mais confiável, bem estabelecida e legitimada quando desenvolve estável e duradoura relação com fornecedores ou clientes. A participação em relações interorganizacionais pode fornecer legitimidade de mercado aos atores envolvidos na medida em que o consumidor passa a avaliar positivamente a imagem das organizações devido ao envolvimento nesse tipo de relação (Balestrin e Arbage, 2007). Empiricamente, Lima Filho et al. (2006) identificaram que pertencer a uma rede horizontal de “marca forte” conferiu credibilidade às empresas associadas perante consumidores e fornecedores.

Human e Provan (2000), sustentados por dados qualitativos, argumentam que a legitimidade em redes de empresas é mais do que um amplo conceito. Discussões com proprietários de empresas participantes de redes permitiram a Human e Provan (2000) identificar três dimensões distintas de legitimidade em redes, quais sejam, rede como forma, rede como entidade e rede como interação.

De acordo com Human e Provan (2000), a legitimidade da rede como forma decorre desta ser, no momento e no contexto do estudo, uma novidade, necessitando de aceitação tanto pelas empresas participantes quanto pelo seu entorno. No estágio inicial da rede, nem as próprias empresas a entendiam como forma de organização, sendo então necessária sua legitimação interna e externa para sua evolução com sucesso.

A rede como entidade necessita desenvolver uma identidade própria que permita a membros internos e externos a perceberem como uma entidade legítima. Em redes (horizontais), o desenvolvimento de uma organização administrativa própria colabora com o desenvolvimento da legitimidade da rede como entidade (Wegner e Padula, 2010). Nas duas redes estudadas por Human e Provan (2000), os autores notaram que ambas adotaram mimeticamente estruturas organizacionais semelhantes às utilizadas em outras redes, inclusive contando com declarações de missão, diretoria, e as desenvolvendo como organização sem fins lucrativos. Tais ações parecem ter contribuído para a legitimidade das redes enquanto entidades.

Human e Provan (2000) enfatizam que, apesar de a interação ser essencial para o desenvolvimento de todos os tipos de relacionamentos interorganizacionais, é especialmente crítico para redes de empresas. Para o alcance dos benefícios individuais e da rede, os membros precisam interagir para aprenderem a aceitar a ideia de cooperação. Também é necessário que estejam dispostos a trabalhar

juntos, a fim de manterem o nível de envolvimento e as normas de cooperação necessárias para a sustentação da rede (Human e Provan, 2000).

Para Human e Provan (2000), a legitimidade da rede pode ser construída de dentro para fora ou vice-versa. Apesar disso, os autores defendem que a construção da legitimidade é amplamente interna em sua orientação, devendo, de início, ser firmemente estabelecida entre as organizações participantes, o que pode facilitar a obtenção de legitimidade externa.

O contexto legal no qual estão inseridas as organizações pode tanto dificultar quanto favorecer a cooperação interorganizacional. As leis anti *trust*, no caso norte-americano, por exemplo, configuram-se como uma restrição às atividades cooperativas de empresas localizadas no mesmo nível da cadeia de valor.

Por outro lado, incentivos como os do Governo do Estado do Rio Grande do Sul (Balestro et al., 2004; Alves e Pereira, 2010) são destinados à fomentação da cooperação empresarial, o que fornece legitimidade às redes, aumentando a capacidade destas para atraírem novos membros (Human e Provan, 2000). Em alguns casos, o suporte público pode ser crítico para a formação de relacionamentos interorganizacionais cooperativos (Grandori e Soda, 1995). Assim, verifica-se como outros atores externos à rede e à indústria podem influenciar as conexões entre organizações econômicas (Human e Provan, 2000; Hadjikhani e Thilenius, 2005).

Participantes de redes também se referem à legitimidade como credibilidade, e a sua perda pode significar o fracasso da rede, ou seja, a sua dissolução (Human e Provan, 2000). A perda da legitimidade pode levar seus membros a desacreditarem o conceito de rede (rede como forma) e a diminuir e enfraquecer as transações econômicas entre as organizações envolvidas (rede como interação) (Human e Provan, 2000). Wegner e Padula (2008) notaram que a perda da legitimidade provida pela relação com o ator governo foi um dos fatores que conduziu uma rede de pequenos varejistas ao fracasso, ou seja, ao término de suas atividades.

Pequenas organizações podem se beneficiar da associação com outras organizações maiores e bem estabelecidas, de maneira a colher os frutos de reputação, status e legitimidade destas organizações (Oliver, 1990; Podolny e Page, 1998; Hoeffler e Keller, 2002; Dai, 2010;). Por outro lado, organizações com status elevado podem evitar associação com outras de status inferior devido ao risco de perderem seu próprio status. Assim, atores com baixo status podem ter dificuldades

em desenvolver relações com atores de status mais elevado (Podolny e Page, 1998; Wang, 2007). Dessa forma, o pertencimento a uma grande rede pode conferir legitimidade a pequenas empresas que, por sua vez, contribuem para estabelecer, manter e aumentar a credibilidade da rede como um todo (Human e Provan, 2000; Jouen e Gundolf, 2009). O pertencimento à determinada rede faz com que as empresas legitimem umas às outras de forma recíproca (Grandori e Soda, 1995). O quadro 3 apresenta uma síntese de indicadores de legitimidade identificadas nos estudos consultados nesta seção.

Quadro 3 – Síntese dos indicadores de legitimidade

Indicadores de legitimidade	Estudos de origem
- Participação na rede aumenta a credibilidade da empresa junto a clientes e fornecedores	Human e Provan (2000); Balestrin e Arbage (2007)
- Fazer parte de uma rede com marca reconhecida aumenta a credibilidade da empresa	Human e Provan (2000); Lima Filho et al. (2006)
- Crença na forma de atuação em rede	Human e Provan (2000)
- Importância da gestão independente da rede	Human e Provan (2000); Wegner e Padula (2010)
- Apoio de outras organizações (SEDAI, SEBRAE, Universidades, etc.) aumenta a credibilidade da rede	Grandori e Soda (1995); Human e Provan (2000); Balestro et al. (2004); Alves e Pereira (2010)
- Fazer parte de uma grande rede aumenta a credibilidade da empresa	Oliver (1990); Podolny e Page (1998); Human e Provan (2000); Jouen e Gundolf (2009); Daí (2010)
- Rede com muitos associados aumenta a credibilidade da empresa	Oliver (1990); Podolny e Page (1998); Daí (2010)

Fonte: elaborado pelo autor a partir de revisão da literatura

Para esta tese, assume-se a seguinte definição para o constructo legitimidade: “Em redes horizontais, a legitimidade refere-se ao status e credibilidade da rede e de suas atividades tal como percebida pelas organizações participantes e por constituintes externos à rede” (adaptado de Human e Provan, 2000). A definição proposta para o constructo permite que os diferentes aspectos de legitimidade identificados na literatura (conforme o quadro 3) sejam reunidos em uma única métrica. Destaca-se que todos os trabalhos empíricos referenciados nesta seção são estudos de caso, não tendo sido identificados na literatura outros que tenham mensurado legitimidade quantitativamente.

2.4.1.4 Aprendizagem e Inovação

Aprendizagem e inovação estão entre os temas centrais nos estudos de relacionamentos interorganizacionais do tipo rede (Ebers e Jarillo, 1998). A participação em redes permite que as empresas “(...) acessem novos conceitos, métodos, estilos e maneiras de abordar a gestão, a resolução de problemas e o

desenvolvimento dos seus negócios” (Verschoore e Balestrin, 2006, p.3). Uma das funções primárias de uma rede é permitir acesso a informações provenientes do ambiente maior das organizações (Kraatz, 1998). Estivalet, Pedrozo e Begnis (2008) defendem que a aprendizagem de empresas inseridas em redes horizontais é de tal importância que pode garantir a permanência das empresas e da própria rede no mercado em que atuam.

Selnes e Sallis (2003) denominam de “aprendizagem relacional” as atividades conjuntas nas quais as partes envolvidas buscam criar mais valor juntas do que poderiam criar individualmente ou com outros parceiros. Para os autores, a aprendizagem relacional permite que as partes identifiquem formas de reduzir ou eliminar custos redundantes, aumentar a qualidade e a confiabilidade e também aumentar a velocidade e a flexibilidade. O desempenho da relação interorganizacional é afetado direta e positivamente pelo aprendizado relacional, conforme observado no estudo de Selnes e Sellis (2003).

Segundo Kraatz (1998), o desenvolvimento de laços relacionais com outras organizações de uma rede pode ser tanto benéfica quanto prejudicial à organização. Os benefícios dizem respeito à possibilidade de acesso a novas informações e conhecimentos mantidos por outras organizações da rede. Por outro lado, a rede pode fechar-se em si mesma, ignorando as mudanças ambientais que, em longo prazo, podem ameaçar a sua existência e a das organizações que a formam. Ainda de acordo com Kraatz (1998), redes grandes, e que possuem organizações mais heterogêneas entre si, são mais propícias à introdução de novas informações e ideias. Redes menores, com atores mais similares, facilitam o desenvolvimento de laços fortes, porém há um menor volume de informação disponível e com maior grau de redundância, apesar de os laços fortes facilitarem o compartilhamento das informações disponíveis. Enquanto a importância dos laços fortes é bem disseminada na literatura, Brass et al. (2004) consideram o valor dos laços fracos como fonte de informações não redundantes e diversificadas necessárias à manutenção da rede.

Segundo Ebers e Jarillo (1998), a aprendizagem e inovação desenvolvidas em redes possuem vantagens sobre o desenvolvimento destas internamente ou buscadas no mercado. De acordo com os autores, as redes combinam de forma única os fortes incentivos de eficiência e efetividade do mercado com a capacidade de monitoramento associado à organização interna.

Para Kuittinen et al. (2009), as relações interorganizacionais de longo prazo permitem que organizações envolvidas obtenham resultados positivos tanto de relações de mercado quanto hierárquicas. Especificamente, a relação com outras organizações permite adquirir capacidades e novos conhecimentos que podem ser combinados de maneira única e que não poderiam ser desenvolvidos caso a empresa se mantivesse isolada. Por outro lado, os benefícios referentes à hierarquia dizem respeito à capacidade superior de coordenação e à maior eficiência na transferência de conhecimento tácito e do aprendizado cumulativo.

Chen, Hung e Tseng (2010) verificaram que a transparência entre os parceiros é o fator determinante para o desempenho da aprendizagem interorganizacional. Outros achados do estudo indicam que a capacidade absorptiva não apresentou relação significativa com o desempenho da aprendizagem, enquanto os autores verificaram relação positiva e significativa entre qualidade do relacionamento entre os parceiros e a transparência, o que indica a ligação indireta entre a qualidade do relacionamento e o desempenho de aprendizagem interorganizacional.

Estivaleta, Pedrozo e Begnis (2008), em estudo em uma rede horizontal supermercadista, notaram, entre os envolvidos, baixa transparência quanto à descoberta e à troca de conhecimentos. De acordo com um dos varejistas entrevistados pelos autores, a dificuldade maior residia em transmitir os conhecimentos que se possui devido ao seu caráter tácito¹⁵.

Segundo Podolny e Page (1998), o potencial das redes promoverem a aprendizagem está relacionado às características da indústria. Em indústrias dinâmicas nas quais o conhecimento é amplamente disperso e rapidamente renovado, a forma de rede seria especialmente adequada para lidar com as necessidades de aprendizado das empresas. Por outro lado, Wilkinson (2008) afirma que o potencial para aprendizagem e inovação decorrente das relações entre empresas de uma mesma indústria pode ser reduzido, uma vez que é provável que os envolvidos possuam conhecimentos e formas de pensar e agir muito similares.

¹⁵ Para Wilkinson (2008, p.79), o conhecimento não-tácito é mais explícito e codificável, o que permite sua fácil comunicação a outros. Já o conhecimento tácito é menos codificável e de difícil comunicação, pois tende a estar imbricado nas pessoas e nas organizações. Wilkinson (2008) considera que o conhecimento tácito só pode ser passado ou transmitido a partir da interação direta com a pessoa ou com a organização que possui o conhecimento.

Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011) denominaram de “conhecimentos” um dos fatores motivadores para o relacionamento interorganizacional em uma rede horizontal de pequenos varejistas de materiais de construção. Esse fator diz respeito à “(...) importância dada pelos respondentes aos aspectos relacionados à aprendizagem como fruto de maior interação das empresas do setor (...), o que permitiria trocar conhecimentos, bem como partilhar problemas comuns” (Castro, Bulgacov e Hoffmann, 2011, p.33). Os resultados do estudo de Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011) indicam que os associados percebem que a rede possibilita acesso a conhecimentos, melhoria das habilidades de gestão e acesso a treinamentos. Marchi e Wittmann (2008) verificaram que, na percepção de associados, as redes de que fazem parte propiciam um ambiente de intensa aprendizagem.

Para Wegner e Padula (2010), o caráter tácito do conhecimento muitas vezes requer a interação face a face para que as trocas informacionais proporcionem ganhos para os envolvidos em redes horizontais. Dessa forma, a dispersão geográfica pode restringir o fluxo informacional entre os membros da rede. Com base na experiência alemã, Wegner e Padula (2010) recomendam que esta deficiência pode ser amenizada pela criação de grupos informais por proximidade geográfica ou por temas de interesse.

A utilização de tecnologias da informação, como a internet, por exemplo, constitui-se como um facilitador da comunicação de empresas inseridas em redes horizontais, o que, por sua vez, permite uma melhor troca de informações e, conseqüentemente, aprendizado em relações interorganizacionais (Hernández, 2009).

Outras formas de difundir o conhecimento são os rituais de socialização (Varman e Costa, 2009), os quais permitem que as informações circulem livremente entre os participantes da rede. Balestrin, Vargas e Fayard (2005) identificaram diversos momentos de socialização que permitem a construção do conhecimento em redes horizontais: reuniões nas empresas, assembleias, confraternizações, viagens e visitas a feiras, cursos e palestras, planejamento estratégico e espaço eletrônico.

Oliveira, Rezende e Carvalho (2011) notaram que a participação em uma rede horizontal possibilitou a introdução de inovação às empresas pertencentes. Segundo os autores, as inovações foram relacionadas à gestão das empresas, e compreenderam a introdução de produtos de marca própria, a capacitação de

funcionários, a introdução de cartão de crédito e de ofertas em encartes de jornais, práticas estas não adotadas pelos associados antes do ingresso na rede.

Apesar de a cooperação interorganizacional ser propícia à aprendizagem coletiva, Palakshappa e Gordon (2007) verificaram, a partir de estudo de casos, que as pequenas empresas envolvidas não obtiveram os ganhos intangíveis de conhecimentos e novas habilidades decorrentes da formação destes relacionamentos. Os autores notaram, porém, que ganhos mais tangíveis, como aumento de participação de mercado, foram alcançados.

A aprendizagem em relacionamentos interorganizacionais também possui aspectos negativos, como, por exemplo, quando uma das partes apropria-se indevidamente do conhecimento criado em conjunto de maneira desproporcional, ou quando utiliza o conhecimento da outra parte para concorrer com o proprietário do conhecimento (Hennart, 2006; Wilkinson, 2008).

Por vezes, a incapacidade de gestores leva à subvalorização do conhecimento gerado pelos associados, o que se traduz na limitação da potencialidade de inovação dos membros associados (Bertolin et al., 2008). Para Podolny e Page (1998) e Neergaard e Ulhoi (2006), mesmo quando a relação interorganizacional fracassa, a própria experiência constitui-se em ganho, ou seja, as organizações podem estar aprendendo a cooperar.

Considerando-se as peculiaridades das redes horizontais, considera-se a seguinte definição para o constructo aprendizagem e inovação em redes horizontais de empresas: “Em redes horizontais, aprendizagem e inovação dizem respeito à capacidade das empresas participantes de redes desenvolverem novos conceitos, produtos, processos, métodos e estilos de gestão para a resolução de problemas e ao desenvolvimento de inovações que contribuem para os negócios da empresa” (adaptado de Verschoore e Balestrin, 2006, p.3).

No quadro 4, apresenta-se uma síntese da contribuição dos estudos apresentados para a compreensão da aprendizagem e inovação em redes horizontais.

Quadro 4 – Síntese dos indicadores de aprendizagem e inovação

Indicadores de aprendizagem e inovação	Estudos de origem
- Troca de informações com outros associados da rede	Human e Provan (1997); Selnes e Sallis (2003); Pacagnan (2006); Magalhães, Daudt e Phonlor (2009); Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011)
- Acesso a novos conhecimentos	Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011)
- Desenvolvimento de inovações (novos produtos, serviços, práticas de trabalho e processos)	Pacagnan (2006); Marchi e Wittmann (2008); Verschoore e Balestrin (2008b)
- Transparência na troca de informações entre os membros da rede	Rimoli e Giglio (2008)
- Informações disponibilizadas pelos outros integrantes da rede são mais confiáveis do que as informações recebidas de outras fontes externas a rede	Kraatz (1998); Balestrin, Vargas e Fayard (2005); Wegner (2011)
- Importância dos eventos promovidos pela rede (assembléias, reuniões, visitas técnicas, confraternizações, etc.) como momentos de troca de informações entre os associados	Balestrin (2005); Balestrin, Vargas e Fayard (2005); Magalhães, Daudt e Phonlor (2009); Wegner (2011)

Fonte: elaborado pelo autor a partir de revisão da literatura

2.4.2 Confiança em Relacionamentos Interorganizacionais e em Redes Horizontais

A confiança é considerada como um dos pré-requisitos fundamentais para a cooperação interorganizacional (Jarillo, 1988; Edelenbos e Klijn, 2007; Bertolin et al., 2008; Steffel e Ellis, 2009; Vargas-Hernandéz e Noruzi, 2010; Castro, Bulgacov e Hoffmann, 2011), sendo seu desenvolvimento e gestão em seus múltiplos níveis críticos para o desempenho organizacional (De Wever, Martens e Vandembempt, 2005; Krishnan, Martin e Noorderhaven, 2006; Palmatier et al., 2006; Edelenbos e Klijn, 2007; Vlaar, Van den Bosch e Volberda, 2007; Gulati e Nickerson, 2008) e para o sucesso de relacionamentos interorganizacionais (Anderson e Weitz, 1989; Mohr e Spekman, 1994; Morgan e Hunt, 1994; Koza e Lewin, 1998; Selnes e Sellis, 2003; Rothkegel, Erakovi e Shepherd, 2006; Tidstrom e Ahman, 2006; Fang et al., 2008; Rimoli e Giglio, 2008; Jouen e Gundolf, 2009).

A complexidade da tomada de decisão conjunta em redes requer que haja confiança entre os atores envolvidos (Edelenbos e Klijn, 2007). Edelenbos e Klijn (2007) verificaram que a maior parte (87%) dos atores envolvidos em determinado tipo de relação interorganizacional citou a confiança como o principal fator para o sucesso da relação. A confiança é amplamente reconhecida como estratégica, adquirindo um status de ativo relacional (Castaldo, Premazzi e Zerbini, 2010).

A confiança é um conceito originalmente desenvolvido para as relações interpessoais, porém, recentemente, foi estendido também para as relações entre organizações (Doney e Cannon, 1997; Neergaard e Ulhoi, 2006; Gulati e Nickerson,

2008; Jeffries e Becker, 2008). A transposição do nível de análise de pessoal para interorganizacional se faz possível desde que as expectativas sobre as intenções de comportamento das pessoas e/ou organizações sejam compartilhadas pelos indivíduos responsáveis pela tomada de decisão nas organizações envolvidas (Vlaar, Van den Bosch e Volberda, 2007; Hoffman, Neumann e Speckbacher, 2010, p.102).

Na literatura, há pouca concordância sobre o significado da confiança, com conceitos diferindo a respeito de atores, relacionamentos, comportamentos e contextos. A confiança é um conceito distinto de ações, as quais podem ser consideradas consequências da confiança e também diferentes de características institucionais, como regras e normas que possuem o potencial de influenciá-la (Edelenbos e Klijn, 2007). Conhecem-se os seus efeitos, porém não o que é confiança (Castaldo, Premazzi e Zerbini, 2010).

Revisando a literatura, Castaldo, Premazzi e Zerbini (2010) identificaram noventa e seis definições do conceito de confiança ao longo de um período de cinquenta anos de estudos, sendo a maioria proveniente de marketing (48%), seguida por definições das áreas de psicologia e sociologia (30%) e de organizações e administração estratégica (22%). As definições mais citadas na literatura foram as desenvolvidas por Moorman et al. (1992, 1993¹⁶) e Morgan e Hunt (1994).

Castaldo, Premazzi e Zerbini (2010) consideram que o constructo confiança emerge a partir da junção de diferentes facetas enfatizadas por vários autores, a saber:

- a) A “natureza conceitual” da confiança. Confiança tem sido concebida de diferentes formas, como crença, disposição, expectativa e também como atitude;
- b) Os “sujeitos” envolvidos no contexto relacional no qual a confiança é importante. Os sujeitos podem ser indivíduos, grupos, empresas e organizações, podendo ser descritos de diferentes maneiras, como a respeito de sua competência, *expertise*, honestidade, integridade e benevolência. Essas características são antecedentes fundamentais da confiança;

¹⁶ Moorman, C.; Zaltman, G.; Deshpande, R. Relationships between providers and users of marketing research: the dynamics of trust within and between organizations. **Journal of Marketing Research**, v. 29, p. 314-329, Aug. 1992.

Moorman, C.; Deshpande, R.; Zaltman, G. Factors affecting trust in market research relationships. **Journal of Marketing**, v. 57, p. 81-101, Jan. 1993.

- c) O “objeto” da confiança. O objeto da confiança pode ser os laços de quem confia, quem se comportará de maneira consistente com sua decisão de confiar e as ações daquele que é passível de confiança, que agirá de maneira consistente com o atingimento dos objetivos de quem confia. Essa é denominada a dimensão comportamental da confiança;
- d) As “consequências” da confiança para quem confia. As ações do sujeito que é confiado são consideradas presumíveis ou, pelo menos, positivas para o sujeito que confia. A predicabilidade das ações e o fato de que o comportamento produz resultados favoráveis para quem confia são dois típicos resultados da confiança;
- e) As “características do contexto relacional”. A confiança somente adquire importância quando há uma situação de risco ou incerteza. Sendo assim, quem confia coloca-se em uma posição de vulnerabilidade em relação ao sujeito confiado.

A revisão da literatura empreendida por Castaldo, Premazzi e Zerbini (2010, p. 665-666) permitiu aos autores o desenvolvimento de uma definição abrangente da confiança, sendo esta considerada como “uma expectativa (ou uma crença, ou convicção) que um sujeito distinto por características específicas (honestidade, benevolência, competências e outros antecedentes) irá desenvolver ações futuras, objetivando produzir resultados positivos para quem confia em situações de consistente risco percebido e vulnerabilidade”.

Para Anderson e Weitz (1989, p.312), a confiança pode ser considerada apenas como “(...) a crença de uma parte de que suas necessidades serão satisfeitas no futuro pelas ações tomadas pela outra parte”.

A partir de uma revisão da literatura em psicologia social e marketing, Doney e Cannon (1997) definem confiança como a percebida credibilidade e benevolência na outra parte. A credibilidade representa uma expectativa de que a outra parte honrará suas promessas verbais ou escritas. A dimensão da benevolência representa a extensão com que a parte confiada genuinamente interessa-se pelo bem-estar da parte que confia.

De Wever, Martens e Vandembemt (2005, p.1528) a definem como “A disposição de uma parte de ser vulnerável às ações de outra parte, na expectativa de que o outro irá desempenhar uma ação particular importante para aquele que confia, independente da habilidade para monitorar ou controlar aquela outra parte”.

Hoffman, Neumann e Speckbacher (2010, p. 107) adotaram, em seu estudo, uma definição que considera tanto aspectos calculistas quanto não calculistas.

Assim, confiança interorganizacional é considerada “(...) uma expectativa (expressa pelo tomador de decisão relevante) das intenções ou comportamentos do preferido (potencial) parceiro de colaboração”, sendo as expectativas resultantes de possíveis transações anteriores com o potencial parceiro, da reputação geral do parceiro e também do amplo ambiente institucional no qual este parceiro está imbricado.

Similarmente, em Krishnan, Martin e Noorderhaven (2006, p.895), a confiança interorganizacional é definida como “(...) a expectativa de uma firma de que a outra não irá explorar suas vulnerabilidades quando frente à oportunidade de fazê-lo”. Selnes e Sellis (2003, p.88) conceituam “confiança relacional” como a “(...) percebida habilidade e disposição da outra parte se comportar de maneira que considera de interesse de ambas as partes no relacionamento.”

A importância da confiança em relacionamentos interorganizacionais pode ser resumida em três categorias principais (Edelenbos e Klijn, 2007): facilitador da cooperação, solidificador da cooperação e melhoria do desempenho da cooperação.

Como facilitador da cooperação, ela permite a redução de custos de transação já que aumenta a previsibilidade das ações dos outros atores envolvidos, reduzindo, assim, a possibilidade de comportamentos oportunistas. Caso a parte confiada cumpra de forma positiva as expectativas, a empresa focal desenvolve maior confiança na outra parte, o que reduz a preocupação com comportamentos oportunistas futuros (Hadjikhani e Thilenius, 2005; Gulati e Nickerson, 2008). A confiança limita a necessidade da utilização de mecanismos de controle e de monitoramento que envolvem o desenvolvimento de salvaguardas onerosas, mesmo quando existem ativos específicos envolvidos e dificuldade de mensuração de desempenho (Hoffmann, Neumann e Speckbacher, 2010), reduzindo, dessa forma, os custos de transação.

Doney, Barry e Abratt (2007) identificaram que frequentes interações sociais entre vendedor e comprador e comunicações abertas entre as empresas apresentaram relação positiva e significativa com a confiança do comprador no fornecedor de serviços.

Para Gulati e Nickerson (2008), a confiança tem o potencial de reduzir os custos de governança, independente do modo de governança. Empiricamente, os autores corroboraram esta hipótese, porém a confiança possibilitou a melhoria de desempenho devido à redução dos custos de governança de maneira mais acentuada para o modo comprar e menos saliente para o modo fazer. A maneira

aliar obteve uma melhoria de desempenho intermediária entre os outros dois modos de governança.

A confiança permite também a mudança do modo de governança. Especificamente, a existência prévia de confiança pode levar atividades que eram organizadas pela hierarquia a serem feitas por meio de alianças ou de alianças para relações de mercado, mesmo em situações em que existem ativos específicos envolvidos (Gulati e Nickerson, 2008). Além disso, a presença de confiança entre as partes em relações de curto prazo (mercado) ou longo prazo (alianças) leva a menores níveis de conflito, uma vez que as discordâncias são resolvidas mais rapidamente pela facilidade de entendimento entre os parceiros (Gulati e Nickerson, 2008).

A confiança também solidifica a cooperação, permitindo a criação e a estabilidade dos relacionamentos e encorajando os envolvidos a investirem recursos para a continuidade da cooperação. Em situações que envolvem especificidade de ativos e dificuldades de mensuração de desempenho, elevados graus de confiança levam a menor propensão à internalização de atividades, enquanto baixos níveis de confiança associam-se positivamente à maior propensão de integração vertical (Hoffmann, Neumann e Speckbacher, 2010). Mesmo em situações em que a possibilidade de oportunismo é pequena, a confiança diminuiu ainda mais a propensão à integração de atividades (Hoffman, Neumann e Speckbacher, 2010).

A confiança possibilita a melhoria do desempenho da cooperação devido ao melhor fluxo de informações entre os parceiros, podendo facilitar o aprendizado e, conseqüentemente, o desenvolvimento de inovações (Jarillo, 1988; Gulati, 1998).

Em uma meta-análise desenvolvida por Palmatier et al. (2006), nota-se a positiva e significativa correlação entre confiança e desempenho objetivo (vendas, participação de mercado, efetividade das vendas, lucros e desempenho das vendas) em relações entre vendedores e compradores organizacionais. Já em Palmatier, Dant e Grewal (2007), a relação entre confiança e crescimento de vendas e desempenho financeiro global não apresentou resultados estatisticamente significativos.

Fink et al. (2009) identificaram que a confiança foi o fator que mais contribuiu para a explicação do desempenho financeiro de pequenas e médias empresas

envolvidas em relacionamentos interorganizacionais¹⁷. Os demais fatores (tamanho e idade da empresa) utilizados no modelo desses autores pouco contribuíram para a explicação do desempenho financeiro.

O suporte empírico para a relação confiança-desempenho também pode ser observado em Krishnan, Martin e Noorderhaven (2006), em que os autores encontraram uma correlação positiva e significativa entre os constructos. Outros achados do estudo proposto por esses autores revelam que tal relação era mais forte sob condições de elevada incerteza comportamental do que sob condições de grande incerteza ambiental. Os resultados indicam ainda que o impacto positivo da confiança no desempenho estava positivamente associado à maior interdependência e ao potencial de competição entre os parceiros. Por outro lado, a relação confiança-desempenho perde força à medida que a instabilidade e a imprevisibilidade ambiental aumentam.

Uma questão bastante debatida é o papel da confiança enquanto substituto ou complemento de contratos. Ring e Van de Ven (1992; 1994) consideram que elevados níveis de confiança tornam desnecessários contratos detalhados, passando a governança a ser relacional e informal. A existência de contratos muito detalhados pode revelar, inclusive, a suspeita de comportamento oportunista das partes. Tal questão é ilustrada por Jouen e Gundolf (2009) em um estudo junto a quarenta microempresários envolvidos em alianças. Os autores verificaram que trinta e um desses empresários afirmaram não confiar em contratos. Os argumentos levantados por esse achado remetem à disposição dos respondentes em conservarem sua autonomia enquanto empresas, a importância de “dar a palavra” e o significado de compartilhar valores.

Nos casos estudados, proposta contratual por uma das partes poderia desencadear um processo de quebra da confiança mútua. Por outro lado, em situações nas quais a cooperação é necessária para o alcance dos objetivos, há risco de apropriação indevida de conhecimento, surgindo a confiança restrita que pode ser complementada pelo uso de contratos (Jouen e Gundolf, 2009). Ring e Van de Ven (1994, p.100) consideram que, em relações interorganizacionais informais baseadas em confiança, as partes envolvidas recorrem a contratos psicológicos em

¹⁷ Fink et al. (2009) utilizaram uma escala multidimensional para a mensuração do conceito de confiança baseada em axioma (*maxim-based trust*). As dimensões do conceito de confiança incluíram autocomprometimento, características estruturais e características interpessoais.

detrimento dos acordos legais. Esses contratos consistem em “(...) não escritos e largamente não verbalizados conjuntos de expectativas e pressupostos mantidos pelas partes sobre as prerrogativas e obrigações do outro”.

Para Dwyer, Schurr e Oh (1987), a impossibilidade dos contratos formais cobrirem todas as possíveis contingências faz com que a confiança desempenhe tal papel, ou seja, supra as lacunas que contingências futuras possam vir a dificultar a cooperação. De acordo com Edelenbos e Klijn (2007), nas sociedades modernas, a confiança passa a ser um importante mecanismo de coordenação, visto que nem todas as incertezas podem ser organizadas por meio do poder hierárquico, supervisão direta ou contratos detalhados.

O resultado de trocas econômicas regidas sob confiança é permitir o acesso a recursos difíceis de obtenção em transações de mercado e que aumentam a competitividade das organizações (Uzzi, 1997). Conforme Uzzi (1997), a presença de confiança faz com que os contratos sejam evitados, uma vez que as partes acreditam que os ganhos serão divididos equitativamente.

Selnes (1998) verificou a relação (positiva) existente entre a confiança no fornecedor e a intenção de aumento de transações. No entanto, nesse mesmo estudo, confiança não apresentou relação significativa com a continuidade da relação comprador-fornecedor. Jeffries e Becker (2008) identificaram a relação positiva entre confiança atitudinal e normas subjetivas de cooperar e com intenções (futuras) de cooperação.

Anderson e Narus (1990) consideram que a confiança e a disposição de cooperar em relacionamentos interorganizacionais são um processo dinâmico no qual a cooperação conduz a confiança que, por sua vez, aumenta a disposição de cooperar no futuro e assim por diante.

A confiança é um processo desenvolvido com base no tempo de interação entre os envolvidos (Anderson e Weitz, 1989; Thorelli, 1996; Doney e Cannon, 1997; Hadjikhani e Thilenius, 2005; Edelenbos e Klijn, 2007; Gulati e Nickerson, 2008). Segundo Edelenbos e Klijn (2007), ela é frágil e facilmente pode tornar-se desconfiança. A confiança pré-existente entre parceiros de transação pode tornar o processo de mensuração do desempenho mais fácil e menos custoso (Hoffmann, Neumann e Speckbacher, 2010).

A confiança mútua aumenta a eficiência da comunicação, fazendo com que uma parte conheça melhor a outra e tornando o relacionamento mais aberto, o que

facilita o reconhecimento de oportunidades em que possam ser utilizadas as sinergias provenientes do relacionamento (Anderson e Weitz, 1989; Hoffmann, Neumann e Speckbacher, 2010). Ela permite a rápida resolução de conflitos, visto que os envolvidos provavelmente interpretarão de maneira positiva as ações equivocadas do outro, o que conduzirá a uma estabilidade da relação. Conforme Krishnan, Martin e Noorderhaven (2006, p. 908) a “confiança essencialmente reduz a probabilidade de interpretações negativas das ações do parceiro, permitindo o benefício da dúvida”.

Redes interorganizacionais envolvem situações de interdependência e, conseqüentemente, de vulnerabilidade das partes. Redes de cooperação podem envolver um grau de risco devido à possibilidade de alguma das partes abusar dos valores gerados em conjunto com os recursos pertencentes a outra parte. Em outras palavras, em redes interorganizacionais, há a possibilidade de empresas adotarem comportamentos oportunistas prejudiciais a outras organizações envolvidas (De Wever, Martens e Vandenbempt, 2005; Estivaleta, Pedrozo e Begnis, 2008). Para Edelenbos e Klijn (2007), a confiança é um pré-requisito para a criação de valor, enquanto o comportamento dos atores, no momento de divisão do valor criado, tende a ser mais oportunista.

A confiança reduz o receio de comportamento oportunista motivando, assim, empresas em redes a serem transparentes e abertas à transmissão do conhecimento. Ela permite também que os atores sejam mais receptivos aos conhecimentos disponibilizados (Krishnan, Martin e Noorderhaven, 2006; Estivaleta, Pedrozo e Begnis, 2008; Chen, Hung e Tseng, 2010). Não basta a existência de recursos a serem compartilhados, a confiança é um fator que permite que seja criada a disposição para receber e transferir recursos (De Wever, Martens e Vandenbempt, 2005).

Nos estágios iniciais dos relacionamentos interorganizacionais, a confiança pode ser considerada como calculista, uma vez que existe devido à expectativa de ganhos futuros mútuos, baseada na relação custo/benefício (Pereira e Pedrozo, 2005). Envolve expectativas sobre as ações das partes, considerando a ponderação de custos e benefícios tanto para aquele que confia quanto para aquele que recebe a confiança (Wilkinson, 2008).

A confiança calculista é facilitada quando os interesses dos envolvidos são convergentes. Mesmo quando há conflito de interesses, pode ocorrer confiança sem

controles ou salvaguardas, desde que ocorram outros mecanismos de integração, tais como normas sociais e identificação, no caso de confiança não calculista, ou reputação e controle social no caso de confiança calculista (Grandori e Soda, 1995). Hoffmann, Neumann e Speckbacher (2010) consideram a confiança calculista como um nível ótimo de mecanismos de controle e monitoramento necessários para uma particular transação com um parceiro específico. Esse tipo de confiança remete à ideia do ser humano como ator racional que busca a maximização de sua utilidade (Edelenbos e Klijn, 2007).

A literatura sugere que atores em relações interorganizacionais de longa duração exibem confiança mútua superior à que ocorre entre atores em estágios iniciais do relacionamento (Erickson, 2006). Com o tempo, o desenvolvimento da confiança pode ser alcançado pela intensificação das interações, pelo manejo das expectativas e por normas institucionais que regulem a ação dos atores e limitem a emergência de comportamentos oportunistas (Edelenbos e Klijn, 2007).

Em um estudo junto a empresas participantes do programa Redes de Cooperação do SEDAI – RS¹⁸, Reyes Júnior e Borges (2007) verificaram que a confiança, em sua dimensão afetiva, era maior em redes que continham membros da mesma família entre os associados. A confiança afetiva também se relacionava positivamente com o tempo em que a empresa pertencia à rede, sendo que esta dimensão apresentou maior escore para empresas que faziam parte da rede há mais de três anos.

De acordo com Doney, Barry e Abratt (2007), há um consenso na literatura de que a credibilidade e a benevolência são dois elementos ou dimensões essenciais à confiança. A confiança na credibilidade do parceiro se baseia na crença de que este mantém sua palavra, cumpre suas obrigações e é sincero. Já a dimensão da benevolência do parceiro indica que o mesmo se interessa pelo bem-estar da outra parte envolvida na relação, não atuando de maneira que possa ter um impacto negativo sobre o parceiro.

Para Ganesan (1994), a dimensão da credibilidade representa a crença de uma parte de que a outra possui a *expertise* necessária para desempenhar seu trabalho eficientemente e de forma confiável. Assim como Doney, Barry e Abratt (2007), Ganesan (1994) concorda que a benevolência representa a crença de uma

¹⁸ Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos internacionais.

parte de que a outra tem intenções e motivos benéficos, mesmo quando surgem novas condições (contingências).

Hoffmann, Neumann e Spechbacher (2010), com base em diversos autores, identificaram que o conceito sociológico de confiança assenta-se sobre aspectos não calculistas. Segundo os autores, a perspectiva sociológica de confiança envolve aspectos como reciprocidade, cuidado e preocupação com a outra parte e compartilhamento de expectativas, entendimentos, valores e lealdade. De forma semelhante, Uzzi (1997) considera que, em relações que envolvem confiança, o autointeresse dá lugar ao altruísmo e à distribuição justa dos resultados, sejam estes positivos ou negativos.

Em relações envolvendo grandes e também pequenas e médias empresas, as primeiras tendem a condicionar a confiança à “habilidade do parceiro”, enquanto o principal aspecto, para as pequenas e médias empresas, refere-se à benevolência (Rothkegel, Erakovi e Shepherd, 2006). A diferença nessas dimensões reflete a deficiência de poder das empresas menores e o seu grau de risco percebido, já que tem muito a perder. Um parceiro oportunista pode ameaçar a própria sobrevivência da organização de menor porte (Mellwigt, Hoetker e Weibel, 2006).

Marchi e Wittmann (2008), em estudo de duas redes (horizontais) de pequenos supermercadistas, identificaram duas dimensões da confiança: interna e externa. A primeira relaciona-se aos aspectos altruístas, enquanto a segunda representa a credibilidade imputada aos atores (outras empresas e gestores da rede). Os resultados do estudo evidenciaram a elevada confiança que os associados de ambas as redes depositam nos gestores e nas outras empresas (dimensão externa da confiança). A dimensão interna da confiança também obteve escores elevados, indicando aos pesquisadores que, em ambas as redes, há uma “(...) alta capacidade dos empresários em confiar nas pessoas que conhecem bem” (Marchi e Wittmann, 2008, p.17).

Bertolin et al. (2008) constataram que a assimetria de informações entre dirigentes e associados de uma cooperativa trouxe efeitos negativos sobre a confiança dos associados. De acordo com os autores, diversos momentos podem ser utilizados para diminuir a assimetria de informações, como, por exemplo, assembleia dos sócios, comitês de representação, informativos internos e meios eletrônicos.

A falta de confiança entre os atores é uma das razões apontadas para o término de relações interorganizacionais (Tidstrom e Ahman, 2006). A ausência de transparência da gestão e a limitada comunicação são alguns dos motivos citados como impactando negativamente a confiança dos atores em relacionamentos cooperativos (Bertolin et al., 2008). Uzzi (1997) considera que a saída de uma organização chave pode inviabilizar a existência da rede como meio de trocas econômicas, visto que seus efeitos são sentidos progressivamente em função do tamanho e do grau de imbricamento da rede. A perpetuação da falta de confiança, seja para com os gestores da rede ou para com os outros associados, pode levar à saída das empresas de relacionamentos cooperativos (Bertolin et al., 2008). Sem um nível mínimo de confiança, as empresas serão relutantes ou indispostas a compartilhar recursos estratégicos devido aos riscos envolvidos. Por outro lado, a presença de confiança permite aos envolvidos assumirem os riscos e compartilharem todos os recursos estratégicos disponíveis (De Wever, Martens e Vandenbempt, 2005; Neergaard e Ulhoi, 2006; Terawatanavong, Whitwell e Widing, 2007).

Neergaard e Ulhoi (2006) verificaram que a confiança desempenhou um papel crítico na formação, manutenção e transformação de um relacionamento cooperativo interorganizacional; por outro lado, a ausência de confiança resultou na descontinuidade da relação cooperativa.

Para relacionamentos interorganizacionais, De Wever, Martens e Vandenbempt (2005) propõem que a confiança assuma quatro formas ou tipos distintos, dependendo do grau de resiliência e da especificidade, quais sejam:

Tipo 1 – Confiança diática resiliente: baseia-se em frequentes e diretas interações, incorporando um tipo de benevolência fundamentada nesses contatos frequentes;

Tipo 2 – Confiança diática frágil: embora esse tipo de confiança sustente-se em frequentes e diretas interações, estas não causam sentimento de benevolência. Esse tipo de confiança é um tipo calculista; há percepções de uma probabilidade imediata de ganhos de curto ou longo prazo no relacionamento;

Tipo 3 – Confiança generalizada resiliente: embora seja um tipo de confiança sem muita interação prévia, o sentimento de benevolência é presente simplesmente pela associação;

Tipo 4 – Confiança generalizada frágil: considerando esse tipo de confiança, há percepções de retorno imediato e não há sentimentos de benevolência ligados à causa da confiança – a associação.

Repetidos contatos pessoais entre indivíduos das organizações aumentam a confiança mútua, ao mesmo tempo em que desencorajam o oportunismo que pode ser danoso tanto para a reputação da organização no mercado quanto para o indivíduo que pode vir a sofrer punições sociais, como o ostracismo, por exemplo (Ring e Van de Ven, 1992). A quebra da confiança pode conduzir desde o isolamento da organização das relações econômicas com os atores locais até o boicote de relações sociais (Varman e Costa, 2009). Tais fatos vêm a solidificar que, em relações interorganizacionais, a confiança remete a mais de uma unidade de análise, ou seja, apesar de assentada no indivíduo, expressa-se também como fenômeno interorganizacional.

Apesar dos apregoados benefícios da confiança, alguns autores argumentam que seu excesso pode ser prejudicial às organizações. Selnes e Sellis (2003) referem-se aos aspectos negativos dos altos níveis de confiança como os “custos ocultos”. Altos níveis podem levar as empresas a se tornarem avessas ao risco (Brass et al., 2004), ignorando oportunidades junto a parceiros nos quais não possuem tanta confiança (Brass et al., 2004; De Wever, Martens e Vandembempt, 2005). De maneira semelhante, Edelenbos e Klijn (2007) afirmam que a confiança pode levar a situações prejudiciais ao desempenho da cooperação interorganizacional devido à similaridade de pensamentos, aos limites cognitivos das pessoas (Selnes e Sellis, 2003; Krishnan, Martin e Noorderhaven, 2006) e à redução do estado de alerta e de escaneamento das mudanças ambientais (Krishnan, Martin e Noorderhaven, 2006) que produzem uma falta de busca de informações (Selnes e Sallis, 2003) necessárias à adaptação ambiental. Níveis muito elevados podem levar à confiança cega (Krishnan, Martin e Noorderhaven, 2006; Edelenbos e Klijn, 2007), situação na qual há ausência de decisões e ações baseadas em fatores racionais (De Wever, Martens e Vandembempt, 2005).

Hoffman, Neumann e Speckbacher (2010) corroboram com Fang et al. (2008), ao verificarem que a confiança pode conduzir a inércia relacional, levando a um aumento da formalização da tomada de decisão, o que reduz a capacidade interorganizacional de adaptabilidade e responsividade às mudanças ambientais. Granovetter (1985) menciona que a natureza da confiança aumenta a possibilidade

de comportamento danoso, já que, pelo menos uma das partes (a que confia), coloca-se em uma posição vulnerável. Além disso, segundo sustenta Granovetter (1985), quanto mais completa a confiança, maior o potencial de ganhos com base em comportamento oportunista de uma parte em prejuízo da outra.

O entendimento da confiança em arranjos interorganizacionais requer a utilização de diversas unidades de análise: confiança interpessoal, interorganizacional e no agente (De Rond e Bouchikhi, 2004; Fang et al.; 2008; Vargas-Hernández e Noruzi, 2010; Roth et al., 2012). Esta última, em redes horizontais, possui duplo significado. Os papéis de agente e principal costumemente são desempenhados pelo mesmo ator, sendo este geralmente o proprietário da empresa, os níveis de confiança interpessoal e interorganizacional são próximos e de difícil distinção (Burlat, Besombes e Deslandres, 2003). Nas redes horizontais, porém, os gestores da rede podem ser considerados ainda como agentes da rede, pois os proprietários (da rede) são os donos das empresas associados a ela. A confiança interorganizacional, em redes horizontais, possui ainda duas facetas a serem consideradas: a confiança dos atores na rede enquanto entidade econômica e confiança nas outras empresas pertencentes à rede.

Em um dos trabalhos de marketing de relacionamento mais referendados na literatura, Doney e Cannon (1997) identificaram que a elevada correlação entre as dimensões da confiança era um indício de que o constructo deveria ser tratado como unidimensional. Especificamente, os resultados apontam que a confiança na organização (fornecedor) e na pessoa (vendedor do fornecedor) são intimamente relacionados, devendo, então, ser mensurados como um único conceito, apesar de os autores considerarem que pode haver confiança apenas em uma das partes (organização ou vendedor da organização). Doney, Barry e Abratt (2007) notaram a falta de validade discriminante para as dimensões de credibilidade e benevolência do constructo confiança, evidenciando a unidimensionalidade do constructo.

Assim como Doney e Cannon (1997), Dwyer, Schurr e Oh (1987) consideram que as ações passadas e as características pessoais dos representantes das organizações têm o potencial de influenciar a avaliação da confiança dessas organizações.

Os trabalhos de Doney e Cannon (1997) e Dwyer, Schurr e Oh (1997) trazem importantes questões para o debate de redes horizontais, uma vez que estas envolvem ambas as unidades de análises: as organizações (empresas e rede) e os

indivíduos (empresários e gestores da rede). Nesse sentido, considera-se que a confiança em redes horizontais é desenvolvida a partir da avaliação da empresa focal sobre a credibilidade e benevolência das (1) outras empresas associadas e dos gestores dessas empresas e da (2) rede e de seus gestores. Para os objetivos desta tese, propõe-se, então, a seguinte definição para o constructo: “Em redes horizontais, confiança representa a expectativa sobre a credibilidade e benevolência da rede e das empresas participantes e de seus respectivos gestores” (desenvolvido a partir de Doney e Cannon (1997) e Fang et al. (2008)).

Apesar da quantidade de estudos sobre confiança, uma dificuldade que permanece para as relações interorganizacionais é como mensurar o conceito neste nível de análise (Brass et al., 2004; Neergaard e Ulhoi, 2006). No quadro 5, é apresentada uma síntese das escalas desenvolvidas para a mensuração da confiança em relacionamentos interorganizacionais e em redes horizontais de empresas.

Quadro 5 – Síntese dos indicadores de confiança

Autores e contexto do estudo	Dimensões	Indicadores
Doney e Cannon (1997) Relação entre compradores e vendedores industriais.	Confiança na empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Manutenção de promessas feitas a empresa; - Honestidade para com a empresa; - Credibilidade das informações recebidas; - Preocupação com o sucesso do cliente; - Consideração do bem estar do cliente tanto quanto do seu bem estar quando da tomada de decisões; - Manter os interesses do cliente em mente; - Confiabilidade do fornecedor; - Desnecessário ser cauteloso com o fornecedor.
	Confiança no vendedor	<ul style="list-style-type: none"> - Franqueza do vendedor; - Não fazer falsas afirmações; - Transparência no trato com o cliente; - Preocupação apenas consigo mesmo; - Falta de preocupação com as necessidades dos clientes; - Falta de confiança no vendedor por parte dos funcionários da empresa; - O vendedor não é digno de confiança.
Caceres e Paparoidamis (2005) Relação entre agência de propaganda e clientes.	Unidimensional	<ul style="list-style-type: none"> - Fornecedor cuida das necessidades do consumidor; - Confiança completa no fornecedor.
Doney, Barry e Abratt (2007) Relação entre fornecedores e compradores de serviços de manutenção para aviões.	Unidimensional	<ul style="list-style-type: none"> - O fornecedor é honesto; - Crença nas informações passadas pelo fornecedor; - O fornecedor é preocupado com o sucesso do cliente; - Quando da tomada de decisões importantes o fornecedor considera o bem estar do cliente tanto quanto o seu próprio (bem estar); - O fornecedor mantém em mente os interesses do cliente.
Reyes Júnior e Borges (2007)	Confiança geral	Confiança em relação aos outros associados da rede: - pequena/grande;

Associados de duas redes de empresas participantes do programa Redes de Cooperação (SEDAI/RS).		<ul style="list-style-type: none"> - forte/fraca; - significativa/insignificante; - alta/baixa.
	Confiança cognitiva	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação da confiabilidade dos outros associados da rede; - Levantamento profissional/de negócios para verificar se o empresário podia confiar nos outros associados da rede; - Uso e processo lógico para avaliar se os outros associados da rede eram confiáveis.
	Confiança afetiva	<ul style="list-style-type: none"> - Presentimento de que pode confiar nos outros associados da rede; - Intuição sobre se os outros associados da rede podem ser confiáveis; - "Sentimento instintivo" de que os outros associados da rede são confiáveis.
Terawatanavong, Whitwell e Widing (2007) Relação entre importadores australianos e seus fornecedores tailandeses.	Unidimensional	<ul style="list-style-type: none"> - Manutenção de promessas feitas a empresa; - Preocupação com o sucesso do cliente; - Consideração do bem estar do cliente tanto quanto do seu bem estar quando da tomada de decisões; - Manter os interesses do cliente em mente; - Desnecessário ser cauteloso com o fornecedor.
Fang et al. (2008) Relação entre empresas em <i>joint-ventures</i> internacionais.	Confiança interorganizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Confiança mútua entre ambas as empresas; - Ambas as empresas são francas e confiáveis quando lidam com a outra empresa; - Ambas as empresas acreditam que a outra empresa se comportará de forma a não prejudicar ou causar dano ao relacionamento.
	Confiança no agente	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa acredita na capacidade do agente conduzir a <i>joint-venture</i>; - A empresa acredita que o agente tem em mente os melhores interesses da empresa quando conduz a <i>joint-venture</i>.
Frederico e Robic (2008) Relação entre varejistas de moda e seus fornecedores.	Credibilidade	<ul style="list-style-type: none"> - O fornecedor cumpre o prometido; - O fornecedor nem sempre é honesto; - Acreditar nas informações passadas pelo vendedor; - O fornecedor é confiável; - Necessidade de cautela com o fornecedor.
	Benevolência	<ul style="list-style-type: none"> - O fornecedor é preocupado com os interesses dos negócios do cliente; - Quando toma decisões, o fornecedor leva em consideração o cliente; - O fornecedor se preocupa com as prioridades do cliente.
Marchi e Wittmann (2008) Empresas de duas redes horizontais de supermercados no Rio Grande do Sul.	Dimensão externa	<ul style="list-style-type: none"> - Confiança em relação aos participantes da rede - Confiança em relação à direção central da rede - Aumento do nível de confiança mútua
	Dimensão interna	<ul style="list-style-type: none"> - Confiança nas promessas de outra pessoa - Confiança atribuída a primeira vez que se conhece uma pessoa - Confiança atribuída depois de conhecer uma pessoa

Fonte: elaborado pelo autor a partir de revisão da literatura

Na revisão da literatura empreendida nesta seção, foram identificados apenas dois estudos (Reyes Júnior e Borges, 2007; Marchi e Wittmann, 2008) que mensuraram a confiança em redes horizontais de empresas. Nota-se que tais trabalhos diferem consideravelmente dos demais estudos. Os autores consideraram que ela possui dimensões intrínsecas ao indivíduo (confiança afetiva – Reyes Júnior e Borges, 2007; dimensão interna – Marchi e Wittmann, 2008). Por outro lado, os

demais trabalhos consideram que a confiança sustenta-se na crença do comportamento da parte confiada. Para redes horizontais de empresas, ao que parece, mostra-se pouco útil à mensuração da confiança em dimensões intrínsecas ao indivíduo, pois, conforme sustenta a literatura, empresários ingressam em redes horizontais com objetivos de ganho de competitividade para suas empresas. Assim, essas dimensões parecem não ter relação com a continuidade de relacionamentos de caráter econômico.

2.4.3 Satisfação em Relacionamentos Interorganizacionais e em Redes Horizontais

Estudos empíricos têm demonstrado que a satisfação é um dos principais determinantes da continuidade de relacionamentos interorganizacionais (Ganesan, 1994; Homburg, Giering e Menon, 2003; Lam et al., 2004; Palmatier et al., 2006). Partindo de uma ampla revisão da literatura, Palmatier et al. (2006, p.138) definem satisfação com o relacionamento como um estado “(...) afetivo ou emocional para o relacionamento, tipicamente avaliado acumulativamente ao longo da história de trocas”.

De maneira semelhante, e a partir de definições de diversos pesquisadores, Geyskens, Steenkamp e Kumar (1999) consideram a satisfação dos membros do canal como um estado de afeto positivo, que resulta da avaliação de todos os aspectos do relacionamento de trabalho de uma firma com a outra.

Para Shamdasani e Sheth (1995, p.8), satisfação global com o relacionamento é simplesmente “(...) o grau global de avaliação afetiva de um parceiro da aliança”. Ganesan (1994) considera que a satisfação reflete um estado de afeto positivo baseado nos resultados (passados) obtidos do relacionamento. Diversos autores (Homburg, Giering e Menon, 2003; Lam et al., 2004; Palmatier et al., 2006; Terawatanavong, Whitwell e Widing, 2007) enfatizam que a satisfação é um julgamento de todas as experiências anteriores acumuladas com um parceiro de trocas, não devendo ser confundida com a satisfação de uma única troca específica.

Entre os fatores explicativos do desempenho (objetivo) de relações interorganizacionais, encontra-se a satisfação com a relação. Utilizando de meta-análise, Palmatier et al. (2006) encontraram correlação positiva e significativa entre esses dois constructos.

Estudos empíricos têm indicado o impacto positivo da satisfação nas intenções futuras de continuidade do relacionamento. Em um estudo entre compradores e vendedores, Selnes (1998) verificou a significância da relação satisfação-continuidade do relacionamento. Nesse mesmo estudo, a satisfação relacionou-se positivamente com a intenção de aumento dos negócios, ou seja, compradores satisfeitos demonstraram intenção de, no futuro, aumentar o volume de negócios com o vendedor. Lam et al. (2004) verificaram o efeito positivo da satisfação em duas dimensões de lealdade (recomendações e compra) em um contexto de relacionamento entre clientes e um provedor de serviços de entregas rápidas.

A insatisfação em relações interorganizacionais pode resultar tanto de variáveis objetivas (desempenho financeiro, por exemplo) quanto de variáveis relacionais (grau de comprometimento ou competência de partes envolvidas na relação) (Shamdasani e Sheth, 1995).

Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011) identificaram que, entre os fatores que facilitam ou dificultam os relacionamentos interorganizacionais do tipo rede horizontal, está o que foi denominado pelos autores de “forma de gestão da associação”. Tal fator diz respeito à gestão do presidente e dos dirigentes da associação e à frequência de participação dos associados nas reuniões da rede. A falta de satisfação para com a rede e com seus gestores pode conduzir a uma situação em que o ator prefira atuar independentemente ou até mesmo ingressar em outra rede concorrente (Pereira, 2005; Bertolin et al., 2008).

A satisfação entre membros de canais de marketing tem sido extensivamente explorada pela literatura. No entanto, não há consenso em como mensurar o constructo. Geyskens, Steenkamp e Kumar (1999) indicam que estudos têm empregado principalmente critérios econômicos, sendo os critérios não econômicos¹⁹ menos comuns em estudos empíricos. Conforme os autores, a satisfação econômica refere-se à resposta afetiva positiva para os ganhos econômicos que surgem do relacionamento com o parceiro. Um membro de canal

¹⁹ Geyskens, Steenkamp e Kumar (1999) constataram que, apesar de muitas escalas utilizarem conjuntamente critérios econômicos e não econômicos, a predominância é de itens de caráter econômico. Além disso, os autores verificaram a capacidade de utilização de escalas separadas, já que cada tipo de critério possuía relações diversas com seus antecedentes e consequências, indicando, assim, que deveriam ser utilizados independentemente.

satisfeito considera o relacionamento um sucesso com respeito a atingir metas e resultados financeiros.

A satisfação não econômica é considerada como uma resposta afetiva positiva para aspectos psicossociais do relacionamento, em que as interações com o parceiro são gratificantes. Um membro do canal satisfeito com aspectos não econômicos do relacionamento aprecia os contatos com o parceiro e, no nível pessoal, gosta de trabalhar junto por acreditar que ele é interessado, respeitoso e disposto a trocar ideias. A satisfação com a relação interorganizacional pode ser mensurada a partir da comparação entre as expectativas dos participantes e os resultados percebidos por estes (Mohr e Spekman, 1994).

Segundo Madhok e Tallman (1998), o início de uma relação interorganizacional pode exigir elevados investimentos por parte dos envolvidos, enquanto o retorno desses investimentos pode ocorrer em um substancial período de tempo posterior. O descompasso entre os investimentos e os retornos pode implicar insatisfação dos envolvidos com a relação.

Conforme Wegner (2011, p.44), a maioria dos estudos utiliza a satisfação dos empresários participantes da rede como forma de mensuração do desempenho. Pereira (2005) enfatiza que a rede é constituída pelas empresas parceiras e que o sucesso dela não pode ser independente dos interesses das empresas participantes. Empiricamente, Pereira (2005) analisou a satisfação como indicativo de desempenho da rede. Nesse sentido, o autor utilizou dois itens: (1) satisfação para com a rede e (2) contribuição da rede para performance individual (da empresa). Os resultados obtidos apontam que, apesar de o índice médio de satisfação situar-se em um patamar elevado (7,9 em uma escala de 0 a 10), a contribuição da rede para o desempenho individual representava apenas 49,42%. Pereira (2005) conclui que, apesar de os empresários estarem satisfeitos com a rede, a participação nesta influenciou menos da metade do desempenho de suas empresas.

Semelhante à abordagem de Pereira (2005), Krishnan, Martin e Noorderhaven (2006) mensuraram desempenho em relações interorganizacionais de forma similar à satisfação. Especificamente, os autores utilizaram itens que faziam referência à satisfação com o desempenho global da relação, com o atingimento de metas e com o desempenho financeiro da relação.

Apesar de a obtenção de ganhos econômicos satisfatórios ser um dos fatores que favorecem a continuidade de relacionamentos interorganizacionais, Obadia (2008) considera que, quando o desempenho econômico da relação é percebido como fraco, mas existe confiança, as partes podem vir a desenvolver uma maior cooperação, uma vez que compartilham uma meta em comum – a sobrevivência do relacionamento.

Conforme observado nesta seção, foram identificados apenas dois trabalhos que consideraram a satisfação em redes horizontais de empresas. Contudo, tais estudos não forneceram uma definição para o constructo nesse tipo específico de relacionamento interorganizacional. Assim, para esta tese, optou-se pela seguinte definição para o constructo: “Satisfação com a rede é uma avaliação afetiva do relacionamento da empresa para com a rede” (desenvolvido a partir de Lam et al. (2004), Pereira (2005) e Wegner (2011)).

O quadro 6 apresenta uma síntese dos indicadores utilizados para mensurar satisfação em relacionamentos interorganizacionais e em redes horizontais de empresas.

Quadro 6 - Síntese dos indicadores de satisfação em relacionamentos interorganizacionais e em redes horizontais

Autores e contexto do estudo	Indicadores*
Anderson e Narus (1990) Relação entre fabricantes e distribuidores.	- Infelicidade com o relacionamento com a (outra) empresa.
Ganesan (1994) Relação entre varejistas e fornecedores.	Avaliação dos sentimentos a respeito dos resultados obtidos com o fornecedor (comprador) no ano anterior: - agradável/desagradável; - triste/feliz; - contente/descontente; - insatisfeito/satisfeito.
Homburg, Giering e Menon (2003) Relação entre compradores e fornecedores em dois países (Estados Unidos e Alemanha).	- Satisfação global com o fornecedor; - Felicidade com o fornecedor; - Se tivesse que escolher novamente, escolheria o mesmo fornecedor; - Relacionamento agradável com o fornecedor; - Experiência de relacionamento boa com o fornecedor.
Lam et al. (2004) Relação entre clientes e fornecedor de serviços de <i>courrier</i> .	- Satisfação geral com os serviços do fornecedor; - Satisfação geral com o relacionamento com o fornecedor; - O fornecedor é uma boa empresa para fazer negócios; - O fornecedor trata a empresa de forma justa; - O fornecedor supera as expectativas.
Pereira (2005) Varejistas (supermercadas) de quatro redes horizontais.	- Satisfação para com a rede; - Contribuição da rede para performance individual.
Wegner (2011) Varejistas de 34 redes horizontais de 6 estados brasileiros.	- Probabilidade de desligamento da rede por não obter os objetivos esperados; - Satisfação com os benefícios proporcionados a empresa pela participação na rede;

*Em todos os estudos consultados, os autores verificaram a unidimensionalidade do constructo satisfação.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de revisão da literatura

2.4.4 Intenção de Permanência de Empresas em Relacionamentos Interorganizacionais e em Redes Horizontais

Segundo Yeh (2005), a principal corrente teórica que tem buscado a compreensão dos fatores relacionados à continuidade de relações interorganizacionais duradouras é a de marketing de relacionamento. Diversos constructos são indicativos da manutenção de relacionamentos interorganizacionais, muitas vezes utilizados ou como sinônimos ou de forma intercambiável (Geyskens, Steenkamp e Kumar, 1999), guardando em comum a expectativa dos envolvidos de cooperação futura (Shamdasani e Sheth, 1995).

Entre esses constructos, destacam-se continuidade do relacionamento (Anderson e Weitz, 1989; Shamdasani e Sheth, 1995; Selnes, 1998; Yeh, 2005), expectativa de continuidade (Palmatier et al., 2006; Obadia, 2008; Poppo, Zhou e Ryu, 2008), intenção de continuidade (Frederico e Robic, 2008) e lealdade (Homburg, Giering e Menon, 2003; Caceres e Papparoidamis, 2005; Doney, Barry e Abratt, 2007).

Palmatier et al. (2006) utilizam o termo “expectativa de continuidade” para expressar a disposição das organizações manterem-se em relacionamentos de longo prazo. A expectativa de continuidade em relacionamentos verticais (comprador – vendedor) é definida pelos autores como a “(...) intenção de manter o relacionamento no futuro, (o que) captura a probabilidade de compras continuadas do vendedor” (Palmatier et al., 2006, p.139). Da mesma forma, para Shamdasani e Sheth (1995, p.8), a continuidade em alianças estratégicas representa o grau de expectativa de uma firma de cooperação continuada no futuro.

A lealdade em mercados organizacionais, assim como em estudos de marketing de consumo, é um constructo mensurado por meio de questões atitudinais e/ou comportamentais, sendo que predominam os trabalhos de lealdade em seu caráter atitudinal (Caceres e Papparoidamis, 2005). Homburg, Giering e Menon (2003) consideram a lealdade em mercados industriais como tendo duas dimensões distintas. A primeira faz referência à intenção de continuidade de compras do mesmo fornecedor, enquanto a segunda envolve o aumento da quantidade e do volume de transações provenientes do relacionamento.

Hernández (2009) relaciona a satisfação à permanência das empresas na rede. No contexto estudado (redes horizontais na Espanha), o autor verificou a

satisfação dos microempresários em pertencer às redes, já que a quase totalidade (93,55%) dos entrevistados relatou a disposição de, no futuro, permanecer atuando na rede de que fazia parte.

Na revisão da literatura, até onde se pode observar, nenhum estudo empírico objetivou analisar a continuidade de relacionamentos interorganizacionais em redes horizontais de empresas. Dessa forma, inicialmente fez-se necessário definir o constructo que, neste estudo, recebe a denominação de intenção de permanência: “Intenção de permanência de empresas em redes horizontais refere-se à disposição dos gestores manterem suas empresas na mesma rede e fazerem comunicações a outros empresários sobre a rede da qual fazem parte” (desenvolvido a partir de Lam et al. (2004), Careceres e Papparoidamis (2005) e Frederico e Robic (2008)).

O quadro 7 apresenta uma síntese de diversos constructos e indicadores relacionados à permanência de empresas em relacionamentos interorganizacionais.

Quadro 7 – Síntese de indicadores de permanência de empresas em relacionamentos interorganizacionais

Autores e contexto do estudo	Constructo	Dimensões	Indicadores
Anderson e Weitz (1989) Relacionamento entre fabricantes e distribuidores de produtos eletrônicos.	Continuidade do relacionamento	Unidimensional	- Probabilidade de terminar a relação nos próximos dois anos; - n.i.*
Homburg, Giering e Menon (2003) Relação entre compradores e fornecedores em dois países (Estados Unidos e Alemanha).	Lealdade	Intenção de recompra	- Probabilidade de continuidade de relacionamento com o fornecedor; - Comprar novamente do mesmo fornecedor; - Intenção de ser leal ao fornecedor; - Expectativa de que o fornecedor trabalhará junto com a empresa por um longo período de tempo.
		Intenção de expansão (aumento de quantidade e volume)	- Expectativa de comprar grande parte das necessidades do fornecedor; - Expectativa de expandir os negócios com o fornecedor; - Utilização maior do fornecedor no futuro.
Lam et al. (2004) Relação entre clientes e fornecedor de serviços de <i>courrier</i> .	Lealdade	Recomendação a outros compradores	- Dizer coisas positivas a respeito da empresa; - Recomendar a empresa a outros que solicitarem conselho; - Encorajar outras companhias a fazerem negócios com a empresa.
		Intenção de repetição de compras	- Considerar a empresa a primeira escolha para o tipo de serviço; - Aumentar o volume de negócios com a empresa nos próximos anos.
Caceres e Papparoidamis (2005) Relação entre clientes e agência de propaganda.	Lealdade	Unidimensional	- Continuidade de fazer negócios com o fornecedor; - Recomendação do fornecedor a um parceiro
Frederico e Robic (2008) Relação entre varejistas de moda e fornecedores.	Intenção de continuidade	Unidimensional	- n.i.

*não informado

Fonte: elaborado pelo autor a partir de revisão da literatura

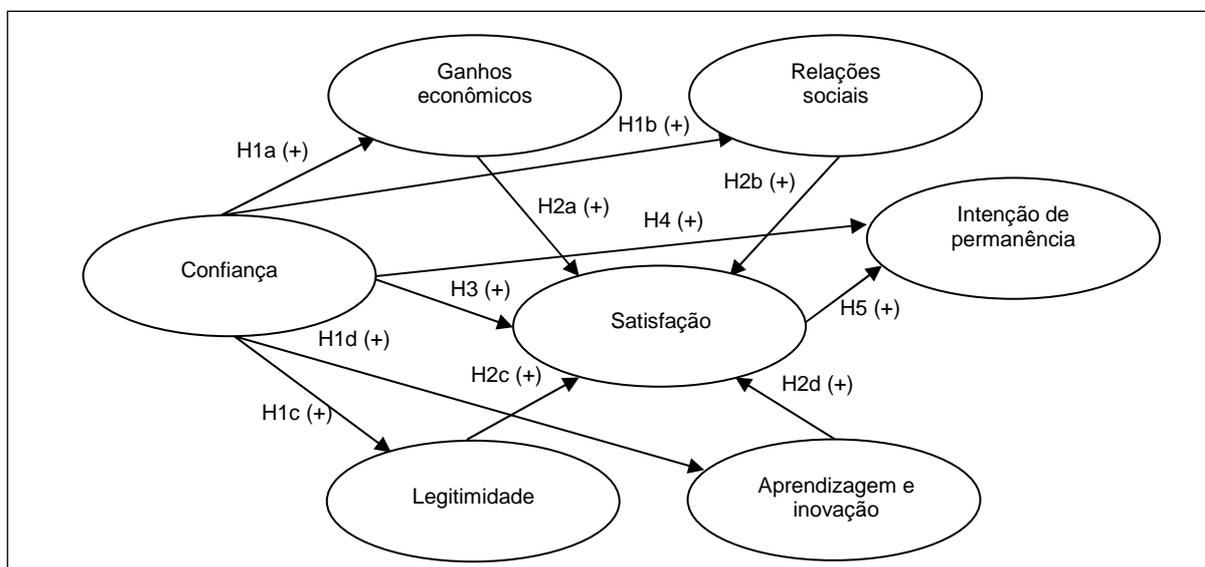
3 MODELO TEÓRICO PROPOSTO E HIPÓTESES DE PESQUISA

Neste capítulo, é apresentado, inicialmente, o modelo teórico que foi desenvolvido objetivando a compreensão da relação entre os ganhos competitivos, a confiança e a satisfação com a rede com a intenção de permanência de empresas em redes horizontais. Em um segundo momento, são discutidas, à luz da teoria, hipóteses de pesquisa que fazem parte do modelo proposto, além de outras hipóteses.

3.1 MODELO TEÓRICO PROPOSTO

A revisão da literatura apresentada no capítulo anterior desta tese permitiu o desenvolvimento de um modelo teórico para a análise dos fatores influenciadores da intenção de permanência de empresas em redes horizontais. O modelo teórico proposto é apresentado na figura 2.

Figura 2 – Modelo teórico proposto



Fonte: elaborado pelo autor

3.2 HIPÓTESES DE PESQUISA DO MODELO TEÓRICO PROPOSTO

A seguir, apresenta-se a sustentação teórica para cada uma das hipóteses de pesquisa do modelo proposto.

Autores como Jarillo (1988), Edelenbos e Klijn (2007) e Steffel e Ellis (2009) consideram a confiança um pré-requisito fundamental para a cooperação e o sucesso em relacionamentos interorganizacionais. A confiança, em relações interorganizacionais, aumenta a interação entre os envolvidos, possibilitando um senso de comunidade que facilita a troca de informações, compartilhamento de conhecimentos e desenvolvimento de inovações (Balestrin, Vargas e Fayard, 2005; Lorenzoni e Ferriani, 2008).

Os potenciais ganhos econômicos da relação interorganizacional também são afetados pela confiança, visto que, havendo esta, os atores econômicos limitam a utilização de salvaguardas onerosas que impactam negativamente o desempenho da relação. Por outro lado, sem um nível mínimo de confiança, os atores previnem-se do possível oportunismo da outra parte com o uso de salvaguardas que, além de diminuir os potenciais ganhos, limitam os ajustes relacionais possíveis e necessários para a adequação a possíveis contingências.

Enquanto os ganhos competitivos configuram-se como motivadores para o ingresso de empresas em redes horizontais, a confiança é uma condição *sine qua non* para a cooperação. Dessa forma, consideram-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

H1a: Há uma relação positiva entre confiança e “ganhos econômicos”.

H1b: Há uma relação positiva entre confiança e o ganho competitivo “relações sociais”.

H1c: Há uma relação positiva entre confiança e o ganho competitivo “legitimidade”.

H1d: Há uma relação positiva entre confiança e o ganho competitivo “aprendizagem e inovação”.

As redes horizontais existem fundamentalmente como mecanismo de alcance de objetivos individuais das empresas, estando esse alcance diretamente ligado à satisfação para com a rede (Pereira, 2005). Para Franco (2007), se a estabilidade e o sucesso nas relações interorganizacionais são alcançados, os envolvidos adquirem maior capacidade competitiva, o que aumenta seu desempenho e a sua satisfação com a relação. Considera-se, então, que:

H2a: Há uma relação positiva entre “ganhos econômicos” e satisfação com a rede.

H2b: Há uma relação positiva entre o ganho competitivo “relações sociais” e a satisfação com a rede.

H2c: Há uma relação positiva entre o ganho competitivo “legitimidade” e a satisfação com a rede.

H2d: Há uma relação positiva entre o ganho competitivo “aprendizagem e inovação” e a satisfação com a rede.

A literatura geralmente considera a satisfação como um antecedente da confiança (Ganesan, 1994; Geyskens, Steenkamp e Kumar, 1999; Caceres e Paparoidamis, 2005), porém alguns estudos (Anderson e Narus, 1990; Shamdasani e Sheth, 1995; Terawatanavong, Whitwell e Widing, 2007) têm indicado sustentação teórica e empírica para a inversão da casualidade, ou seja, a confiança sendo tratada como um antecedente da satisfação. Como exemplo, cita-se o trabalho de Terawatanavong, Whitwell e Widing (2007), no qual os autores verificaram que a confiança influenciou positivamente a satisfação com o relacionamento na visão dos compradores, nas fases de construção e de maturidade do relacionamento.

Para Mohr e Spekman (1994), a confiança é uma pré-condição ou atributo necessário para que se atinja o sucesso da relação, ou seja, a satisfação das partes envolvidas. Considerando-se o papel de constructo fundamental para a existência de relacionamentos horizontais tal como defendido por diversos autores, acredita-se que a confiança impacta positiva e diretamente a satisfação com a rede, o que corrobora outros estudos empíricos de relações interorganizacionais (Anderson e Narus, 1990; Shamdasani e Sheth, 1995). Assim, considera-se que:

H3: A confiança relaciona-se positivamente com a satisfação com a rede.

A confiança desempenha um papel central na continuidade de relacionamentos interorganizacionais (Frederico e Robic, 2008), sendo esta proposição sustentada por diversos trabalhos empíricos. Ganesan (1994), por exemplo, verificou que a dimensão credibilidade da confiança estava positivamente associada à orientação de longa duração de relacionamentos entre fabricantes e distribuidores. Morgan e Hunt (1994) constataram que a confiança relacionava-se negativamente com a propensão das empresas saírem do relacionamento. Doney, Barry e Abratt (2007) notaram que a confiança, como constructo unidimensional, relacionava-se positivamente com a lealdade e o aumento da participação do fornecedor no total de compras da organização. Dessa forma, considera-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H4: Quanto maior a confiança, maior a intenção de permanência das empresas na rede.

As decisões de continuidade de relacionamentos interorganizacionais estão intimamente ligadas ao nível de satisfação ou insatisfação para com o relacionamento (Anderson e Narus, 1984; Shamdasani e Sheth, 1995; Wilkinson, 2008; Wegner, 2011). A relação entre satisfação e intenção de continuidade de relacionamentos interorganizacionais é bem documentada na literatura (por exemplo, Ganesan, 1994; Shamdasani e Sheth, 1995; Selnes, 1998; Homburg, Giering e Menon, 2003; Caceres e Paparoidamis, 2005), porém ainda não explorada em relacionamentos do tipo redes horizontais.

Invariavelmente, a relação entre satisfação e intenção de permanência é modelada em uma sequência que segue do primeiro para o segundo constructo, sendo esta relação positiva. Como exemplo, o trabalho de Shamdasani e Sheth (1995) evidenciou a forte e positiva correlação entre os constructos ($r=0,86$). Apesar da elevada correlação, a satisfação representa sentimentos existentes sobre o relacionamento e orienta-se para o passado, enquanto as decisões de continuidade refletem futuras expectativas da continuidade da cooperação interorganizacional.

Frazier (1983), Anderson e Narus (1984), Dwyer, Schurr e Oh (1987), Ganesan (1994) e Morgan e Hunt (1994) argumentam que a motivação para continuar um relacionamento interorganizacional aumenta à medida que a satisfação com os resultados obtidos da relação atingem elevados patamares, aliado a este fato, diminuem as alternativas (possíveis parceiros) com que a organização possa relacionar-se para atingir níveis de satisfação com os resultados similar. Na mesma linha de raciocínio, Jarillo (1988) pondera que os ganhos obtidos da participação na rede são superiores àqueles que poderiam ser obtidos de outra forma, ou seja, atuando fora da rede. No caso de redes horizontais, espera-se que empresas com elevada satisfação indiquem maiores intenções de permanecerem na rede. Assim, a última hipótese de pesquisa do modelo teórico proposto indica que:

H5: Quanto maior a satisfação com a rede, maior a intenção de permanência das empresas na rede.

3.3 OUTRAS HIPÓTESES DE PESQUISA

Além das hipóteses indicadas no modelo proposto, outras foram também consideradas neste estudo, as quais, a seguir, são discutidas.

O tempo de participação na rede permite, além da avaliação dos benefícios obtidos, um melhor conhecimento dos outros atores participantes da rede, ou seja, das demais empresas e empresários que a compõem. Com o passar do tempo e com as mudanças no ciclo de vida do relacionamento (Terawatanavong, Whitwell e Widing, 2007), a ausência de comportamento oportunista dos outros atores diretamente vinculados à rede (empresas e gestores da rede) sugerem, ao ator focal, que os demais atores são dignos de confiança.

Doney e Cannon (1997) consideram que a confiança aumenta a predicabilidade das ações do parceiro devido às repetidas interações que permitem, com o tempo, a avaliação do comportamento do parceiro assim como os resultados obtidos do relacionamento. Dessa forma, pressupõe-se um escore mais elevado de confiança para aqueles que estão há mais tempo na rede do que para os que têm sua participação como fato mais recente. Reyes Júnior e Borges (2007) fornecem suporte empírico para essa hipótese ao constatarem que a confiança (em sua dimensão afetiva) era significativamente maior para aqueles associados com mais tempo de rede do que para os com menor tempo.

Em sentido oposto, pode-se considerar que a falta de confiança entre os atores conduz a uma situação que, perdurando no tempo, leva à saída de empresas da rede e à possível inviabilidade desta, o que corrobora com diversos autores os quais afirmam que a existência de confiança é uma condição *sine qua non* para a existência de relacionamentos interorganizacionais do tipo rede. Sugere-se, então, que:

H6: Há uma relação positiva entre confiança e tempo de participação da empresa na rede.

A obtenção de ganhos competitivos em redes horizontais é um processo que demanda tempo (Verschoore e Balestrin, 2006), apesar de que alguns ganhos, como os econômicos, podem ser rápida e facilmente percebidos a partir da comparação de indicadores econômico/financeiros antes e após o ingresso na rede.

Outros ganhos, como aprendizagem e inovação, demorariam mais tempo a ser percebidos devido, por exemplo, às suas características tácitas que necessitam maior interação entre os indivíduos para que o conhecimento seja transmitido. Considera-se, então, que:

H7: Quanto maior o tempo de participação da empresa na rede, maior é a percepção da obtenção dos ganhos competitivos, (H7a) ganhos econômicos, (H7b) relações sociais, (H7c) legitimidade e (H7d) aprendizagem e inovação.

A obtenção de ganhos competitivos pela participação em rede horizontal indicaria que é preferível a empresa manter-se na mesma rede a atuar isoladamente ou associar-se a outra rede (Alves e Pereira, 2010). A saída ocasiona a perda de todos os investimentos ora realizados, como padronização de loja e uniformes, investimentos em marca, etc., além de criar a necessidade de a empresa desenvolver novamente sua marca.

A escolha pela mudança requer a disponibilidade (Palmatier, Dant e Grewal, 2006) e o aceite de outra rede, o que nem sempre se mostra fácil, além de período de adaptação e de novos investimentos. Anderson e Weitz (1989) destacam ainda o papel da inércia em relacionamentos interorganizacionais de longa duração. De acordo com esses autores, relacionamentos mais antigos possuem maior probabilidade de continuidade do que os mais recentes, uma vez que o tempo permite ajustes necessários às mudanças ambientais (Kraatz, 1998) para a sobrevivência da relação. A oitava hipótese de pesquisa deste estudo considera que:

H8: Quanto maior o tempo de participação da empresa na rede, maior é a (H8a) satisfação com a rede e a (H8b) intenção de permanência na rede.

Para Koza e Lewin (1998, p.256), redes são relacionamentos caracterizados pela utilização em detrimento da exploração. Esses autores argumentam ainda que, em indústrias maduras, como é o caso do varejo em geral, as empresas focam na utilização de capacidade que podem conduzir a uma mais forte posição competitiva no mercado. A utilização é comumente associada a ações e ganhos de curto prazo, enquanto a exploração tem resultados incertos e atingíveis apenas a longo prazo. Assim, empresas que buscam a associação cooperativa como estratégia de

sobrevivência provavelmente irão priorizar os ganhos de curto prazo que permitam a elas continuidade no mercado (Verschoore e Balestrin, 2006).

Papadopoulos, Cimon e Hérbert (2008) consideram que, em relações interorganizacionais nas quais há baixos níveis de assimetria e de heterogeneidade entre os envolvidos, o objetivo maior da relação recai sobre o aumento do poder de mercado, visto que as empresas são quase idênticas em termos de recursos e metas. Papadopoulos, Cimon e Hérbert (2008) complementam afirmando que relações desse tipo destinam-se a racionalizar os custos variáveis. Assim, com base nos argumentos apresentados, considera-se que:

H9: Em redes horizontais varejistas, “ganhos econômicos” é o ganho competitivo mais importante.

Na revisão da literatura, não foram encontrados estudos que tenham analisado a relação entre o tamanho das empresas e os constructos do modelo proposto. Contudo, pode-se esperar que exista uma relação positiva entre a percepção da obtenção de ganhos competitivos e o tamanho das empresas associadas à rede. Empresas maiores também podem apresentar maior confiança por acreditarem ser menos vulneráveis a comportamentos oportunistas ou por, em caso destes ocorrerem, não acarretarem grandes prejuízos. Os constructos satisfação com a rede e intenção de permanência, por não terem sido ainda relacionados a tamanho das empresas, definem-se *a priori* essa relação como positiva. Com base nos argumentos apresentados, a décima hipótese deste estudo propõe que:

H10: O tamanho da empresa relaciona-se positivamente com a (H10a) confiança, (H10b) ganhos econômicos, (H10c) relações sociais, (H10d) legitimidade, (H10e) aprendizagem e inovação, (H10f) satisfação com a rede e (H10g) intenção de permanência.

Devido às suas características peculiares, as redes podem exibir diferenças entre si no que tange aos constructos do modelo proposto. Considera-se, então, que:

H11: As redes diferem significativamente em relação aos constructos do modelo proposto.

Edelenbos e Klijn (2007) argumentam que a confiança é mais facilmente desenvolvida quando há densas e frequentes interações entre os envolvidos. A distância física entre as empresas que compõem uma rede horizontal pode dificultar a comunicação, vindo a reduzir a capacidade de a rede resolver conflitos (Ghisi et al., 2008) que são negativamente relacionados à confiança (Palmatier et al., 2006).

A proximidade física entre os atores é crítica, principalmente nos primeiros estágios dos relacionamentos nos quais existe a necessidade de interações face a face e comunicações frequentes, o que facilita o conhecimento entre as partes, levando à construção de confiança mútua (Brass et al., 2004; Neergaard e Ulhøi, 2006).

À medida que a confiança aumenta, a interação face a face torna-se menos crucial, podendo inclusive ser substituída por outras formas de comunicação (Brass et al., 2004; Neergaard e Ulhøi, 2006). Apesar das tecnologias da informação disponíveis, essa interação realizada, por exemplo, em reuniões e assembleias da rede, facilitam a interação e a troca de informações entre os membros. Entretanto, a distância do local de reunião é um impeditivo para a efetiva participação de todos os componentes em tais eventos (Human e Provan, 1997; Marchi e Wittmann, 2008; Wegner e Padula, 2010). Considera-se, assim, a seguinte hipótese:

H12: A confiança é maior em redes com menor abrangência geográfica do que em redes com maior abrangência geográfica.

Neste capítulo, foi apresentado o modelo proposto para a análise da permanência de empresas em redes horizontais, o qual foi desenvolvido a partir de hipóteses sustentadas pela teoria. Também foram discutidas outras hipóteses de pesquisa que exploram relações entre os constructos do modelo proposto e as características das redes e das empresas.

No próximo capítulo, são apresentados os aspectos metodológicos que orientaram o desenvolvimento do trabalho de campo desta tese.

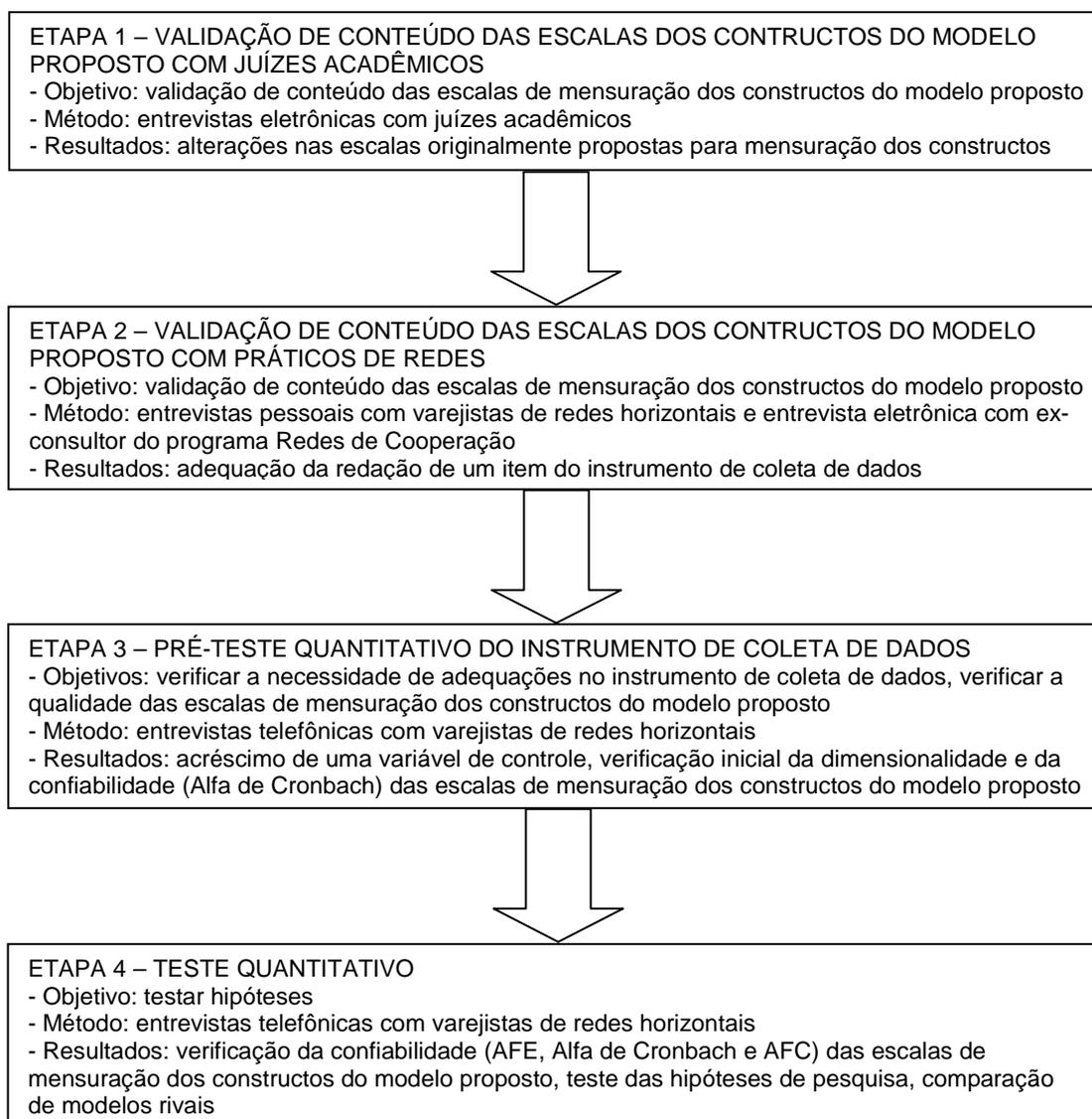
4 MÉTODO

Neste capítulo, são discutidos os aspectos metodológicos que permitiram o alcance dos objetivos (geral e específicos) traçados na introdução da tese. Este capítulo está dividido nas seguintes seções: (4.1) Método de pesquisa, (4.2) Unidades de análise, (4.3) População e amostra, (4.4) Definição conceitual e operacional dos constructos do modelo proposto, (4.5) Variáveis de controle e (4.6) Coleta e análise dos dados.

4.1 MÉTODO DE PESQUISA

Para o alcance dos objetivos traçados para o desenvolvimento desta tese, foram necessárias quatro etapas de pesquisa. As três primeiras podem ser classificadas como exploratórias. Malhotra (2001) considera que o objetivo das pesquisas exploratórias é permitir ao pesquisador uma maior compreensão do problema a ser pesquisado. Elas mostraram-se necessárias pelo fato de o pesquisador não ter identificado na literatura escalas disponíveis para a mensuração dos constructos do modelo proposto. Assim, as etapas exploratórias foram realizadas sequencialmente, de maneira que cada uma permitisse obter subsídios para a realização da etapa seguinte. O resultado final foi o desenvolvimento do instrumento de coleta de dados (questionário) aplicado na última etapa de pesquisa. Nesta, de caráter conclusivo, foi realizada uma pesquisa quantitativa (*survey*), de corte transversal único, por mostrar-se a abordagem mais adequada ao alcance dos objetivos propostos. A figura 3 apresenta uma síntese de cada uma das etapas de pesquisa.

Figura 3 – Etapas de pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor

A consecução de cada um dos passos considerados foi condicionada aos resultados obtidos na etapa anterior. Sendo assim, o capítulo seguinte explora, em detalhes, os procedimentos realizados e os resultados obtidos em cada das etapas.

4.2 UNIDADES DE ANÁLISE

Devido aos objetivos propostos e às sugestão de alguns autores (Human e Provan, 1997; Brass et al.; 2004; Pereira, 2005; Wegner, 2011), os quais consideram a interdependência entre empresas e redes, foram empregadas, nesta tese, duas unidades de análise, a saber, as empresas participantes e as redes.

4.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

No ano de 2011, uma pesquisa desenvolvida pelo SEBRAE identificou um total de 778 redes horizontais de empresas ativas no país (SEBRAE, 2012). Os estados com maior número de redes foram, respectivamente, o Rio Grande do Sul (168), São Paulo (91) e Minas Gerais (89) (SEBRAE, 2012). O segmento que apresentou o maior número de redes²⁰ foi o de supermercados, com um total de 201 redes ativas, o que correspondia a 25,84% das identificadas na pesquisa (SEBRAE, 2012). Especificamente para o Estado do Rio Grande do Sul, foram identificadas 29 redes (horizontais) de supermercados ativas no ano de 2011 (SEBRAE, 2012).

No Estado do Rio Grande do Sul, entre os anos de 2000 e 2010, segundo dados da SESAMPE²¹ (2011), aproximadamente 260 redes de empresas foram criadas com o apoio do Programa Redes de Cooperação. Elas abrangiam 117 diferentes setores de atividade econômica e possuíam cerca de 5.200 empresas associadas (SESAMPE, 2011). No segmento de mercados e supermercados, durante o período analisado, foram desenvolvidas 14 redes horizontais com apoio do governo do Estado (SESAMPE, 2011). Além das redes induzidas pelo Governo do Estado, outras foram criadas, espontaneamente, por empresários interessados em tal forma de organização da atividade econômica. Deve-se considerar, porém, que muitas deixaram de existir ao longo dos anos (Toigo e Alba, 2010²²; Wegner, 2011).

Para esta tese, optou-se por analisar redes e empresas de um único segmento de mercado. Segundo Lam et al. (2004), estudos empíricos em um único segmento de mercado possuem maior validade interna e podem ter menor variância de erro, o que, conseqüentemente, aumenta o poder das testagens das hipóteses. O segmento escolhido foi o denominado mercados e supermercados (SESAMPE, 2011), por ser o mais representativo na população das redes horizontais tanto no

²⁰ Os demais segmentos de maior representatividade na pesquisa foram farmácias (70 redes, 9,00% do total), multissegmento (62 redes, 7,97% do total), material de construção (61 redes, 7,84% do total) e imobiliárias (24 redes, 3,08% do total).

²¹ Secretaria da Economia Solidária e Apoio à Micro e Pequena Empresa.

²² Toigo e Alba (2010) identificaram que, das 41 redes criadas com o apoio da Universidade de Caxias do Sul (UCS) entre os anos de 2000 e 2009, apenas 26 ainda permaneciam em atividade. As demais redes (15) em 2010 encontravam-se inativas, dissolvidas ou desvinculadas do Programa Redes de Cooperação (convênio UCS – SEDAI).

Brasil quanto no Rio Grande do Sul²³. O quadro 8 apresenta as redes horizontais de mercados e supermercados identificadas no Rio Grande do Sul.

Quadro 8 – Redes horizontais de mercados e supermercados no Rio Grande do Sul

Redes apoiadas pelo Programa Redes de Cooperação	Redes desenvolvidas sem apoio do Programa Redes de Cooperação
AGASUPER	Rede Central Mais
AMMPA	Rede Centro Serra de Supermercados
Rede Bom Dia	Rede da Gente Gaúcha
Rede CNS	Rede Gaúcha
Rede Grande Sul	Rede Maxi
Rede Líder	Rede Multimercados
Rede Macro	Rede Ponto Certo
Rede Sul 10	Rede Super
Rede Super Bom	Rede Super Dia
Rede Super Passos	Rede Super Passo
Rede Unida	Rede União
Rede Unimercados	Rede Unimax
Rede Viva	Rede Unisuper
Redefort	Rede Super Útil
	Supercoop

Fonte: elaborado pelo autor a partir de AGAS (2011) e SESAMPE (2011)

Foi identificado um total de 29 redes horizontais de mercados e supermercados no Estado do Rio Grande do Sul, o que corrobora com os resultados da pesquisa do SEBRAE (2012), essas 29 redes correspondem à população de pesquisa deste estudo.

Quanto ao processo de amostragem na primeira etapa de pesquisa, os respondentes foram escolhidos a partir do julgamento do pesquisador e do orientador da tese. Os respondentes eram pesquisadores com reconhecimento acadêmico em pesquisas de redes, marketing ou em método.

Nas demais etapas de pesquisa, a amostra foi realizada por conveniência. Os respondentes da segunda, terceira e quarta etapas foram indivíduos que possuem maior conhecimento (Anderson e Weitz, 1989; Zaheer e Venkatrama, 1995; Uzzi, 1997; Selnes, 1998; Krishnan, Martin e Noorderhaven, 2006; Gulati e Nickerson, 2008) e poder de decisão sobre os aspectos pertinentes às empresas (Frazier, 1983; Lima Filho et al., 2006; Hoffmann, Neumann e Speckbacher, 2010; Livato e Benedicto, 2010).

Em redes horizontais, dada a sobreposição de papéis de gestor e proprietário conforme vislumbrado corriqueiramente (Burlat, Besombes e Deslandres, 2003), o

²³ Esta escolha foi feita após a segunda etapa de pesquisa (validação de conteúdo com práticos de reeds). Dessa forma, as etapas quantitativas deste estudo foram realizadas com amostras de mercados e supermercados.

respondente foi este indivíduo, tal como já adotado em diversos outros estudos (Human e Provan, 2000; Pereira, 2005; Rothkegel, Erakovi e Shepherd, 2006; Verschoore e Balestrin, 2006; Jouen e Gundolf, 2009; Roach, 2010; Oliveira, Rezende e Carvalho, 2011; Wegner, 2011).

Na segunda etapa, foram entrevistados 5 varejistas pertencentes a redes horizontais. A amostra da terceira etapa (pré-teste quantitativo) compreendeu um total de 45 varejistas. Na última etapa (teste quantitativo), 269 varejistas responderam à pesquisa, sendo que, desse total, 259 questionários foram considerados válidos para os propósitos do estudo.

4.4 DEFINIÇÃO CONCEITUAL E OPERACIONAL DOS CONSTRUCTOS DO MODELO PROPOSTO

Anteriormente à primeira etapa de pesquisa (validação de conteúdo com juízes acadêmicos), fez-se necessária a elaboração de definições conceituais e operacionais dos constructos do modelo proposto. Assim, nesta seção, resgatam-se as definições conceituais dos constructos e acrescentam-se as definições operacionais.

Confiança

Definição conceitual

“Em redes horizontais, confiança representa a expectativa sobre a credibilidade e benevolência da rede e das empresas participantes e de seus respectivos gestores.” (desenvolvido a partir de Doney e Cannon (1997) e Fang et al. (2008)).

Definição operacional

O constructo confiança foi mensurado por meio de escala intervalar com múltiplos itens.

A revisão da literatura apontou que as escalas de confiança utilizadas em estudos de redes horizontais de empresas não se mostravam adequadas aos objetivos desta tese. A escala de confiança inicialmente proposta para este trabalho fundamenta-se em estudos de marketing de relacionamento. No entanto, agrega os

dois níveis de análise de redes horizontais, ou seja, a rede e seus gestores e as empresas associadas e seus gestores. O quadro 9 apresenta a escala proposta para o constructo confiança.

Quadro 9 – Escala proposta para mensuração do constructo confiança

Itens	Estudos de origem
Confiança na rede e em seus gestores	
Acredito que os gestores da rede (X) cumprem as promessas feitas às empresas da rede	Doney e Cannon (1997); Terawatanavong, Whitwell e Widing (2007); Frederic e Robic (2008)
Os gestores da rede (X) são honestos e fornecem informações verdadeiras para as empresas da rede	Doney e Cannon (1997); Doney, Barry e Abratt (2007); Frederic e Robic (2008)
Os gestores da rede (X) são realmente comprometidos com o sucesso da rede e das empresas participantes da rede	Doney e Cannon (1997); Doney, Barry e Abratt (2007); Frederic e Robic (2008)
Quando precisam tomar decisões importantes, os gestores da rede (X) levam em consideração tanto os interesses da rede quando os interesses das empresas participantes da rede	Doney e Cannon (1997); Doney, Barry e Abratt (2007); Terawatanavong, Whitwell e Widing (2007); Frederic e Robic (2008)
Os gestores da rede (X) são transparentes quando lidam com as empresas da rede	Doney e Cannon (1997)
Confio nos gestores da rede (X)	Doney e Cannon (1997); Frederic e Robic (2008)
Confio na capacidade profissional dos gestores da rede (X)	Fang et al. (2008)
Confiança nas empresas da rede e em seus gestores	
Na rede (X) há confiança mútua entre os gestores das empresas que fazem parte da rede	Reyes Júnior e Borges (2007); Fang et al. (2008)
Os gestores das empresas da rede (x) são francos e confiáveis quando lidam com outros gestores de outras empresas da rede	Fang et al. (2008)
Os gestores das empresas da rede (X) agem de forma a não prejudicar as outras empresas da rede e a rede	Fang et al. (2008)

Fonte: elaborado pelo autor a partir de revisão da literatura

Ganhos Econômicos

Definição conceitual

“Em redes horizontais, ganhos econômicos representam as potenciais vantagens de cunho econômico obtidas pelas empresas em decorrência da participação na rede” (desenvolvido a partir de Jarillo (1988), Lima Filho et al. (2006),

Verschoore e Balestrin (2008a), Castro, Bulgacov e Hoffman (2011), Wegner (2011)).

Definição operacional

O constructo ganhos econômicos foi mensurado por meio de escala intervalar com múltiplos itens.

A escala de ganhos econômicos foi desenvolvida a partir da compilação dos itens mais citados pela literatura, sendo que, em alguns casos, dada a proximidade de conteúdo, um item agregou mais de um aspecto de ganho econômico. O quadro 10 apresenta a escala proposta para o constructo ganhos econômicos.

Quadro 10 – Escala proposta para a mensuração do constructo ganhos econômicos

Itens	Estudos de origem
Fazendo parte da rede (x) consigo fazer compras mais baratas do que se não fizesse parte da rede	Reijnders e Verhallen (1996); Lima Filho et al. (2006); Pacagnan (2006); Ghisi et al. (2008); Marchi e Wittmann (2008); Verschoore e Balestrin (2008b); Livato e Benedicto (2010); Wegner (2011)
Fazer parte da rede (x) contribuiu para melhoria de meus resultados econômicos e/ou financeiros (vendas, lucratividade, faturamento, etc.)	Reijnders e Verhallen (1996); Human e Provan (2000); Pereira (2005); Marchi, Cassanego Júnior e Gregori (2007); Marchi e Wittmann (2008); Verschoore e Balestrin (2008b); Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011); Wegner (2011)
Acredito que fazendo parte da rede (X) minha empresa tem crescido mais (aumento do volume de vendas, do número de funcionários e clientes, <i>checkouts</i> , variedade de produtos, etc.) do que meus concorrentes que não fazem parte da rede	Reijnders e Verhallen (1996); Jarillo (1988); Pereira (2005); Marchi, Cassanego Júnior e Gregori (2007); Palakshappa e Gordon (2007); Marchi e Wittmann (2008); Verschoore e Balestrin (2008b); Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011); Wegner (2011)
Fazendo parte da rede (X) tenho melhor acesso a crédito do que se não fizesse parte da rede	Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011)
Participando da rede (x) consigo fazer promoções (jornal, televisão, folders, panfletos, internet, etc.) que não conseguiria fazer caso não fizesse parte da rede	Lima Filho et al. (2006); Marchi, Cassanego Júnior e Gregori (2007); Pacagnan (2006)
Os custos de pertencer à rede (x) (padronização, taxa de adesão, mensalidade, etc.) são baixos comparados aos benefícios econômicos e/ou financeiros que obtenho fazendo parte da rede	Lima Filho et al. (2006); Wegner (2011)

Fonte: elaborado pelo autor a partir de revisão da literatura

Relações Sociais

Definição conceitual

“Relações sociais representam o aprofundamento das relações entre os indivíduos, o crescimento do sentimento de família e a evolução das relações do grupo para além daquelas puramente econômicas” (Verschoore e Balestrin, 2008a, p. 8).

Definição operacional

O constructo relações sociais foi mensurado por meio de escala intervalar com múltiplos itens.

Na revisão da literatura, não foram encontrados estudos que tenham mensurado esse constructo. Dessa forma, a escala proposta foi desenvolvida a partir de estudos qualitativos e teóricos. O quadro 11 apresenta a escala proposta para o constructo relações sociais.

Quadro 11 – Escala proposta para a mensuração do constructo relações sociais

Itens	Estudos de origem
No segmento que atuo, possuo melhor relacionamento com empresários da rede (x) do que com outros empresários que não fazem parte da rede	Castro, Bulgacov e Hoffmann (2010)
Participar da rede (x) fez com que eu desenvolvesse laços de amizade com outros associados da rede	Uzzi (1997); Verschoore e Balestrin (2006; 2008a); Wegner (2011)
Os eventos promovidos pela rede (x) (assembleias, treinamentos, reuniões, visitas técnicas, confraternizações, etc.) contribuem para o desenvolvimento de amizade entre os associados da rede	Balestrin (2005), Wegner e Padula (2010) e Wegner (2011)

Fonte: elaborado pelo autor a partir de revisão da literatura

Legitimidade

Definição conceitual

“Em redes horizontais, a legitimidade refere-se ao status e à credibilidade da rede e de suas atividades tal como percebida pelas organizações participantes e por constituintes externos à rede” (adaptado de Human e Provan, 2000).

Definição operacional

O constructo legitimidade foi mensurado por meio de escala intervalar com múltiplos itens.

Assim como ocorreu com o constructo relações sociais, não foram identificados, na literatura, estudos que tenham mensurado legitimidade. A escala proposta para a mensuração do constructo apoia-se, principalmente, no estudo qualitativo realizado por Human e Provan (2000). O quadro 12 apresenta a escala proposta para legitimidade em redes horizontais.

Quadro 12 – Escala proposta para a mensuração do constructo legitimidade

Itens	Estudos de origem
Participar da rede (x) aumenta a credibilidade da minha empresa junto a clientes e fornecedores	Human e Provan (2000); Balestrin e Arbage (2007)
Fazer parte de uma rede com marca reconhecida aumenta a credibilidade da empresa	Human e Provan (2000); Lima Filho et al. (2006)
Acredito na forma de atuação em rede	Human e Provan (2000)
Considero importante a rede possuir uma gestão independente	Human e Provan (2000); Wegner e Padula (2010)
O apoio de outras organizações (Governo do Estado, SEDAI, SEBRAE, Universidades, etc.) aumenta a credibilidade da rede	Grandori e Soda (1995); Human e Provan (2000); Balestro et al. (2004); Alves e Pereira (2010)
Fazer parte de uma rede com muitos associados aumenta a credibilidade da empresa	Oliver (1990); Podolny e Page (1998); Daí (2010)

Fonte: elaborado pelo autor a partir de revisão da literatura

Aprendizagem e Inovação

Definição conceitual

“Em redes horizontais, aprendizagem e inovação dizem respeito à capacidade das empresas participantes de redes desenvolverem novos conceitos, produtos, processos, métodos e estilos de gestão para a resolução de problemas e ao desenvolvimento de inovações que contribuem para os negócios da empresa” (adaptado de Verschoore e Balestrin, 2006, p.3).

Definição operacional

O constructo aprendizagem e inovação foi mensurado por meio de escala intervalar com múltiplos itens.

A escala proposta, que foi desenvolvida a partir de estudos qualitativos, quantitativos e teóricos para a mensuração desse constructo, é apresentada no quadro 13.

Quadro 13 – Escala proposta para a mensuração do constructo aprendizagem e inovação

Itens	Estudos de origem
Participar da rede (x) me permite obter junto a outros empresários da rede informações e conhecimentos que são importantes para a minha empresa	Human e Provan (1997); Selnes e Sallis (2003); Pacagnan (2006); Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011)
A participação na rede (x) contribui para que minha empresa desenvolva inovações (novos produtos, serviços, práticas de trabalho, tecnologias, processos, etc.)	Pacagnan (2006); Marchi e Wittmann (2008); Verschoore e Balestrin (2008b)
Os empresários que participam da rede (x) compartilham com os demais as informações de negócios importantes que possuem	Rimoli e Giglio (2008)
Informações disponibilizadas pelos outros empresários da rede (x) são mais confiáveis do que as informações que eu obtenho de outras fontes externas a rede	Kraatz (1998); Balestrin, Vargas e Fayard (2005); Wegner (2011)
A rede (x) promove eventos (assembleias, treinamentos, reuniões, visitas técnicas, confraternizações, etc.) que possibilitam aos associados à troca de informações e conhecimentos relevantes para as empresas da rede	Balestrin (2005); Balestrin, Vargas e Fayard (2005); Magalhães, Daudt e Phonlor (2009); Wegner (2011)

Fonte: elaborado pelo autor a partir de revisão da literatura

Satisfação com a Rede

Definição conceitual

“Satisfação com a rede é uma avaliação afetiva do relacionamento da empresa para com a rede” (desenvolvido a partir de Lam et al. (2004), Pereira (2005) e Wegner (2011)).

Definição operacional

O constructo satisfação com a rede foi mensurado por meio de escala intervalar com múltiplos itens.

Pelo que pode ser visto na revisão da literatura, apenas dois estudos (Pereira, 2005; Wegner, 2011) mensuraram a satisfação em redes horizontais. Para este estudo, foi proposta uma escala de satisfação com a rede (quadro 14) desenvolvida a partir dos estudos supracitados e de outros provenientes da literatura de marketing de relacionamento.

Quadro 14 – Escala proposta para a mensuração do constructo satisfação com a rede

Itens	Estudos de origem
Estou satisfeito com os serviços oferecidos pela rede (X) (negociação com fornecedores, ações de marketing, cursos, capacitação de pessoas, parcerias, eventos, etc.)	Wegner (2011)
Estou satisfeito com a gestão da rede (X)	Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011); Wegner (2011)
Estou satisfeito com os benefícios (ganhos) obtidos pela participação na rede (X)	Geyskens, Steenkamp e Kumar (1999); Krishnan, Martin e Noorderhaven (2006); Wegner (2011)
Tenho satisfação de pertencer à rede (X)	Ganesan (1994); Lam et al. (2004); Pereira (2005)
Fazer parte da rede (X) superou minhas expectativas	Mohr e Spekman (1994); Lam et al. (2004)

Fonte: elaborado pelo autor a partir de revisão da literatura

Intenção de Permanência

Definição conceitual

“Intenção de permanência de empresas em redes horizontais refere-se à disposição dos gestores manterem suas empresas na mesma rede e fazerem comunicações a outros empresários sobre a rede da qual fazem parte” (desenvolvido a partir de Lam et al. (2004), Careceres e Papparoidamis (2005) e Frederico e Robic (2008)).

Definição operacional

O constructo intenção de permanência de empresas em redes horizontais foi mensurado por meio de escala intervalar com múltiplos itens.

A escala proposta para o constructo intenção de permanência²⁴ (quadro 15) foi elaborada a partir da adaptação para o objeto empírico (redes horizontais) de escalas provenientes da área de marketing de relacionamento.

²⁴Soderlund (2006) denomina de abordagem “*cocktail*” a agregação de dois diferentes aspectos ou facetas da lealdade (intenções e boca-a-boca) em uma única escala. Apesar de criticada por Soderlund (2006), esta abordagem é bastante comum em estudos de marketing.

Quadro 15 – Escala proposta para a mensuração do constructo intenção de permanência

Itens	Estudos de origem
Pretendo nos próximos anos manter minha empresa associada à rede (X)	Homburg, Giering e Menon (2003); Caceres e Paparoidamis (2005); Wegner (2011)
Mesmo que receba proposta ou convite de mudar para outra rede, pretendo permanecer na rede (X)	Morgan e Hunt, 1994; Lam et al. (2004)
Caso outros empresários do setor me questionem, farei comentários positivos sobre a rede (X)	Lam et al. (2004); Caceres e Paparoidamis (2005)
Eu recomendaria outros empresários do setor a ingressarem na rede (X)	Lam et al. (2004)

Fonte: elaborado pelo autor a partir de revisão da literatura

4.5 VARIÁVEIS DE CONTROLE

Além dos constructos do modelo proposto, foram consideradas para esta tese variáveis de controle, as quais permitiram caracterizar as empresas e as redes. A seguir, apresentam-se as variáveis de controle consideradas neste estudo.

Rede da qual a empresa faz parte

Essa informação foi obtida diretamente a partir da listagem pré-definida dos respondentes da pesquisa.

Tempo de atuação da empresa no mercado

Essa variável foi mensurada em número de anos, tal como verificado em Balestrin (2005).

Tempo de Pertencimento à Rede

O tempo de pertencimento à rede foi mensurado a partir do número de anos em que a empresa faz parte da rede, tal qual já utilizado por outros estudos sobre relacionamentos interorganizacionais de um modo geral (Anderson e Weitz, 1989; Ganesan, 1994; Doney e Cannon, 1997; Palmatier et al., 2006) e em redes horizontais de empresas de forma específica (Balestrin, 2005; Pereira, 2005; Reyes Júnior e Borges, 2007; Wegner, 2011).

Tamanho da Empresa

Essa variável foi mensurada pelo número de funcionários e pelo número de caixas da empresa, tal como adotado em uma série de estudos de relacionamentos interorganizacionais (por exemplo, Human e Provan, 2000; Balestrin, 2005; Pereira, 2005; Krishnan, Martin e Noorderhaven, 2006; Hoffman, Neumann e Speckbacher, 2010; Wegner, 2011). Foi verificado, durante a terceira etapa de pesquisa (pré-teste quantitativo), que alguns varejistas poderiam possuir mais de uma loja associada à mesma rede, o que poderia vir a ser um viés nas análises que envolviam a variável tamanho da empresa. Acrescentou-se essa variável de controle (número de lojas associadas à rede) e considerou-se o tamanho como as relações entre funcionários por lojas e caixas por lojas.

Abrangência geográfica

Essa variável foi acrescentada após sugestão de um dos juízes acadêmicos durante a primeira etapa de pesquisa. Abrangência foi definida com base na observação da localização das lojas das redes com maior percentual de respondentes na última etapa de pesquisa.

Abrangência geográfica foi dividida em duas categorias: estadual e regional (Wegner, 2011). Por abrangência estadual, entende-se aquelas redes que possuem associados dispersos pelo Estado do Rio Grande do Sul. Por outro lado, foram consideradas, de abrangência regional, redes que concentram seus associados em regiões específicas do Estado.

4.6 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Na primeira etapa de pesquisa, os dados foram coletados por meio eletrônico (*e-mail*). A análise dos dados foi qualitativa, a partir de um processo de comparação entre as sugestões dos juízes acadêmicos e posterior debate com o orientador.

Na segunda etapa, o autor da tese aplicou pessoalmente o questionário junto aos varejistas, sendo os dados tratados qualitativamente. Sugestões recebidas dos práticos de redes foram debatidas com o orientador e resultaram em alterações na redação do instrumento de coleta de dados.

Na terceira e quarta etapas, os dados foram coletados por meio de entrevista telefônica, sendo a análise realizada quantitativamente. Na terceira etapa, utilizando-se do pacote estatístico SPSS 17.0 (*Statistical Package for Social Sciences*), foram realizados procedimentos de análise dimensional (Análise Fatorial Exploratória – AFE) e de confiabilidade de escalas (Alfa de Cronbach).

Foram utilizados, na etapa final, os softwares SPSS 17.0 e Amos 18.0 (*Analysis of Moment Structures*). Com o uso do software SPSS, procedeu-se à análise dimensional (AFE), à análise de confiabilidade (Alfa de Cronbach), ao teste de correlação e ao teste de diferença de médias. Com o software AMOS, verificou-se a validade e a confiabilidade do modelo de mensuração (Análise Fatorial Confirmatória – AFC), testaram-se as hipóteses de pesquisa (modelo estrutural) e fez-se a comparação de modelos rivais.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são analisados os resultados das quatro etapas de pesquisa que se fizeram necessárias para o alcance dos objetivos propostos para esta tese.

5.1 PRIMEIRA ETAPA DE PESQUISA: VALIDAÇÃO DE CONTEÚDO DAS ESCALAS COM JUÍZES ACADÊMICOS

Na revisão da literatura realizada, até onde se pode ver, os constructos do modelo proposto não possuíam escalas de mensuração, ou estas não haviam sido utilizadas em estudos sobre redes horizontais. Dessa forma, a primeira etapa de pesquisa objetivou validar o conteúdo das escalas propostas para a mensuração dos constructos do modelo de pesquisa. Tais constructos, com suas definições conceituais e escalas de mensuração, foram elaborados a partir de revisão da literatura, conforme indicado no capítulo anterior. Após o desenvolvimento das escalas e das definições conceituais dos constructos, procedeu-se à validação de conteúdo junto a juízes acadêmicos.

Validade de conteúdo, segundo Babbie (2001, p.197), “(...) refere-se ao grau com que uma medição cobre a amplitude de significados incluídos no conceito.” Para Hair et al. (2009, p.125), “A validade de conteúdo é a avaliação da correspondência das variáveis a serem incluídas em uma escala múltipla e sua definição conceitual.” Considerando que as escalas propostas fundamentavam-se em estudos de redes e de marketing de relacionamento, foram selecionados pesquisadores desses dois campos de pesquisa.

Em 21 de novembro de 2011, foram enviadas cartas de convite de participação por *e-mail* (Apêndice 1) a seis pesquisadores de redes horizontais (cinco doutores e um doutorando), quatro pesquisadores de marketing (doutores) e um pesquisador reconhecido pela *expertise* em método e desenvolvimento de escalas (doutor). Dos avaliadores selecionados, cinco (dois de marketing, dois de redes horizontais e um de método) aceitaram participar da validação de conteúdo. Para esses, foi enviada uma carta de agradecimento por *e-mail* (Apêndice 2) e um arquivo (Apêndice 3) que continha o modelo proposto, as definições conceituais e as escalas de mensuração dos constructos, o modelo da escala a ser empregada e as variáveis de controle do estudo.

Sugeriu-se aos avaliadores que atentassem para aspectos como (a) adequação das definições conceituais dos constructos, (b) verificação da adequação das escalas às definições conceituais dos constructos, (c) sugestões de itens a serem incluídos e/ou excluídos das escalas, (d) sugestões quanto a itens que deveriam ser desmembrados (separados em dois ou mais itens) e/ou agrupados (agrupados dois ou mais itens) e (e) sugestão quanto ao número de pontos para as escalas de mensuração dos constructos. Os avaliadores enviaram suas recomendações entre os meses de novembro e dezembro de 2011.

A comparação entre as avaliações recebidas dos juízes indicou alguns pontos de divergência, os quais podem ser creditados às diferentes áreas de origem dos avaliadores, o que levou o descarte de algumas sugestões. As sugestões dos avaliadores foram exaustivamente discutidas com o orientador e resultaram em modificações no instrumento de coleta de dados.

Diversos itens sofreram mudança na redação, sendo a principal alteração a ênfase de que as questões diziam respeito à crença dos respondentes. Alguns itens avaliavam simultaneamente a rede e as empresas da rede. Em tais casos, esses itens foram separados em dois, um de avaliação da rede e outro de avaliação das empresas da rede. Essas alterações fizeram com que o número de itens de mensuração dos constructos passasse de 39 para 44.

Além das alterações anteriormente referidas, os juízes acadêmicos levantaram ainda algumas questões, quais sejam:

- forma de tratamento de ganhos competitivos como constructo de segunda ordem ou como constructos individuais;
- alterações nas relações do modelo proposto. Um avaliador propôs os ganhos competitivos como antecedentes da confiança, enquanto outro sugeriu a ligação direta entre ganhos competitivos e intenção de permanência.
- utilização de outras variáveis de controle, como tempo de existência da rede, estrutura de governança, número de associados, abrangência geográfica (local, regional, estadual, nacional).

No tocante a essas considerações, no decorrer desta tese, pode-se observar que os ganhos competitivos foram tratados como constructos individuais e não como constructos de segunda ordem.

As sugestões de alteração das relações do modelo foram implementadas por meio de modelos rivais que foram posteriormente comparados ao modelo

originalmente proposto. Levando-se em conta que as redes são unidades de análise secundárias nesta tese, considerou-se apenas a abrangência geográfica como variável de controle adicional.

Com os resultados obtidos nesta etapa de pesquisa, o instrumento de coleta de dados foi revisto e, conforme abordado na próxima seção, foi submetido à validação de conteúdo junto a práticos de redes horizontais.

5.2 SEGUNTA ETAPA DE PESQUISA: VALIDAÇÃO DE CONTEÚDO DAS ESCALAS COM PRÁTICOS DE REDES HORIZONTAIS

Após a validação de conteúdo das escalas com juízes acadêmicos, viu-se a necessidade de validação das escalas com práticos de redes horizontais. Dessa forma, o objetivo principal dessa etapa de pesquisa consistiu em adequar os itens das escalas à linguagem e aos jargões (Frazier, 1983) comumente utilizados pelos varejistas associados a redes horizontais. No apêndice 4, apresenta-se o instrumento de coleta de dados que foi respondido pelos varejistas em tal etapa de pesquisa. O quadro 16 apresenta as características dos respondentes.

Quadro 16 – Características dos respondentes da segunda etapa de pesquisa

Respondente	Tipo de varejo	Tempo de atuação da empresa no mercado (anos)	Tempo associado a rede (anos)	Número de funcionários	Data (duração da entrevista)*
A	Mercado	19	9	3	21/06/2012 (23 minutos)
B	Mercado	27	10	4	21/06/2012 (19 minutos)
C	Mercado	16	8	16	22/06/2012 (15 minutos)
D	Mercado	2	2	6	22/06/2012 (15 minutos)
E	Farmácia	7	7	4	22/06/2012 (17 minutos)

*Tempo gasto no preenchimento do instrumento de coleta de dados

Fonte: dados da pesquisa

Todos participantes desta etapa eram os proprietários das respectivas empresas. Inicialmente, eles foram escolhidos pela facilidade de acesso aos mesmos (conveniência). Porém, os próprios entrevistados tomaram a iniciativa de sugerir outros varejistas que teriam muito conhecimento da rede e poderiam fornecer informações relevantes sobre ela. Essas indicações facilitaram o acesso aos demais

entrevistados e resultaram, além do preenchimento dos questionários, em conversas informais que trouxeram conhecimentos práticos sobre a realidade das redes.

Todas as entrevistas com os varejistas foram realizadas nas próprias empresas dos entrevistados em horário comercial. Apesar de solicitado pelo pesquisador, eles preferiram que as conversas informais posteriores ao preenchimento do instrumento de pesquisa não fossem gravadas. Antes de preenchê-los, o pesquisador salientou-lhes que, caso tivessem alguma dúvida, estas deveriam ser imediatamente comunicadas. O preenchimento dos questionários ocorreu sem maiores problemas. Os varejistas foram unânimes em afirmar que não tiveram dificuldades para responder às questões. Alguns salientaram espontaneamente que a pesquisa enfocava aspectos importantes das redes.

Outra constatação foi a de que o instrumento de coleta de dados não demandava muito tempo para ser respondido; o tempo para preenchimento variou de 15 a 23 minutos. Em alguns momentos, durante o preenchimento do instrumento, os entrevistados foram interrompidos, visto que estavam trabalhando. Dessa maneira, o tempo efetivo de resposta ao questionário foi, na realidade, menor do que o verificado.

Apesar de não terem sido gravadas, naturalmente surgiram conversas informais com os varejistas, as quais permitiram ilustrar algumas situações das redes horizontais. Após tais conversas e o agradecimento pela participação do varejista, o pesquisador procurou anotar todos os pontos de maior relevância que foram levantados por eles. A seguir, faz-se um breve relato dos temas tratados por cada um dos varejistas nas conversas informais.

Entrevistado A

Esse varejista vê os demais integrantes locais da rede mais como amigos do que como concorrentes. O entrevistado ressalta que, com o passar dos anos, as constantes interações com outros associados em nível local fez com que surgisse uma forte amizade entre eles. Ele lembra que é comum a realização de churrascos de confraternização entre os associados locais após as reuniões. Lembra também que, no evento de comemoração de 10 anos da rede, o qual foi realizado em um hotel na cidade de Torres (RS), houve uma grande integração entre os varejistas e

suas famílias, o que, segundo o entrevistado, aumentou ainda mais sua visão de que a rede é uma “grande família”.

Para o entrevistado, o maior incentivo para continuar são as promoções conjuntas realizadas pela rede, pois estas seriam inviáveis se realizadas individualmente (custo muito alto, principalmente propagandas na televisão). A marca própria da rede é um diferencial segundo o entrevistado, uma vez que aumenta a identificação dos consumidores com a rede. O entrevistado destacou o baixíssimo custo mensal de pertencer à rede, algo em torno de R\$150,00.

Afirmou também que a rede já teve um número maior de associados, mas alguns a prejudicavam, criando uma série de problemas e contribuindo pouco. Nesse sentido, ressalta que, atualmente, quem participa da rede sempre agrega algo a esta. Por fim, o entrevistado informou que há grande troca de informações entre os associados em nível local. As principais informações trocadas seriam sobre os preços praticados pelos fornecedores e sobre os produtos que estariam “vendendo bem”.

Entrevistado B

O entrevistado não fez nenhuma consideração adicional, apenas perguntou se, no item “Acredito ser importante a rede possuir uma gestão independente”, “gestão independente” referia-se a pessoas contratadas para gerir a rede. De forma a facilitar o entendimento dos respondentes, para as etapas seguintes de pesquisa, esse item foi modificado para “Acredito ser importante a rede possuir uma gestão independente (gestores contratados para administrar a rede)”.

Entrevistado C

O entrevistado revelou ser um entusiasta de redes, mesmo antes de fazer parte de uma. O entrevistado afirmou que considerou a possibilidade de desenvolver uma rede local com outros varejistas antes de seu ingresso na rede.

Entrevistado D

O entrevistado enfatizou a importância da confiança nas redes. Relatou que esta demora muito a ser conquistada, porém é facilmente dissolvida. Ele relatou que até quatro meses antes da entrevista confiava plenamente na rede, o que já não ocorria naquele momento. O varejista contou também que passou a não confiar plenamente na rede a partir do momento em que diversos varejistas foram incluídos sem, contudo, terem sido aceitos em assembleia.

Observa-se que as conversas informais com os varejistas contribuíram para ilustrar alguns aspectos importantes desta pesquisa. Os entrevistados destacaram, principalmente, os ganhos econômicos decorrentes da participação e da confiança na rede, o desenvolvimento de laços de amizade com outros associados e a troca de informações.

Além dessas entrevistas, o autor da tese, em 22 de junho de 2012, recebeu a resposta a um *e-mail* enviado ao Sr. Rafael, ex-consultor do programa Redes de Cooperação do Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Ele avaliou o instrumento de coleta de dados e fez apenas alguns questionamentos acerca de pontos muito específicos, concluindo que o instrumento contemplava a realidade das redes horizontais do Rio Grande do Sul.

Esta etapa de pesquisa indicou que o instrumento de coleta de dados estava de acordo com o linguajar corriqueiro dos respondentes. Para a etapa de pesquisa seguinte (pré-teste quantitativo), apenas um item (conforme exposto anteriormente) teve sua redação modificada.

Após essa etapa, decidiu-se que, nas etapas seguintes, seriam coletados dados apenas do segmento definido como mercados e supermercados (SESAMPE, 2011). Essa escolha foi feita por dois motivos. Primeiramente, deve-se considerar que cada segmento possui suas particularidades, sendo então mais adequado um estudo com foco apenas em um segmento. O segundo motivo foi a constatação da representatividade do segmento de mercados e supermercados dentro do universo das redes horizontais (SESAMPE, 2011; SEBRAE, 2012).

5.3 TERCEIRA ETAPA DE PESQUISA: PRÉ-TESTE QUANTITATIVO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O objetivo principal do pré-teste quantitativo foi verificar a necessidade de alterações no instrumento de coleta de dados antes da aplicação a amostra final. Os dados do pré-teste foram coletados no período de 25 a 31 de julho de 2012. A amostra do pré-teste foi por conveniência com os entrevistados, sendo selecionados a partir dos sites de diversas redes horizontais. Um pesquisador experiente fez um total de 45 entrevistas por telefone com proprietários de mercados e supermercados associados a redes horizontais. O instrumento de coleta de dados encontra-se no apêndice 5.

As análises estatísticas de pesquisa foram realizadas com o auxílio do pacote estatístico SPSS 17.0. Foram realizadas análise descritiva da amostra, análise fatorial exploratória (AFE) e análise de confiabilidade (Alfa de Cronbach) das escalas dos constructos.

5.3.1 Análise Descritiva dos Dados do Pré-Teste Quantitativo

A tabela 1 apresenta as redes nas quais foram coletados os dados do pré-teste.

Tabela 1 – Redes participantes do pré-teste quantitativo

Rede	Frequência	%
Super Útil	17	37,80
Rede Unisuper	11	24,40
Rede Sul 10	7	15,60
AGASUPER	4	8,90
CNS	3	6,70
Rede União	2	4,40
Rede Unimax	1	2,20
Total	45	100,00

Fonte: dados da pesquisa

A tabela 2 apresenta a estatística descritiva para a duração das entrevistas, tempo de atuação da empresa no mercado, tempo da empresa na rede, número de funcionários e número de caixas.

Tabela 2 – Análise descritiva dos dados do pré-teste quantitativo

	Mínimo	Máximo	Média
Duração da entrevista* (minutos)	5,00	15,00	8,84
Tempo de atuação da empresa no mercado (anos)	1,00	57,00	17,89
Tempo de participação da empresa na rede (anos)	1,00	15,00	7,18
Número de funcionários	5,00	260,00	25,18
Número de caixas	1,00	57,00	5,69

* Foi solicitado ao entrevistador que anotasse o tempo de duração de cada entrevista

Fonte: dados da pesquisa

Os dados da tabela 2 indicam que o tempo médio das entrevistas foi de aproximadamente 9 minutos, com uma variação entre 5 a 15 minutos. A duração das entrevistas pode ser considerada adequada, não causando maiores transtornos aos respondentes e, conseqüentemente, contribuindo para a qualidade das respostas.

O tempo de atuação das empresas no mercado apresentou grande amplitude. Os dados variaram de 1 a 57 anos, com média de aproximadamente 18 anos.

O tempo de participação das empresas nas redes variou de 1 a 15 anos, sendo a média de tempo de participação de pouco mais de 7 anos. Esse resultado parece estar de acordo com o surgimento da maioria das redes horizontais no Rio Grande do Sul, a partir do ano 2000, com impulso dado pelo Governo do Estado por meio do Programa Redes de Cooperação.

Quanto ao número de funcionários e de caixas, esses dados devem ser vistos com ressalvas. No instrumento de coleta de dados do pré-teste, nenhuma questão considerava quantas lojas (mercados ou supermercados) o respondente possuía vinculadas à rede. Essa questão foi incluída no instrumento de coleta de dados aplicado à amostra final. Isso se fez necessário já que algumas hipóteses de pesquisa consideravam o tamanho das empresas. Dessa forma, para não sofrer distorções, na amostra final, foram calculadas as relações funcionários e caixas por loja.

5.3.2 Análise Fatorial Exploratória e Confiabilidade das Escalas

Com os dados do pré-teste, executou-se análise fatorial exploratória (AFE) com o objetivo de observar a dimensionalidade e a confiabilidade das escalas dos constructos.

O primeiro procedimento realizado na AFE foi a verificação da aplicabilidade dessa técnica aos dados coletados por meio dos testes KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) e de Esfericidade de Bartlett. Nesse sentido, seguiu-se a recomendação (Hair et al.,

2009) de que o valor do teste KMO²⁵ deve atingir pelo menos 0,60, e o teste de Esfericidade de Bartlett deve apresentar significância estatística.

Para extração dos fatores, utilizou-se o método de componentes principais, e os fatores foram extraídos segundo o critério de autovalores (*eigenvalues*) iguais ou superiores a 1 (Hair et al., 2009). Em escalas que apresentaram mais de uma dimensão, para facilitar a interpretação dos fatores, empregou-se a rotação ortogonal Varimax. Após a AFE, analisou-se a confiabilidade das escalas a partir da variância extraída e do Alfa de Cronbach (Churchill, 1979; Peter, 1979).

A seguir, são apresentados os resultados da AFE e de confiabilidade das escalas dos constructos.

5.3.2.1 AFE e confiabilidade para o constructo confiança

Tabela 3 – KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett para confiança

KMO	0,812
Teste de esfericidade de Bartlett	$\chi^2=313,402$; DF=66; p=0,000
Fonte: dados da pesquisa	

Pela tabela 3, pode-se observar que os testes KMO e de esfericidade de Bartlett indicam a aplicabilidade de AFE aos dados coletados.

Tabela 4 – Autovalores, variância e variância acumulada para confiança

Dimensões	Autovalores	Variância (%)	Variância acumulada (%)
1	6,101	50,844	50,844
2	1,331	11,089	61,933
3	0,963	8,027	69,960
4	0,770	6,417	76,376
5	0,741	6,179	82,555
6	0,596	4,968	87,524
7	0,431	3,592	91,115
8	0,359	2,993	94,108
9	0,247	2,061	96,169
10	0,186	1,552	97,721
11	0,169	1,409	99,131
12	0,104	0,869	100,000

Fonte: dados da pesquisa

²⁵ Hair et al. (2009) classificam os valores calculados do teste KMO em “admirável” (KMO \geq 0,80), “mediano” (0,80>KMO \geq 0,70), “mediocre” (0,70>KMO \geq 0,60), “ruim” (0,60>KMO \geq 0,50) e “inaceitável” (KMO<0,50).

A tabela 4 indica uma solução fatorial com duas dimensões que explicam 61,933% da variância da escala. Pode-se considerar também uma solução com três dimensões, visto que a terceira dimensão apresenta um autovalor ligeiramente inferior a 1.

A tabela 5 apresenta as cargas fatoriais rotacionadas para a solução fatorial com duas dimensões.

Tabela 5 – Cargas fatoriais e comunalidades dos itens da escala de confiança

Itens	Cargas fatoriais		Comunalidades
	Dimensão 1	Dimensão 2	
conf4	0,879	0,170	0,801
conf5	0,878	5,270E-5	0,771
conf3	0,796	0,233	0,688
conf2	0,753	0,196	0,606
conf11	0,741	0,397	0,706
conf1	0,695	0,235	0,539
conf10	0,651	0,378	0,566
conf9	0,640	0,219	0,458
conf12	0,541	0,457	0,501
conf8	0,104	0,818	0,680
conf7	0,129	0,768	0,606
conf6	0,351	0,623	0,511

Fonte: dados da pesquisa

Nota-se que a solução com dois fatores (tabela 5) apresentou todas as cargas fatoriais significativas²⁶, porém o item conf12 apresentou cargas significativas e com valores próximos nas duas dimensões.

Apesar de a escala para mensuração da confiança ter sido adaptada de estudos da área de marketing de relacionamento, verifica-se que as soluções com duas ou três dimensões (resultado omitido) não possuem respaldo teórico. Ou seja, os itens não são classificados de acordo com os estudos que serviram de base para a escala proposta. Analisando-se pela lógica de redes, os itens também não são corretamente classificados em dimensões, por exemplo, como confiança na rede e em seus gestores e confiança nas empresas da rede e em seus gestores.

Esses resultados indicariam que uma solução unidimensional seria mais apropriada para o constructo confiança. Verificou-se que a escala de confiança,

²⁶ Hair et al. (2009) consideram que, para uma carga fatorial ser significativa, deve ser igual ou superior a 0,40.

considerada unidimensional e composta por doze itens, apresentou elevada confiabilidade ($\alpha=0,909$).

5.3.2.2 AFE e confiabilidade para o constructo ganhos econômicos

Tabela 6 – KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett para ganhos econômicos

KMO	0,867
Teste de esfericidade de Bartlett	$\chi^2=168,307$; DF=15; p=0,000

Fonte: dados da pesquisa

A tabela 6 indica a adequação dos dados do pré-teste para a AFE do constructo ganhos econômicos.

Tabela 7 – Autovalores, variância e variância acumulada para ganhos econômicos

Dimensões	Autovalores	Variância (%)	Variância acumulada (%)
1	4,180	69,673	69,673
2	0,550	9,164	78,837
3	0,509	8,481	87,318
4	0,350	5,839	93,157
5	0,240	4,006	97,163
6	0,170	2,837	100,000

Fonte: dados da pesquisa

Os dados apresentados na tabela 7 indicam uma solução unidimensional que explicou 69,673% da variância da escala.

Tabela 8 – Cargas fatoriais e comunalidades dos itens da escala de ganhos econômicos

Itens	Cargas fatoriais	Comunalidades
gecon3	0,889	0,791
gecon5	0,876	0,768
gecon2	0,863	0,745
gecon4	0,854	0,729
gecon1	0,763	0,582
gecon6	0,752	0,566

Fonte: dados da pesquisa

Pela tabela 8, observa-se que todas as cargas fatoriais são significativas. A escala de ganhos econômicos composta por seis itens apresentou um Alfa de Cronbach de 0,909.

5.3.2.3 AFE e confiabilidade para o constructo relações sociais

Tabela 9 – KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett para relações sociais

KMO	0,636
Teste de esfericidade de Bartlett	$\chi^2=37,941$; DF=3; p=0,000

Fonte: dados da pesquisa

Os testes KMO e de Esfericidade de Bartlett mostraram valores aceitáveis para a condução de AFE do constructo relações sociais.

Tabela 10 – Autovalores, variância e variância acumulada para relações sociais

Dimensões	Autovalores	Variância (%)	Variância acumulada (%)
1	2,038	67,923	67,923
2	0,660	21,997	89,919
3	0,302	10,081	100,000

Fonte: dados da pesquisa

A tabela 10 indica uma solução fatorial unidimensional que explicou 67,923% da variância da escala.

Tabela 11 – Cargas fatoriais e comunalidades dos itens da escala de relações sociais

Itens	Cargas fatoriais	Comunalidades
sociais3	0,885	0,782
sociais2	0,866	0,749
sociais1	0,711	0,506

Fonte: dados da pesquisa

Todas as cargas do constructo relações sociais mostraram-se significativas. A escala apresentou confiabilidade dentro dos parâmetros aceitáveis ($\alpha=0,758$).

5.3.2.4 AFE e confiabilidade para o constructo legitimidade

Tabela 12 – KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett para legitimidade

KMO	0,808
Teste de esfericidade de Bartlett	$\chi^2=251,354$; DF=21; p=0,000

Fonte: dados da pesquisa

Os testes KMO e de Esfericidade de Bartlett não indicam restrições à aplicabilidade da AFE ao constructo legitimidade.

Tabela 13 – Autovalores, variância e variância acumulada para legitimidade

Dimensões	Autovalores	Variância (%)	Variância acumulada (%)
-----------	-------------	---------------	-------------------------

1	4,583	65,465	65,465
2	1,041	14,873	80,338
3	0,529	7,562	87,900
4	0,436	6,225	94,125
5	0,206	2,945	97,069
6	0,137	1,953	99,023
7	0,068	0,977	100,000

Fonte: dados da pesquisa

Os dados apresentados na tabela 13 sugerem, como mais apropriada, uma solução fatorial com duas dimensões para o constructo legitimidade. A tabela 14 apresenta as cargas fatoriais rotacionadas para a solução fatorial com duas dimensões.

Tabela 14 – Cargas fatoriais e comunalidades dos itens da escala de legitimidade

Itens	Cargas fatoriais		Comunalidades
	Dimensão 1	Dimensão 2	
legit2	0,945	0,242	0,952
legit3	0,925	0,152	0,879
legit1	0,841	0,352	0,831
legit4	0,631	0,489	0,637
legit5	0,125	0,921	0,863
legit7	0,280	0,753	0,645
legit6	0,590	0,683	0,815

Fonte: dados da pesquisa

Apesar de todas as cargas fatoriais terem apresentado valores significativos, os itens legit4 e legit6 mostrarem-se significativos nas duas dimensões, indicando, assim, a possível eliminação desses itens em análises subsequentes, pois trazem indícios de que possuem cargas cruzadas nas dimensões.

Conforme dito em outro momento, nenhuma escala de legitimidade havia sido identificada na literatura. Dessa forma, não há trabalhos anteriores que sirvam de comparação para os resultados aqui apresentados. Contudo, analisando-se os itens de cada dimensão, não é possível definir uma lógica para a agregação dos mesmos nas dimensões.

Considerando o constructo legitimidade como unidimensional, verifica-se a elevada consistência interna dos itens utilizados para sua mensuração ($\alpha=0,907$).

5.3.2.5 AFE e confiabilidade para o constructo aprendizagem e inovação

Tabela 15 – KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett para aprendizagem e inovação

KMO	0,865
Teste de esfericidade de Bartlett	$\chi^2=195,679$; DF=21; p=0,000

Fonte: dados da pesquisa

Os testes KMO e de Esfericidade de Bartlett revelam a aplicabilidade da AFE aos dados coletados para o constructo aprendizagem e inovação.

Tabela 16 – Autovalores, variância e variância acumulada para aprendizagem e inovação

Dimensões	Autovalores	Variância (%)	Variância acumulada (%)
1	4,485	64,067	64,067
2	0,870	12,426	76,493
3	0,594	8,483	84,976
4	0,427	6,105	91,081
5	0,267	3,815	94,895
6	0,202	2,884	97,780
7	0,155	2,220	100,000

Fonte: dados da pesquisa

Os resultados apresentados na tabela 16 indicam uma solução fatorial unidimensional que explicou 64,067% da variância da escala.

Tabela 17 – Cargas fatoriais e comunalidades dos itens da escala de aprendizagem e inovação

Itens	Cargas fatoriais	Comunalidades
aprend4	0,900	0,809
aprend5	0,886	0,785
aprend6	0,859	0,738
aprend3	0,798	0,637
aprend2	0,756	0,572
aprend7	0,725	0,526
aprend1	0,646	0,418

Fonte: dados da pesquisa

Como pode ser observado na tabela 17, todas as cargas fatoriais são significativas. A escala de aprendizagem e inovação apresentou elevada confiabilidade ($\alpha=0,899$).

5.3.2.6 AFE e confiabilidade para o constructo satisfação com a rede

Tabela 18 – KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett para satisfação com a rede

KMO	0,872
Teste de esfericidade de Bartlett	$\chi^2=220,566$; DF=10; p=0,000

Fonte: dados da pesquisa

Os testes KMO e de Esfericidade de Bartlett não indicam problemas para a execução da AFE do constructo satisfação com a rede.

Tabela 19 – Autovalores, variância e variância acumulada para satisfação com a rede

Dimensões	Autovalores	Variância (%)	Variância acumulada (%)
1	4,173	83,456	83,456
2	0,367	7,340	90,795
3	0,214	4,279	95,074
4	0,136	2,712	97,786
5	0,111	2,214	100,000

Fonte: dados da pesquisa

Os resultados da tabela 19 apontam para uma solução fatorial unidimensional que explicou 83,456% da variância da escala.

Tabela 20 – Cargas fatoriais e comunalidades dos itens da escala de satisfação com a rede

Itens	Cargas fatoriais	Comunalidades
satis3	0,944	0,891
satis1	0,922	0,851
satis2	0,920	0,846
satis4	0,915	0,837
satis5	0,865	0,748

Fonte: dados da pesquisa

Conforme apresentado na tabela 20, todas as cargas fatoriais são significativas. A escala de satisfação com a rede mostrou-se unidimensional e com elevada consistência interna ($\alpha=0,950$).

5.3.2.7 AFE e confiabilidade para o constructo intenção de permanência

Tabela 21 – KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett para intenção de permanência

KMO	0,787
Teste de esfericidade de Bartlett	$\chi^2=134,758$; DF=6; p=0,000

Fonte: dados da pesquisa

Os resultados da tabela 21 relevam a aplicabilidade da AFE para o constructo intenção de permanência.

Tabela 22 – Autovalores, variância e variância acumulada para intenção de permanência

Dimensões	Autovalores	Variância (%)	Variância acumulada (%)
1	3,158	78,940	78,940
2	0,499	12,482	91,422
3	0,236	5,894	97,316
4	0,107	2,684	100,000

Fonte: dados da pesquisa

A tabela 22 indica uma solução fatorial unidimensional como a mais adequada para o constructo intenção de permanência.

Tabela 23 – Cargas fatoriais e comunalidades dos itens da escala de intenção de permanência

Itens	Cargas fatoriais	Comunalidades
perm4	0,950	0,902
perm3	0,918	0,843
perm1	0,881	0,777
perm2	0,798	0,636

Fonte: dados da pesquisa

Conforme se observa na tabela 23, todas as cargas do constructo intenção de permanência na rede são significativas. A escala para mensuração da intenção de permanência apresentou elevada confiabilidade ($\alpha=0,899$).

Os resultados desta etapa de pesquisa mostraram que as escalas propostas para a mensuração dos constructos são confiáveis (Alfa de Cronbach variando de 0,758 a 0,909). Os resultados apontaram ainda que os constructos ganhos econômicos, relações sociais, aprendizagem e inovação, satisfação com a rede e intenção de permanência possuem apenas uma dimensão. Os constructos confiança e legitimidade revelaram soluções fatoriais com duas dimensões, porém essas soluções não possuem suporte teórico. Tais constatações mostraram ser necessário repetir os procedimentos estatísticos para a amostra final coletada na última etapa de pesquisa. Os testes se fizeram necessários, uma vez que a técnica escolhida para teste das hipóteses do modelo proposto (equações estruturais) requer que a dimensionalidade dos constructos seja definida *a priori*.

Para a última etapa de pesquisa, o instrumento de coleta de dados permaneceu o mesmo do pré-teste quantitativo, sendo apenas adicionada mais uma variável de controle (número de lojas).

5.4 QUARTA ETAPA DE PESQUISA: TESTE QUANTITATIVO

Na última etapa de pesquisa desta tese, em um primeiro momento, foi considerada a possibilidade de coletar dados dos varejistas nas assembleias das redes. Entretanto, por dois motivos, essa forma de coleta de dados foi descartada. Em primeiro lugar, nem todos os associados comparecem às assembleias, principalmente no caso de redes muito dispersas geograficamente. O segundo motivo, é que caso a coleta fosse nas assembleias, como os instrumentos de coleta de dados teriam de ser auto-administrados havia a possibilidade de que ocorressem muitos dados faltantes (questões não respondidas), o que prejudicaria as análises estatísticas.

Dadas as limitações da coleta nas assembleias, optou-se pela coleta telefônica, já que, no pré-teste quantitativo, essa estratégia mostrou-se bem sucedida.

A amostra final da tese foi obtida por conveniência. A partir dos sites das redes varejistas, o pesquisador compilou uma lista com possíveis respondentes. Apesar de algumas redes ainda não possuírem sites, o pesquisador fez contato com consultores de redes vinculados a universidades, entretanto esses contatos não agregaram novas redes e empresas à lista de possíveis respondentes.

A coleta dos dados foi realizada no período de 10 a 31 de outubro de 2012 por três entrevistadores com experiência em coleta de dados por telefone. Solicitou-se que os entrevistadores escolhessem aleatoriamente os entrevistados, ou seja, não seguissem um padrão pré-definido para escolhê-los. O instrumento de coleta de dados utilizado encontra-se no apêndice 6.

Um total de 269 proprietários de empresas varejistas (mercados e supermercados) associados a redes horizontais respondeu à pesquisa. Da amostra coletada, 4 entrevistas foram eliminadas devido a dados faltantes; outros 6 questionários foram eliminados, pois as empresas respondentes estavam há menos de 1 ano na rede, assim possivelmente não poderiam avaliar de forma adequada a

importância desta para suas empresas. A amostra final deste estudo compreendeu, então, um total de 259 casos válidos.

5.4.1 Análise Descritiva dos Dados do Teste Quantitativo

A tabela 24 apresenta a distribuição de frequência das redes que compõem a amostra do teste quantitativo.

Tabela 24 – Redes participantes da amostra do teste quantitativo

Rede	Frequência	%
Redefort	109	42,10
Super Útil	31	12,00
Unisuper	27	10,40
Rede Super	18	6,90
Rede Super Passo	18	6,90
Rede Multimercados	11	4,20
Super Sul	11	4,20
Rede União	9	3,50
CNS	8	3,10
Rede Agasuper	5	1,90
Rede Sul 10	5	1,90
Rede Útil	4	1,50
Rede Bom Dia de Mercados	3	1,20
Total	259	100,00

Fonte: dados da pesquisa

A tabela 25 apresenta a estatística descritiva para tempo de atuação da empresa no mercado, tempo da empresa na rede, número de lojas, número de funcionários, número de caixas, funcionários/loja e caixas/loja.

Tabela 25 – Análise descritiva dos dados do teste quantitativo

	Mínimo	Máximo	Média
Tempo de atuação da empresa no mercado (anos)	1,00	50,00	16,83
Tempo de participação da empresa na rede (anos)	1,00	16,00	6,38
Número de lojas	1,00	6,00	1,27
Número de funcionários	2,00	100,00	12,14
Número de caixas	1,00	22,00	3,12
Funcionários/loja	1,00	70,00	10,39
Caixas/loja	1,00	22,00	2,72

Fonte: dados da pesquisa

5.4.2 Análise Fatorial Exploratória e Confiabilidade das Escalas

Os procedimentos utilizados para AFE e confiabilidade das escalas foram idênticos aos empregados no pré-teste quantitativo. A seguir, são apresentados os resultados encontrados.

5.4.2.1 AFE e confiabilidade para o constructo confiança

Tabela 26 – KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett para confiança

KMO	0,889
Teste de esfericidade de Bartlett	$\chi^2=1310,988$; DF=66; p=0,000

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 27 – Autovalores, variância e variância acumulada para confiança

Dimensões	Autovalores	Variância (%)	Variância acumulada (%)
1	5,482	45,686	45,686
2	1,127	9,393	55,079
3	0,963	8,023	63,101
4	0,837	6,972	70,073
5	0,633	5,277	75,350
6	0,575	4,792	80,142
7	0,545	4,546	84,688
8	0,481	4,010	88,698
9	0,433	3,607	92,305
10	0,400	3,335	95,640
11	0,267	2,223	97,863
12	0,256	2,137	100,000

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 28 – Cargas fatoriais e comunalidades dos itens da escala de confiança

Itens	Cargas fatoriais		Comunalidades
	Dimensão 1	Dimensão 2	
conf4 - Acredito que quando tomam decisões importantes, os gestores da rede levam em consideração os interesses da rede	0,742	0,269	0,623
conf3 - Confio na capacidade profissional dos gestores da rede	0,716	0,306	0,606
conf2 - Acredito que os gestores da rede são comprometidos com o sucesso da rede	0,687	0,357	0,600
conf11 - Acredito que os gestores das empresas participantes da rede são francos e honestos quando lidam com os gestores de outras empresas da rede	0,685	0,144	0,490
conf12 - Acredito que os gestores das empresas da rede agem de forma a não prejudicar a rede	0,675	0,063	0,460
conf1 - Acredito que os gestores da rede que faço parte são honestos e fornecem informações verdadeiras para as empresas associadas a rede	0,643	0,443	0,610
conf10 - Acredito que há confiança mútua entre os gestores das empresas que fazem parte da rede	0,570	0,262	0,393
conf5 - Acredito que os gestores da rede são transparentes quando lidam com as empresas da rede	0,552	0,422	0,483
conf8 - Confio nos gestores da rede	0,213	0,812	0,705
conf7 - Acredito que quando tomam decisões importantes, os gestores da rede levam em consideração os interesses das empresas participantes da rede	0,162	0,759	0,603
conf6 - Acredito que os gestores da rede são comprometidos com o sucesso das empresas participantes da rede	0,300	0,694	0,571
conf9 - Acredito que os gestores das empresas participantes da rede agem de forma a não prejudicar as outras empresas da rede	0,252	0,634	0,465

Fonte: dados da pesquisa

Os resultados indicam que todas as cargas fatoriais são significativas, porém os itens *conf1* e *conf5* apresentaram cargas significativas nas duas dimensões. Tal como ocorreu no pré-teste quantitativo, os itens da escala de confiança não foram classificados em dimensões previamente identificadas pela literatura. Por falta de suporte teórico, considera-se, para as análises posteriores, a confiança como um constructo unidimensional. A escala de mensuração do constructo mostrou-se com elevada confiabilidade ($\alpha=0,891$).

5.4.2.2 AFE e confiabilidade para o constructo ganhos econômicos

Tabela 29 – KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett para ganhos econômicos

KMO	0,822
Teste de esfericidade de Bartlett	$\chi^2=474,418$; DF=15; p=0,000

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 30 – Autovalores, variância e variância acumulada para ganhos econômicos

Dimensões	Autovalores	Variância (%)	Variância acumulada (%)
1	3,155	52,585	52,585
2	0,801	13,349	65,933
3	0,645	10,756	76,690
4	0,580	9,659	86,349
5	0,463	7,722	94,071
6	0,356	5,929	100,000

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 31 – Cargas fatoriais e comunalidades dos itens da escala de ganhos econômicos

Itens	Cargas fatoriais	Comunalidades
gecon5 - Acredito que fazendo parte da rede tenho conseguido fazer promoções (jornal, televisão, folders, panfletos, sorteios, brindes, prêmios, sorteios, campanhas, etc.) que não conseguiria fazer caso não fizesse parte da rede	0,781	0,610
gecon3 - Acredito que fazendo parte da rede minha empresa tem crescido mais (aumento do volume de vendas, do número de funcionários e clientes, <i>checkouts</i> , variedade de produtos, etc.) do que meus concorrentes que não fazem parte da rede	0,752	0,565
gecon2 - Acredito que fazer parte da rede tem contribuído para melhoria de meus resultados econômicos e/ou financeiros (vendas, lucratividade, faturamento, etc.)	0,746	0,557
gecon6 - Acredito que os custo de pertencer a rede (padronização, taxa de adesão, mensalidade, etc.) são adequados quando comparados aos benefícios econômicos e/ou financeiros que obtenho fazendo parte da rede	0,730	0,533
gecon1 - Acredito que fazendo parte da rede tenho conseguido fazer compras mais baratas do que se não fizesse parte da rede	0,684	0,468
gecon4 - Acredito que fazendo parte da rede tenho melhor acesso a crédito do que se não fizesse parte da rede	0,650	0,422

Fonte: dados da pesquisa

Os resultados da AFE corroboram com aqueles encontrados no pré-teste quantitativo, ou seja, o constructo ganhos econômicos é unidimensional e com elevada confiabilidade ($\alpha=0,806$).

5.4.2.3 AFE e confiabilidade para o constructo relações sociais

Tabela 32 – KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett para relações sociais

KMO	0,645
Teste de esfericidade de Bartlett	$\chi^2=148,792$; DF=3; p=0,000

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 33 – Autovalores, variância e variância acumulada para relações sociais

Dimensões	Autovalores	Variância (%)	Variância acumulada (%)
1	1,893	63,117	63,117
2	0,656	21,880	84,997
3	0,450	15,003	100,000

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 34 – Cargas fatoriais e comunalidades dos itens da escala de relações sociais

Itens	Cargas fatoriais	Comunalidades
sociais2 - Acredito que a participação na rede faz com que eu desenvolva laços de amizade com outros associados da rede	0,849	0,721
sociais1 - No segmento que atuo, acredito que possuo melhor relacionamento com outros gestores de empresas da rede do que com gestores de empresas que não fazem parte da rede	0,770	0,592
sociais3 - Acredito que os eventos promovidos pela rede (assembleias, treinamentos, reuniões, visitas técnicas, confraternizações, etc.) tem contribuído para o desenvolvimento de amizade entre os associados da rede	0,761	0,580

Fonte: dados da pesquisa

Novamente, o constructo relações sociais mostrou-se unidimensional e com confiabilidade dentro dos parâmetros aceitáveis ($\alpha=0,705$).

5.4.2.4 AFE e confiabilidade para o constructo legitimidade

Tabela 35 – KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett para legitimidade

KMO	0,869
Teste de esfericidade de Bartlett	$\chi^2=710,786$; DF=21; p=0,000

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 36 – Autovalores, variância e variância acumulada para legitimidade

Dimensões	Autovalores	Variância (%)	Variância acumulada (%)
1	3,798	54,261	54,261
2	0,921	13,161	67,423
3	0,597	8,525	75,947
4	0,529	7,561	83,508
5	0,438	6,257	89,766
6	0,395	5,638	95,404
7	0,322	4,596	100,000

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 37 – Cargas fatoriais e comunalidades dos itens da escala de legitimidade

Itens	Cargas fatoriais	Comunalidades
legit3 - Acredito na forma de atuação em rede	0,802	0,644
legit5 - Acredito ser importante a rede possuir uma gestão independente (gestores contratados para administrar a rede)	0,799	0,638
legit4 - Acredito que redes com muitas empresas associadas aumentam a credibilidade das empresas associadas a estas redes	0,777	0,603
legit6 - Acredito que o apoio de outras organizações (Governo do Estado, Sedai, Sdpi, Sebrae, Universidades, etc.) aumenta a credibilidade da rede	0,741	0,550
legit2 - Acredito que redes com marcas reconhecidas aumentam a credibilidade das empresas que fazem parte da rede	0,733	0,538
legit1 - Acredito que a participação na rede tem aumentado a credibilidade da minha empresa junto a clientes e fornecedores	0,683	0,466
legit7 - Acredito que quanto maior o número de empresas associadas maior é a credibilidade da rede	0,600	0,360

Fonte: dados da pesquisa

Enquanto os resultados do pré-teste quantitativo indicavam uma solução fatorial com duas dimensões para o constructo legitimidade que não possuíam suporte teórico, aqui se verifica que uma solução unidimensional como a mais adequada. Com base nessas evidências empíricas, considera-se a legitimidade, nos procedimentos estatísticos posteriores, como um constructo unidimensional com elevada confiabilidade ($\alpha=0,857$).

5.4.2.5 AFE e confiabilidade para o constructo aprendizagem e inovação

Tabela 38 – KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett para aprendizagem e inovação

KMO	0,873
Teste de esfericidade de Bartlett	$\chi^2=590,273$; DF=21; p=0,000

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 39 – Autovalores, variância e variância acumulada para aprendizagem e inovação

Dimensões	Autovalores	Variância (%)	Variância acumulada (%)
1	3,612	51,598	51,598
2	0,820	11,713	63,311
3	0,644	9,200	72,510
4	0,540	7,716	80,226
5	0,531	7,586	87,812
6	0,467	6,669	94,482
7	0,386	5,518	100,000

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 40 – Cargas fatoriais e comunalidades dos itens da escala de aprendizagem e inovação

Itens	Cargas fatoriais	Comunalidades
aprend5 - Acredito que os gestores das empresas associadas à rede compartilham com os demais associados da rede as informações de negócios importantes que possuem	0,757	0,562
aprend4 - Acredito que participando da rede tenho obtido junto à rede informações e conhecimentos que são importantes para minha empresa	0,750	0,574
aprend3 - Acredito que a participação na rede tem contribuído para que minha empresa desenvolva melhorias como novos produtos e serviços, práticas de trabalho, tecnologias, processos, etc.	0,735	0,478
aprend2 - Acredito que os gestores da rede compartilham as informações de negócios que são importantes para as empresas associadas a rede	0,712	0,541
aprend1 - Acredito que participando da rede tenho obtido junto a outros gestores das empresas associadas à rede informações e conhecimentos que são importantes para minha empresa	0,705	0,508
aprend6 - Acredito que as informações disponibilizadas pelos gestores da rede e das empresas da rede são de melhor qualidade do que as informações que obtenho de outras fontes externas a rede	0,691	0,453
aprend7 - Acredito que os eventos promovidos pela rede (assembleias, treinamentos, reuniões, visitas técnicas, confraternizações, etc.) tem contribuído para a troca de informações e conhecimentos que são importantes para as empresas da rede	0,673	0,497

Fonte: dados da pesquisa

Os resultados corroboram com aqueles encontrados no pré-teste quantitativo. A escala para o constructo aprendizagem e inovação mostrou-se unidimensional e com elevada confiabilidade ($\alpha=0,841$).

5.4.2.6 AFE e confiabilidade para o constructo satisfação com a rede

Tabela 41 – KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett para satisfação com a rede

KMO	0,873
Teste de esfericidade de Bartlett	$\chi^2=1010,629$; DF=10; p=0,000

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 42 – Autovalores, variância e variância acumulada para satisfação com a rede

Dimensões	Autovalores	Variância (%)	Variância acumulada (%)
1	3,867	77,338	77,338
2	0,398	7,952	85,290
3	0,349	6,981	92,271
4	0,234	4,678	96,949
5	0,153	3,051	100,000

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 43 – Cargas fatoriais e comunalidades dos itens da escala de satisfação com a rede

Itens	Cargas fatoriais	Comunalidades
satis3 - Estou satisfeito com os benefícios (ganhos) obtidos pela participação na rede	0,913	0,834
satis2 - Estou satisfeito com a gestão da rede	0,900	0,810
satis4 - Estou satisfeito em pertencer a rede	0,876	0,768
satis5 - Fazer parte da rede superou minhas expectativas	0,866	0,750
satis1 - Estou satisfeito com os serviços oferecidos pela rede que faço parte (negociação com fornecedores, ações de marketing, cursos, capacitação de pessoas, parcerias, eventos, etc.)	0,839	0,705

Fonte: dados da pesquisa

A escala para o constructo satisfação com a rede novamente mostrou-se unidimensional e com elevada confiabilidade ($\alpha=0,924$).

5.4.2.7 AFE e confiabilidade para o constructo intenção de permanência

Tabela 44 – KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett para intenção de permanência

KMO	0,829
Teste de esfericidade de Bartlett	$\chi^2=660,583$; DF=6; p=0,000

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 45 – Autovalores, variância e variância acumulada para intenção de permanência

Dimensões	Autovalores	Variância (%)	Variância acumulada (%)
1	3,094	77,360	77,360
2	0,383	9,575	86,935
3	0,328	8,205	95,140
4	0,194	4,860	100,000

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 46 – Cargas fatoriais e comunalidades dos itens da escala de intenção de permanência

Itens	Cargas fatoriais	Comunalidades
perm3 - Caso outros empresários do setor me questionem, farei comentários positivos sobre a rede	0,910	0,827
perm2 - Mesmo que receba proposta ou convite para mudar para outra rede, pretendo continuar associado à rede	0,893	0,798
perm1 - Pretendo nos próximos anos manter minha empresa associada à rede	0,865	0,748
perm4 - Eu recomendaria outros empresários a ingressarem na rede	0,849	0,721

Fonte: dados da pesquisa

Os resultados para a escala de intenção de permanência corroboram com aqueles verificados no pré-teste quantitativo, ou seja, a escala mostra-se unidimensional e com elevada confiabilidade ($\alpha=0,894$).

5.4.3 Teste das Hipóteses de Pesquisa

A seguir, destacam-se os resultados dos testes das hipóteses de pesquisa do modelo proposto e das demais hipóteses de pesquisa.

5.4.3.1 Teste das hipóteses de pesquisa do modelo proposto

O teste das hipóteses de pesquisa do modelo proposto foi realizado com uso de modelagem de equações estruturais (MEE). Apesar da flexibilidade do método de MEE, seu emprego requer o atendimento de uma série de pressupostos. A seguir, são brevemente discutidos os procedimentos que foram executados de forma a não serem feitas violações desses pressupostos.

Outliers

A identificação de casos extremos (*outliers*), que poderiam afetar as estimativas, foi executada pela medida D^2 de Mahalanobis. Segundo Hair et al. (2009, p.78), esse procedimento “(...) mede a distância de cada observação em um espaço multidimensional a partir do centro médio de todas as observações, fornecendo um valor único para cada observação, independentemente do número de variáveis em questão”.

A inspeção dos valores da medida D^2 de Mahalanobis fornecidas pelo software Amos não indica valores muito distintos entre si, o que fornece evidência de que a amostra não possui casos extremos multivariados (Byrne, 2010).

Tamanho amostral

Hair et al. (2009) afirmam que MEE pode ser executada com amostras de tamanhos considerados pequenos, como 100 a 150 casos. De uma forma geral, não é recomendado o emprego de MEE a tamanhos amostrais inferiores a 200 casos (Kenny, 2013).

Tamanhos amostrais maiores, apesar de serem indicados, tornam o método de MEE mais sensível, com praticamente qualquer diferença sendo detectada, prejudicando as medidas de qualidade de ajuste dos modelos (Hair et al., 2009). Essa situação pode ocorrer quando o tamanho amostral supera 400 casos (Hair et al., 2009).

O tamanho amostral adequado é influenciado pelos dados perdidos, complexidade do modelo, variância média de erro dos itens, distribuição multivariada dos dados e técnica de estimação (Hair et al., 2009). Para esse trabalho, obteve-se uma amostra de 259 casos válidos, a qual, conforme será verificado na sequência, atende a cada um dos requisitos considerados.

Dados perdidos

Conforme considerado em outro momento desta tese, a inspeção do banco de dados revelou 4 casos com dados faltantes, os quais foram excluídos da base de dados para não dificultar a estimação por MEE.

Complexidade do modelo

Modelos com até cinco constructos e com pelo menos 3 itens por constructo podem ser considerados pouco complexos, permitindo sua estimação a partir de amostras relativamente pequenas (Hair et al., 2009).

O modelo proposto nesta tese possui 7 constructos com pelo menos 3 itens cada, o que o torna relativamente mais complexo de acordo com Hair et al. (2009).

Apesar da maior complexidade, o tamanho amostral obtido teoricamente é suficiente para suportar a complexidade do modelo (Byrne, 2010; Kenny, 2013).

Variância média de erro de itens

A variância média de erro de itens pode ser observada diretamente a partir das cargas fatoriais estimadas. A literatura recomenda que a carga fatorial atinja pelo menos 0,50 e, preferencialmente, 0,70 (Hair et al., 2009). A violação desse pressuposto requer que amostras maiores sejam utilizadas.

A partir da purificação escalas de mensuração (a ser discutido na sequência desta tese), apenas duas cargas apresentaram cargas fatoriais inferiores a 0,60, porém maiores que o mínimo recomendado de 0,50 (Hair et al., 2009). Dessa forma, não há indícios da necessidade de uma amostra de tamanho superior à coletada para este estudo.

Distribuição multivariada dos dados

A escolha de um método de estimação vincula-se às características de distribuição dos dados. Diversos autores (Hair et al., 2009; Byrne, 2010; Kline, 2011) recomendam que, inicialmente, deva-se verificar se os dados se distribuem normalmente.

Para verificação da normalidade da distribuição dos dados, foram analisados os valores de assimetria e curtose dos itens dos constructos. Para Kline (2011), a normalidade univariada dos dados é atestada quando os valores de assimetria forem inferiores a $|3,00|$ e a curtose ficar abaixo do limite de $|20,00|$, preferencialmente, abaixo de $|10,00|$. O maior valor absoluto de assimetria encontrado foi 2,699 (perm3), enquanto, para a curtose, observou-se um valor máximo de 10,570 (também no item perm3), resultados que sustentam a normalidade univariada dos dados.

A normalidade univariada não assegura a normalidade multivariada, sendo a primeira, contudo, um pré-requisito da segunda (Byrne, 2010). Para a inspeção de normalidade multivariada, o software Amos fornece o valor crítico (C.R.) da curtose. Valores altos (acima de 5) indicam curtose multivariada e, conseqüentemente, violação de normalidade multivariada (Byrne, 2010). O valor de 44,550 fornecido

pela saída do software Amos indica que a amostra não possui normalidade multivariada. A violação do pressuposto da normalidade multivariada impacta na técnica de estimação utilizada. Na seção seguinte, discute-se a escolha do método de estimação partindo da constatação da violação do pressuposto de normalidade multivariada.

Técnica de estimação

O pacote estatístico AMOS oferece os métodos de estimação Máxima Verossimilhança (*Maximum Likelihood* – ML), Mínimos Quadrados Generalizados (*Generalized Least Squares* – GLS), Mínimos Quadrados Não Ponderados (*Unweighted Least Squares* – ULS), Mínimos Quadrados Livres de Escala (*Scale-Free Least Squares* - SFLS) e Distribuição Livre Assintótica (*Asymptotically Distribution-Free* – ADF).

Apesar da diversidade de métodos de estimação disponíveis, o método ML tem se mantido como o mais usado em estudos de ciências sociais ao longo dos anos (Anderson e Gerbing, 1988; Hair et al., 2009; Prearo e Romeiro, 2010). A escolha de um método de estimação depende das peculiaridades do estudo, principalmente dos aspectos de tamanho amostral e do tipo de distribuição dos dados.

A violação de normalidade multivariada sugere que a técnica de estimação ML seria menos adequada, pois esta tem por pressuposto a normalidade dos dados. Contudo, é sabido que outras técnicas de estimação que assimilam a não normalidade dos dados, como ADF e WLS²⁷, requerem amostras muito grandes as quais, em algumas situações, podem superar os 2000 casos (Olsson et al., 2000), limitando a aplicabilidade de MEE.

Embora a normalidade multivariada dos dados não tenha sido confirmada, optou-se pela estimação pelo método ML. Essa escolha fundamenta-se, inicialmente, em estudos que revelam que a estimação por ML produz estimativas confiáveis, mesmo com moderadas violações de normalidade multivariada (Anderson e Gerbing, 1988). Uma segunda justificativa para esta escolha se deve ao fato de que a ML permite fazer estimativas com amostras relativamente pequenas

²⁷ *Weighted Least Squares* (Mínimos Quadrados Ponderados).

(Olsson et al., 2000; Hair et al., 2009; Byrne, 2010). Por fim, a escolha da ML justifica-se pela estabilidade dos resultados produzidos por esta forma de estimação (Hair et al., 2009), mesmo quando comparado a outras formas robustas de estimação, como GLS e WLS (Olsson et al., 2000²⁸).

Assim, pelo que foi apresentado na presente seção, verificou-se que os pressupostos necessários à utilização de MEE foram adequadamente atendidos. Seguindo a recomendação da literatura (Fornell e Larcker, 1981; Anderson e Gerbing, 1988; Hair et al., 2009; Byrne, 2010; Kline, 2011), a MEE foi executada em duas etapas: (a) modelo de mensuração e (b) modelo estrutural. Nas próximas seções, passa-se à apresentação dos resultados do modelo de mensuração e do modelo estrutural.

Modelo de mensuração

A análise fatorial exploratória (AFE) executada nos dados do pré-teste e da amostra final sugeria que as escalas de mensuração dos constructos ganhos econômicos (gecon), relações sociais (sociais), aprendizagem e inovação (aprend), satisfação com a rede (satis) e intenção de permanência (perm) possuíam apenas uma dimensão. Dessa forma, estes constructos foram modelados como unidimensionais.

Para o constructo confiança, os resultados da AFE, tanto do pré-teste quanto da amostra final, indicavam uma solução com dois fatores. Porém, os resultados das AFE divergiram em relação aos itens que deveriam compor cada dimensão. Além disso, em ambas amostras, as soluções fatoriais sugeridas não possuíam suporte teórico²⁹. A partir dessas evidências e por se tratar de escala original, seguiu-se a recomendação (Hair et al., 2009) de utilizar a solução fatorial mais simples na análise fatorial confirmatória (AFC), ou seja, modelar o constructo como unidimensional³⁰.

²⁸ Olsson et al. (2000) compararam empiricamente a estimação por ML, GLS e WLS. Os autores concluíram que a ML é superior aos dois outros métodos por ser menos sensível a variações no tamanho amostral e na curtose.

²⁹ A escala de confiança baseou-se em estudos da área de marketing. Ela foi adaptada para dois níveis de confiança possíveis em redes horizontais: confiança nos gestores da rede e confiança nos gestores das empresas associadas à rede. Os resultados propostos pela AFE não indicaram uma solução teórica adequada nem à teoria de marketing nem aos estudos de redes horizontais.

³⁰ A superioridade da solução unidimensional foi verificada a partir da comparação entre os índices de ajuste do modelo de mensuração estimado com a confiança unidimensional e bidimensional (solução

No pré-teste, a AFE sugeriu duas dimensões para o constructo legitimidade; já para a amostra final, uma solução unidimensional foi indicada pela AFE. Considerando que não há indícios teóricos para outra dimensão da legitimidade e que a amostra final é mais robusta, optou-se pela unidimensionalidade do constructo. Após a definição da dimensionalidade, os constructos foram purificados individualmente (Anderson e Gerbing, 1988; Garver e Mentzer, 1999; Iacobucci, 2009).

Foram mantidos, para os procedimentos subsequentes, itens que possuíssem no mínimo 0,60 de carga fatorial (peso de regressão padronizado) em seu constructo. Os itens foram eliminados um a um, e as cargas fatoriais reestimadas. Itens que apresentassem carga fatorial baixa (inferior a 0,60) e que fossem considerados de muita importância teórica para o constructo foram mantidos (Brahma, 2009; Hair et al., 2009).

Dos 12 itens do constructo confiança, restaram, após a purificação, apenas cinco. Os itens excluídos, a saber, conf6 (0,552) e conf7 (0,535), consideravam, respectivamente, a transparência e o comprometimento dos gestores da rede para com as empresas associadas. O item conf8 (0,580) representava a percepção geral da confiança nos gestores da rede. Todos os itens relacionados à confiança nos gestores das empresas associadas (itens conf9=0,539, conf10=0,526, conf11=0,529 e conf12=0,507) foram eliminados. Tais resultados indicam que os respondentes (proprietários de empresas associadas) percebem que a confiança ocorre no nível da rede, e não ao nível das empresas. Pelo conteúdo dos itens eliminados, percebe-se que ações de empresas individuais não são consideradas pelos gestores como uma ameaça à sua confiança na rede como um todo.

Deve-se considerar ainda que algumas redes possuem abrangência estadual, o que dificulta o contato pessoal e a circulação de informações sobre as ações individuais, principalmente aquelas consideradas oportunistas, executadas pelos gestores das empresas da rede³¹. Dessa forma, os gestores consideram que ações

apresentada na AFE da amostra final). O modelo de mensuração com confiança modelada como unidimensional foi superior em todos os índices de ajuste em relação ao modelo de mensuração com a confiança bidimensional. Outro modelo testado considerou duas dimensões da confiança (“confiança nos gestores da rede” e “confiança nos gestores das empresas associadas à rede”), porém novamente esta solução revelou ajuste inferior à solução com confiança unidimensional.

³¹ Durante a validação de conteúdo com os práticos de redes, um entrevistado relatou a proximidade com os demais associados no nível local, inclusive em reuniões informais, como churrascos, onde eram debatidos assuntos diversos sobre a rede. Esse mesmo entrevistado afirmou que, como as reuniões na sede exigem um grande deslocamento, em geral, grande parte dos associados optavam

individuais não trariam grandes danos nem à rede, nem às empresas associadas. Assim, observa-se que a confiança resume-se à percepção dos gestores das empresas da rede acerca da honestidade (conf1), comprometimento (conf2), capacidade profissional (conf3), interesses (da rede) (conf4) e transparência (conf5) dos gestores.

Após a purificação da escala de confiança, percebeu-se a necessidade de modificação na definição conceitual do constructo. Considera-se, então, que “Confiança na rede refere-se à percepção dos gestores das empresas associadas sobre o comprometimento, honestidade, capacidade profissional, interesses e transparência dos gestores da rede.”

Na escala de ganhos econômicos, apenas o item gecon4 (0,503) foi eliminado. Esse item considerava a maior facilidade de acesso a crédito por pertencer à rede. O item gecon1 (0,591) (fazer comprar mais baratas por pertencer à rede) foi mantido, apesar de a carga fatorial ser ligeiramente inferior ao ponto de corte estabelecido. A manutenção do item ocorreu devido à sua importância teórica (Brahma, 2009; Hair et al., 2009), sendo considerado um dos principais benefícios obtidos pelas empresas quando da participação em redes horizontais.

Na escala de relações sociais, os itens sociais3 e sociais1 possuíam cargas baixas (0,579 e 0,593, respectivamente), sendo mantidos, porém, para que o constructo ficasse exatamente identificado e não trouxesse problemas à estimação do modelo de mensuração (Hair et al., 2009).

Legitimidade teve o item legit7 (0,527) eliminado. Esse item afirmava que, quanto maior o número de empresas associadas, maior a credibilidade da rede.

No constructo aprendizagem e inovação, foram eliminados os itens aprend7 (0,598) e aprend6 (0,590), os quais diziam respeito à contribuição dos eventos promovidos pela rede para a troca de informações (aprend7) e à qualidade superior às informações disponibilizadas pela rede em relação às informações obtidas de fontes externas (aprend6).

As escalas de satisfação com a rede e intenção de permanência possuíam todos os itens com cargas elevadas, não sendo, então, necessária a purificação desses constructos. Após a purificação das escalas de mensuração, analisou-se a validade de constructo. Validade de constructo “(...) é o grau em que um conjunto de

por ir apenas à assembleia anual. Assim, associados dificilmente tomavam conhecimento sobre as ações de outros empresários participantes da rede.

itens medidos realmente reflete o constructo latente teórico que aqueles itens devem medir” (Hair et al., 2009, p.591). A validade de constructo é formada por quatro componentes, os quais serão discutidos a seguir.

Validade de expressão e validade nomológica

Validade de expressão refere-se ao conteúdo e ao significado de cada item medido (Hair et al., 2009). As escalas deste estudo foram desenvolvidas ou adaptadas de estudos prévios e, após, avaliadas em suas definições conceituais e operacionais por um conjunto de juízes (primeira etapa de pesquisa deste estudo). Assim, considera-se que os itens medidos possuem validade de expressão.

A validade nomológica busca verificar se as relações empíricas verificadas entre constructos são teoricamente sustentáveis. A matriz de correlação (apresentada mais adiante neste capítulo) mostra que todas as relações são positivas, conforme esperado, e algumas destas relações são previstas por hipóteses de pesquisa, que são teoricamente sustentadas no capítulo que apresenta o modelo teórico proposto e as hipóteses de pesquisa desta tese.

Validade convergente

A validade convergente é avaliada a partir das cargas fatoriais padronizadas, da variância extraída, da confiabilidade composta e da consistência interna das escalas de mensuração. Para Hair et al. (2009), cargas fatoriais padronizadas significativas e com valores acima de 0,50 são indícios de validade convergente. A tabela 47 mostra que todos os itens dos constructos possuem validade convergente, ou seja, compartilham uma elevada proporção de variância em comum.

Tabela 47 - Validade convergente dos itens dos constructos

	Estimativa	Estimativa padronizada	S.E.	C.R.	p
conf1	1,000	0,714			
conf2	0,984	0,788	0,083	11,881	0,000
conf3	1,050	0,818	0,093	11,288	0,000
conf4	0,968	0,779	0,090	10,790	0,000
conf5	0,788	0,639	0,083	9,478	0,000
gecon1	1,000	0,591			
gecon2	1,469	0,721	0,176	8,331	0,000
gecon3	1,487	0,720	0,181	8,219	0,000
gecon5	1,183	0,676	0,152	7,847	0,000
gecon6	1,274	0,667	0,162	7,878	0,000
sociais1	1,000	0,593			
sociais2	1,366	0,845	0,220	6,218	0,000
sociais3	0,839	0,579	0,121	6,946	0,000
legit1	1,000	0,631			
legit2	1,150	0,698	0,123	9,335	0,000
legit3	1,158	0,770	0,117	9,890	0,000
legit4	1,186	0,735	0,128	9,291	0,000
legit5	1,228	0,747	0,133	9,213	0,000
legit6	0,965	0,664	0,114	8,456	0,000
aprend1	1,000	0,629			
aprend2	1,227	0,678	0,142	8,613	0,000
aprend3	1,333	0,726	0,152	8,756	0,000
aprend4	1,304	0,723	0,150	8,679	0,000
aprend5	1,183	0,664	0,142	8,307	0,000
satis1	1,000	0,780			
satis2	0,991	0,892	0,061	16,157	0,000
satis3	1,007	0,915	0,061	16,473	0,000
satis4	0,960	0,832	0,065	14,666	0,000
satis5	1,014	0,806	0,071	14,191	0,000
perm1	1,000	0,791			
perm2	1,019	0,874	0,066	15,524	0,000
perm3	1,025	0,904	0,064	15,963	0,000
perm4	1,184	0,767	0,088	13,442	0,000

Fonte: dados da pesquisa

A tabela 48 apresenta a consistência interna (Alfa de Cronbach), confiabilidade composta e variância extraída dos constructos.

Tabela 48 - Alfa de Cronbach (α), confiabilidade composta (CC) e variância extraída (VE)

Constructo (Itens)	α	CC	VE
Confiança (conf1, conf2, conf3, conf4, conf5)	0,861	0,865	0,563
Ganhos econômicos (gecon1, gecon2, gecon3, gecon5, gecon6)	0,807	0,808	0,458
Relações sociais (sociais1, sociais2, sociais3)	0,705	0,718	0,467
Legitimidade (legit1, legit2, legit3, legit4, legit5, legit6)	0,857	0,858	0,503
Aprendizagem e inovação (aprend1, aprend2, aprend3, aprend4, aprend5)	0,815	0,815	0,469
Satisfação com a rede (satis1, satis2, satis3, satis4, satis5)	0,924	0,926	0,717
Intenção de permanência (perm1, perm2, perm3, perm4)	0,894	0,902	0,699

Fonte: dados da pesquisa

As escalas de mensuração dos constructos atingiram valores de consistência interna (Alfa de Cronbach), variando de bom (relações sociais) a ótimo (confiança, ganhos econômicos, legitimidade, aprendizagem, satisfação com a rede e intenção

de permanência)³². Os constructos apresentaram confiabilidade composta variando entre 0,718 (relações sociais) e 0,926 (satisfação com a rede), valores que excedem o limite de 0,70 considerado como satisfatório para a confiabilidade composta (Fornell e Larcker, 1981; Brahma, 2009).

Apenas os constructos ganhos econômicos, relações sociais e aprendizagem e inovação apresentaram variância extraída com valores abaixo, porém próximos ao mínimo recomendado de 0,50 (Fornell e Larcker, 1981; Hair et al., 2009). Para os demais constructos, a variância extraída variou de 0,503 (legitimidade) a 0,717 (satisfação com a rede). Conjuntamente, pelos resultados aqui apresentados, pode-se considerar que as escalas de mensuração dos constructos possuem validade convergente.

Validade discriminante

A validade discriminante indica o grau em que um constructo é verdadeiramente diferente dos demais (Hair et al., 2009).

A validade discriminante entre os constructos do modelo de mensuração foi testada segundo a proposta de Fornell e Larcker (1981), para quem a validade discriminante é verificada quando a variância extraída de cada construto é superior à variância compartilhada (correlação ao quadrado) entre os construtos. As tabelas 49 e 50 mostram, respectivamente, a matriz de correlação entre os constructos e os resultados do teste de validade discriminante segundo a proposta de Fornell e Larcker (1981).

Tabela 49 – Matriz de correlação entre os constructos

	conf	gecon	sociais	legit	aprend	satis	perm
Conf	1,000						
Gecon	0,757	1,000					
Sociais	0,565	0,824	1,000				
Legit	0,703	0,893	0,844	1,000			
Apren	0,681	0,766	0,762	0,795	1,000		
Satis	0,661	0,830	0,693	0,779	0,710	1,000	
Perm	0,706	0,839	0,732	0,805	0,746	0,892	1,000

Fonte: dados da pesquisa

³²Churchill (1979) considera valores de Alfa de Cronbach entre 0,60 e 0,80 como suficientemente bons; valores de Alfa de Cronbach acima de 0,80 são considerados pelo autor como ótimos.

As elevadas correlações entre os constructos são um indício de ausência de validade discriminante (Brahma, 2009). Para Kenny (2013), correlações acima de $|0,85|$ são particularmente problemáticas para validade discriminante. Observa-se que dois pares de constructos (gecon-legit, satis-perm) excederam o limite sugerido por Kenny (2013).

Apesar de apresentarem valores elevados de correlação, teoricamente os constructos são distintos. Enquanto a satisfação é uma avaliação de experiências anteriores, a intenção de permanência orienta-se para ações futuras (Shamdasani e Sheth, 1995). Já os constructos legitimidade e ganhos econômicos não possuem similaridade nem em definição conceitual, nem tão pouco no conteúdo dos itens que os mensuram (definição operacional).

Tabela 50 – Teste de validade discriminante de Fornell e Larcker (1981)

	conf	gecon	sociais	legit	aprend	satis	perm
Conf	0,563						
Gecon	0,573	0,458					
Sociais	0,319	0,679	0,467				
Legit	0,494	0,797	0,712	0,503			
Aprend	0,464	0,587	0,581	0,632	0,469		
Satis	0,437	0,689	0,480	0,607	0,504	0,717	
Perm	0,498	0,704	0,536	0,648	0,557	0,796	0,699

Fonte: dados da pesquisa

Os resultados apontam que diversos pares de constructos não apresentaram validade discriminante pelo teste de Fornell e Larcker (1981). A ausência de validade discriminante ocorre devido às elevadas correlações observadas entre os constructos.

Para os casos em que anteriormente não se verificou validade discriminante, procedeu-se a uma segunda análise pelo teste proposto por Bagozzi e Phillips (1982), que consiste em testar a hipótese de que os constructos são iguais. Assim, estima-se o qui-quadrado para o modelo livre (parâmetro de covariância livre entre os constructos) e o qui-quadrado para o modelo com covariância entre os constructos fixados em “1” (denominado modelo fixo). Após, calcula-se o valor de significância para o teste qui-quadrado da diferença entre o modelo fixo e o modelo livre. Valores pequenos de significância levam à aceitação de que os constructos são diferentes e, sendo assim, possuem validade discriminante. A tabela 51

apresenta os resultados de validade discriminante segundo o critério proposto por Bagozzi e Phillips (1982).

Tabela 51 – Teste de validade discriminante de Bagozzi e Phillips (1982)

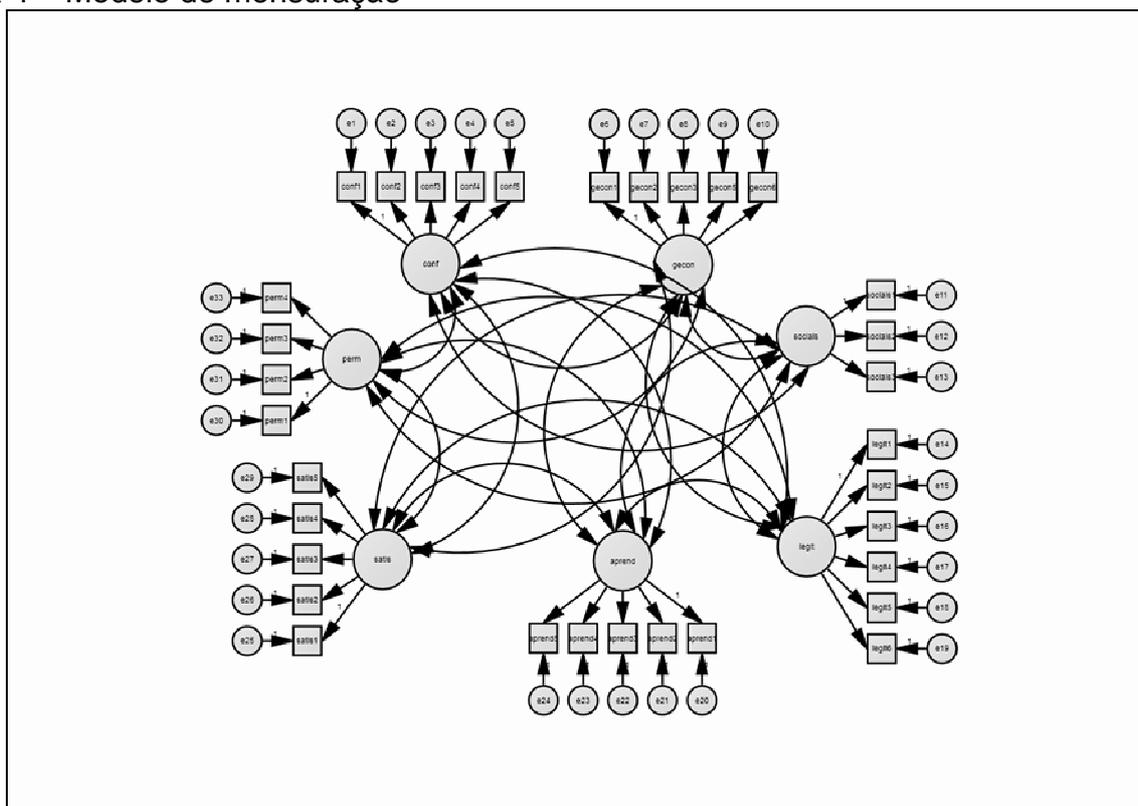
Pares de constructos	χ^2 Modelo Livre	χ^2 Modelo Fixo	$\Delta\chi^2$	p
conf – gecon	97,174	202,127	104,953	<0,001
gecon – sociais	37,824	142,379	104,555	<0,001
gecon – legit	112,622	230,713	118,091	<0,001
gecon – aprend	62,221	208,716	146,495	<0,001
gecon – satis	105,698	192,507	86,809	<0,001
gecon – perm	51,402	145,231	93,829	<0,001
sociais – legit	97,702	176,221	78,519	<0,001
sociais – aprend	37,738	154,63	116,892	<0,001
sociais – satis	74,572	148,691	74,119	<0,001
sociais – perm	20,709	97,662	76,953	<0,001
legit – aprend	98,075	228,162	130,087	<0,001
legit – satis	115,186	190,188	75,002	<0,001
legit – perm	87,697	168,734	81,037	<0,001
aprend – satis	81,794	190,189	108,395	<0,001
aprend – perm	47,046	160,72	113,674	<0,001
satis – perm	87,373	129,296	41,923	<0,001

Fonte: dados da pesquisa

Os resultados indicam que se pode aceitar que todos os constructos representam fenômenos diferentes entre si.

Após os procedimentos que permitiram atestar a qualidade e a validade das escalas utilizadas para mensurar os constructos, passa-se ao exame da adequação do modelo teórico proposto aos dados coletados. A figura 4 apresenta o modelo de mensuração.

Figura 4 – Modelo de mensuração



Fonte: elaborado pelo autor

A adequação entre o modelo teórico proposto e os dados coletados é feita a partir da comparação entre os valores recomendados para índices de ajuste e os valores estimados para o modelo. Os índices de ajuste dividem-se em índices de ajuste absoluto, índices de ajuste incremental e índices de ajuste de parcimônia. Os programas de modelagem de equações estruturais disponibilizam, em suas saídas, diversos índices de ajuste diferentes.

Para Hair et al. (2009), a apresentação de três ou quatro índices de ajuste (absolutos e incrementais) são suficientes para atestar o ajuste de um modelo. Nesse sentido, os autores recomendam que sejam utilizados, pelo menos, o CFI (*Comparative Fit Index* - Índice de Ajuste Comparativo), TLI (*Tucker-Lewis Index* - Índice de Tucker-Lewis) e o RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation* - Raiz do Erro Quadrático Médio de Aproximação), por funcionarem adequadamente em uma vasta gama de situações.

Além dos índices anteriormente recomendados, nesta tese são empregados, para avaliação de ajuste, a relação χ^2/DF (qui-quadrado por graus de liberdade) e o índice IFI (*Incremental Fit Index* - Índice de Ajuste Incremental).

O quadro 17 descreve sucintamente os índices de ajuste empregados nesta tese.

Quadro 17 – Descrição dos índices de ajuste utilizados

Índice de ajuste	Descrição
χ^2/DF	Este índice avalia a significância das diferenças entre a matriz observada e a matriz estimada ajustada a partir dos graus de liberdade do modelo. Valores pequenos (inferiores a 5) indicam melhor adequação dos dados ao modelo.
RMSEA - <i>Root Mean Square Error of Approximation</i>	Este índice busca corrigir a tendência da estatística do χ^2 rejeitar modelos especificados a partir de amostras grandes. O RMSEA representa a discrepância entre a matriz observada e a matriz, estimada levando em consideração os graus de liberdade (DF) do modelo. Comumente modelos com RMSEA iguais ou inferiores a 0,080 são considerados adequados (Byrne, 2010; Kline, 2011).
TLI - <i>Tucker-Lewis Index</i>	O TLI é uma combinação de uma medida de parcimônia e um índice comparativo entre o modelo proposto e o modelo nulo. Seus valores variam de 0 a 1, sendo recomendados valores iguais ou superiores a 0,90 (Hair et al., 1995).
IFI - <i>Incremental Fit Index</i>	Este índice compara o modelo proposto ao modelo nulo e seus valores possíveis variam de 0 a 1, sendo que, quanto mais próximo de 1, melhor é a adequação do modelo. Valores considerados aceitáveis para este índice são iguais ou superiores a 0,90 (Hair et al., 1995).
CFI - <i>Comparative Fit Index</i>	Este índice de ajuste incremental assemelha-se ao TLI, porém cada parâmetro estimado é penalizado neste índice (Kenny, 2013). Os valores possíveis de CFI variam de 0 a 1, sendo valores próximo a 1 indicativos de melhor ajuste. Geralmente valores iguais ou maiores a 0,90 são satisfatórios para este índice (Hair et al., 1995).

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Hair et al. (1995), Byrne (2010) e Kline (2011)

Na tabela 52, são apresentados os patamares sugeridos pela literatura para os índices de ajuste e os valores estimados para o modelo de mensuração.

Tabela 52 – Valores recomendados para índices de ajuste e valores estimados para o modelo de mensuração

Índices de ajuste	Valores Recomendados ¹	Valores estimados
χ^2	-	857,211
DF	-	474
χ^2/DF	$5 \leq$	1,808
RMSEA	$0,070 \leq$	0,056 (LO 90=0,049; HI 90=0,062)
TLI	$\geq 0,90$	0,919
IFI	$\geq 0,90^2$	0,928
CFI	$\geq 0,90$	0,928

1 Valores recomendados por Hair et al. (2009) para modelos com mais de 30 variáveis observáveis e estimado a partir de amostras com tamanho superior a 250 casos

2 Valor mínimo recomendado por Hair et al. (1995)

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Hair et al. (1995) e Hair et al. (2009) e dados da pesquisa

Apesar de os índices de ajuste apresentarem resultados satisfatórios, também foram analisados os resíduos padronizados e os índices de modificação que permitem reespecificações para melhoria de adequação (ajuste) do modelo de mensuração (Anderson e Gerbing, 1988; Byrne, 2010).

Na matriz de resíduos padronizados entre os itens, buscou-se identificar pares de resíduos com valores elevados. O maior resíduo padronizado atingiu 2,611

(conf5-satis1). Hair et al. (2009) sustentam que valores de resíduos padronizados iguais ou inferiores a $|4,00|$ são considerados aceitáveis e não requerem ações específicas, como a eliminação de um dos itens.

A segunda opção para a melhoria de ajuste do modelo de mensuração foi a análise dos índices de modificação (*Modification Indices* - MI) propostos pelo software Amos. Foram acrescentados parâmetros livres (covariâncias entre erros) a partir da ordem decrescente dos valores dos índices de modificação, um por vez, e o modelo de mensuração reestimado e os índices de ajuste analisados (Garver e Mentzer, 1999).

Os parâmetros acrescentados foram somente entre erros de indicadores de um mesmo constructo, já que tais parâmetros podem ser teoricamente justificados e não violam o pressuposto de unidimensionalidade dos constructos (Anderson e Gerbing, 1988; Byrne, 2010).

O primeiro parâmetro acrescentado foi entre e26-e27 (MI=23,562; Par change=0,050). Os itens envolvidos nessa reespecificação são: *“Estou satisfeito com a gestão da rede”* (satis2) e *“Estou satisfeito com os benefícios (ganhos) obtidos pela participação na rede”* (satis3). Pode-se considerar que esses item estão intimamente relacionados, uma vez que a obtenção de ganhos levaria à percepção de que a rede possui uma boa gestão e vice-versa. Nesse sentido, é plausível considerar o acréscimo de covariância entre os erros desses itens.

O parâmetro seguinte acrescentado foi entre e3-e4 (MI=23,024; Par change=0,087). Os itens que fazem parte dessa modificação são: *“Confio na capacidade profissional dos gestores da rede”* (conf3) e *“Acredito que, quando tomam decisões importantes, os gestores levam em consideração os interesses da rede”* (conf4). Argumenta-se que gestores capacitados profissionalmente colocam os interesses da rede em primeiro lugar no momento de tomar decisões importantes. A relação inversa deve ser também verdadeira. Então, tomar decisões importantes requer que os gestores da rede possuam capacidade profissional. Assim, acredita-se que esta relação possui respaldo teórico.

O terceiro parâmetro acrescentado (e14-e19; MI=15,290; Par change=-0,091) foi entre os itens *“Acredito que a participação na rede tem aumentado a credibilidade da minha empresa junto a clientes e fornecedores”* (legit1) e *“Acredito que o apoio de outras organizações (Governo do Estado, Sedai, Sdpi, Sebrae, Universidades, etc.) aumenta a credibilidade da rede”* (legit6). Ambos referem-se a aspectos

externos que afetam a percepção dos associados quanto à legitimidade da rede. Os empresários associados podem acreditar que a legitimidade possuída por organizações amplamente reconhecidas pela sociedade é transferida para as organizações estreitamente relacionadas a essas organizações (Hoeffler e Keller, 2002), nesse caso, as redes. Em outras palavras, as organizações apoiadoras forneceriam um endosso para a rede junto a clientes e fornecedores.

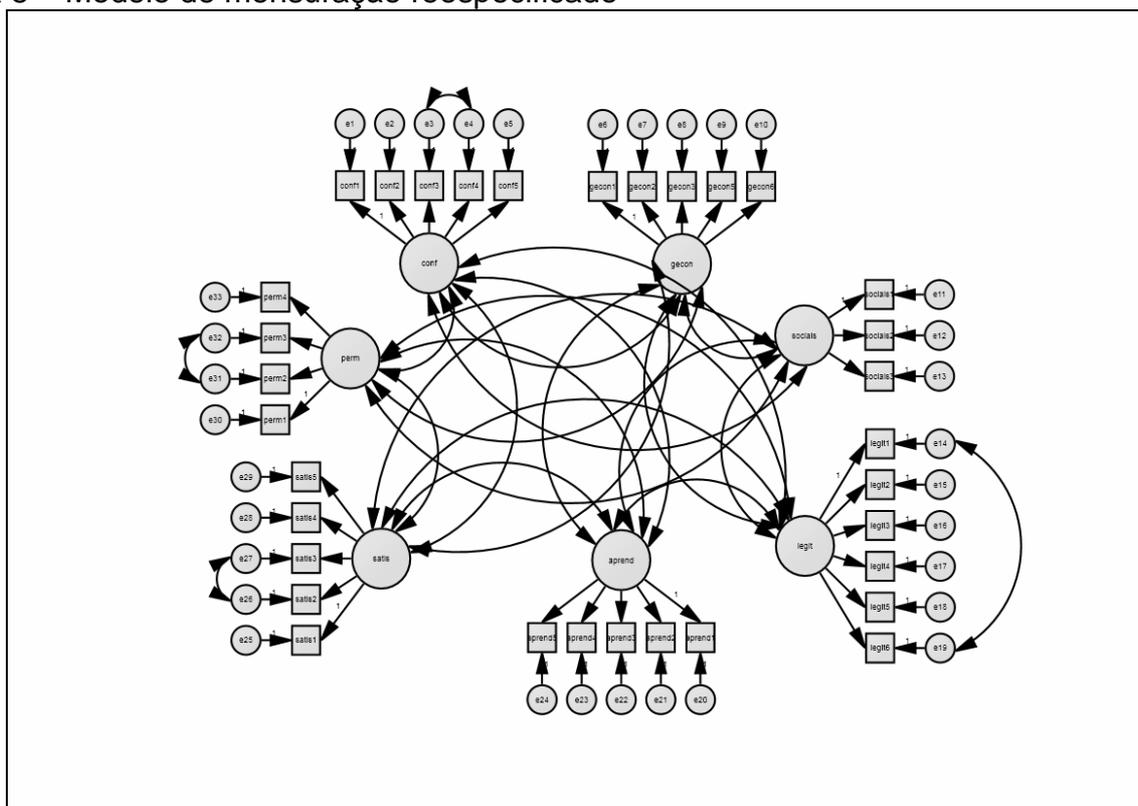
O último parâmetro adicionado foi entre e31-e32 (MI=14,426; Par change=0,042). Fazem parte dessa reespecificação do modelo de mensuração os itens perm2 (*Mesmo que receba proposta ou convite para mudar para outra rede, pretendo continuar associado à rede*) e perm3 (*Caso outros empresários do setor me questionem, farei comentários positivos sobre a rede*). A relação entre esses itens sugere que a permanência na rede é reforçada por comentários positivos sobre ela.

Apesar de outros MI indicarem ainda possíveis melhorias de ajuste do modelo, optou-se por encerrar a reespecificação do modelo nesse ponto, já que os valores de MI tornaram-se pequenos (inferiores a 10,000), ou seja, a adição de outros parâmetros livres traria ganhos apenas marginais de ajuste do modelo de mensuração³³.

A figura 5 traz o modelo de mensuração reespecificado.

³³ De acordo com Byrne (2010), índices de modificação com valores iguais ou maiores a 4 indicam possível melhoria de ajuste, porém a autora recomenda que se prossiga com a utilização dos índices de modificação até um patamar não inferior a 10,000. Abaixo desse valor, o ganho de ajuste do modelo, a partir de sua reespecificação pelos índices de modificação, torna-se praticamente nulo. Garver e Mentzer (1999) consideram que modificações no modelo de mensuração podem ser feitos com valores de índices de modificação iguais ou superiores a 7,88.

Figura 5 – Modelo de mensuração reespecificado



Fonte: elaborado pelo autor

A tabela 53 mostra que o modelo de mensuração apresentou melhoria em todos os índices de ajuste após a adição de covariâncias entre erros anteriormente citados.

Tabela 53 – Valores dos índices de ajuste para o modelo de mensuração original e para o modelo de mensuração reespecificado

Índices	Valores Recomendados ¹	Modelo de mensuração original	Modelo de mensuração reespecificado
χ^2	-	857,211	758,847
DF	-	474	470
χ^2/DF	$5 \leq$	1,808	1,615
RMSEA	$0,070 \leq$	0,056 (LO 90=0,049; HI 90=0,062)	0,049 (LO 90=0,042; HI 90=0,055)
TLI	$\geq 0,90$	0,919	0,939
IFI	$\geq 0,90^2$	0,928	0,946
CFI	$\geq 0,90$	0,928	0,945

1 Valores recomendados por Hair et al. (2009) para modelos com mais de 30 variáveis observáveis e estimado a partir de amostras com tamanho superior a 250 casos

2 Valor mínimo recomendado por Hair et al. (1995)

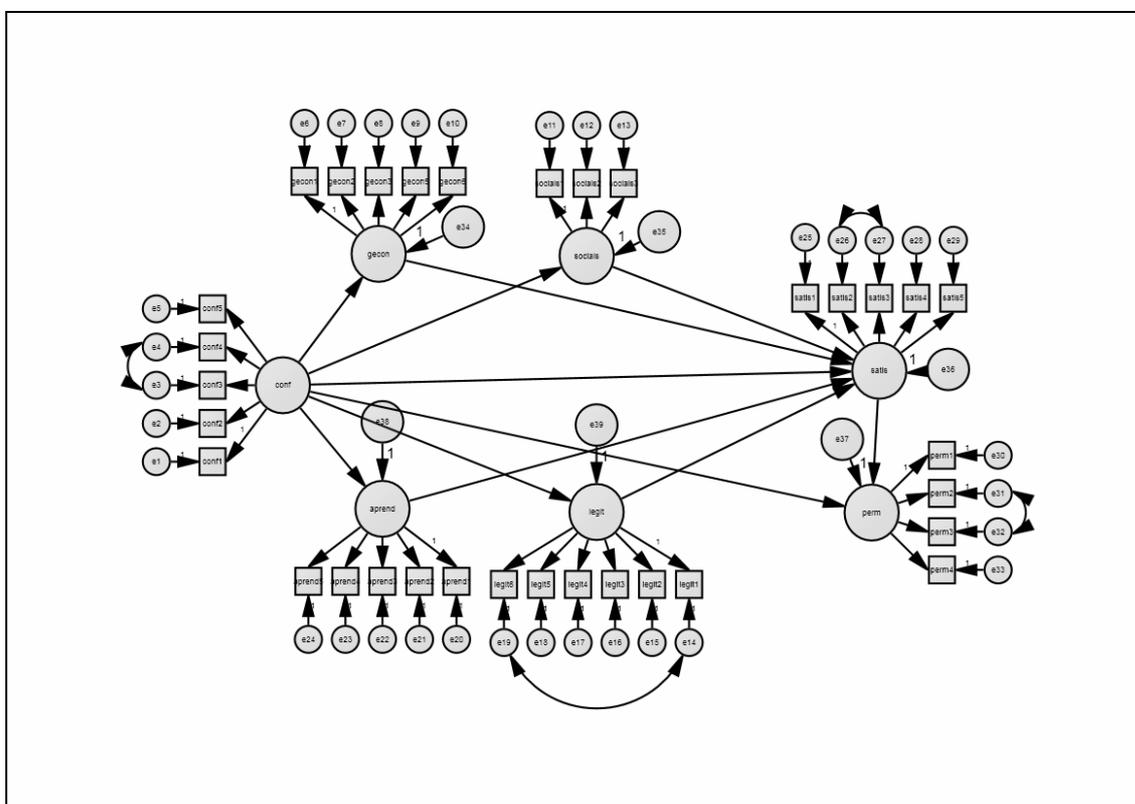
Fonte: elaborado pelo autor a partir de Hair et al. (1995) e Hair et al. (2009) e dados da pesquisa

Partindo dos resultados dos testes realizados, conclui-se que o modelo de mensuração é adequado para a análise das hipóteses de pesquisa a serem testadas a partir do modelo estrutural.

Modelo estrutural

As hipóteses de pesquisa do modelo proposto foram verificadas a partir da significância e do sinal das relações propostas no modelo estrutural (figura 6).

Figura 6 – Modelo estrutural



Fonte: elaborado pelo autor

Inicialmente, verifica-se, por meio da tabela 54, que o modelo estrutural possui ajuste satisfatório.

Tabela 54 – Índices de ajuste do modelo estrutural

Índices de ajuste	Valores Recomendados	Valores estimados
χ^2	-	879,579
DF	-	480
χ^2/DF	5 ≤	1,832
RMSEA	0,070 ≤	0,057 (LO 90=0,051; HI 90=0,063)
TLI	≥ 0,90	0,917
IFI	≥ 0,90	0,925
CFI	≥ 0,90	0,925

Fonte: dados da pesquisa

A tabela 55, apresentada a seguir, traz o resultado do teste das hipóteses de pesquisa.

Tabela 55 – Teste das hipóteses de pesquisa do modelo proposto

Hipóteses	Estimativa	Estimativa padronizada	S.E. ¹	C.R. ²	p	Avaliação da hipótese
H1a: conf → gecon	0,723	0,935	0,080	9,034	<0,001	Suportada
H1b: conf → sociais	0,851	0,822	0,098	8,677	<0,001	Suportada
H1c: conf → legit	0,838	0,908	0,088	9,465	<0,001	Suportada
H1d: conf → aprend	0,621	0,835	0,072	8,677	<0,001	Suportada
H2a: gecon → satis	0,820	0,531	0,375	2,186	0,029	Suportada
H2b: sociais → satis	0,033	0,028	0,129	0,254	0,800	Não suportada
H2c: legit → satis	0,137	0,106	0,205	0,670	0,503	Não suportada
H2d: aprend → satis	0,173	0,108	0,175	0,990	0,322	Não suportada
H3: conf → satis	0,148	0,124	0,421	0,352	0,725	Não suportada
H4: conf → perm	0,415	0,352	0,096	4,311	<0,001	Suportada
H5: satis → perm	0,624	0,634	0,085	7,318	<0,001	Suportada
R ² gecon=0,873						
R ² sociais=0,675						
R ² legit=0,825						
R ² aprend=0,696						
R ² satis=0,730						
R ² perm=0,897						

¹ Standard Error (erro padrão)

² Critical ratio (valor crítico)

Fonte: dados da pesquisa

Os resultados apresentados indicam que as seguintes hipóteses são suportadas:

H1a: Há uma relação positiva entre confiança e “ganhos econômicos”.

H1b: Há uma relação positiva entre confiança e o ganho competitivo “relações sociais”.

H1c: Há uma relação positiva entre confiança e o ganho competitivo “legitimidade”.

H1d: Há uma relação positiva entre confiança e o ganho competitivo “aprendizagem e inovação”.

H2a: Há uma relação positiva entre “ganhos econômicos” e a satisfação com a rede.

H4: Quanto maior a confiança, maior a intenção de permanência das empresas na rede.

H5: Quanto maior a satisfação com a rede, maior a intenção de permanência das empresas na rede.

Por outro lado, as seguintes hipóteses não foram suportadas por não apresentarem significância estatística:

H2b: Há uma relação positiva entre o ganho competitivo “relações sociais” e a satisfação com a rede.

H2c: Há uma relação positiva entre o ganho competitivo “legitimidade” e a satisfação com a rede.

H2d: Há uma relação positiva entre o ganho competitivo “aprendizagem e inovação” e a satisfação com a rede.

H3: A confiança relaciona-se positivamente com a satisfação com a rede.

Os resultados apresentados na tabela 55 indicam ainda que os constructos independentes do modelo estrutural explicam elevado percentual da variância (R^2) dos constructos dependentes. Destaca-se que a confiança possibilitou explicar de 69,60% (aprendizagem e inovação) a 87,30% (ganhos econômicos) da variância dos ganhos competitivos. Satisfação com a rede, por sua vez, teve 73,00% de sua variância explicada pelos ganhos econômicos. Por fim, confiança e satisfação com a rede permitiram a explicação de 89,70% do constructo intenção de permanência.

Teste de modelos rivais

A fundamentação teórica desta tese, aliada a sugestões dos juízes acadêmicos, permitiu inferir que outros modelos estruturais poderiam ser mais adequados aos dados empíricos coletados. Os modelos rivais foram desenvolvidos a partir da modificação dos caminhos entre os constructos do modelo estrutural original. Para a comparação entre o modelo teórico proposto e os modelos rivais, foram adotados dois critérios.

O critério preferencial foi a análise do ajuste dos modelos. Considera-se que um modelo é superior quando apresenta melhores índices de ajuste. Destaca-se que, além dos índices de ajuste absolutos e incrementais na comparação de modelos, devem ser especialmente analisados índices de ajuste de parcimônia.

Segundo Hair et al. (2009, p.541), os índices de parcimônia representam “(...) o grau de ajuste do modelo por coeficiente estimado. Essa medida tenta corrigir qualquer superajuste do modelo e avalia a proporção de parcimônia do modelo em comparação com a qualidade de ajuste.” De um modo geral, os índices de parcimônia são melhores em modelos com menor número de parâmetros estimados (modelos mais simples) (Hair et al. 2009).

Os principais índices de parcimônia fornecidos pelo software Amos são o PNFI (*Parcimonious Normed Fit Index* – Índice de Ajuste Normado de Parcimônia), AIC (*Akaike Information Criterion* - Critério de Informação Akaike) e o ECVI (*Expected Cross-Validation Index* - Índice de Validação Cruzada Esperada)³⁴. O PNFI é o índice de ajuste de parcimônia mais utilizado (Hair et al., 2009), sendo particularmente útil para comparação de modelos com diferentes graus de liberdade. Modelos com valores maiores desses índices são considerados melhores (maior parcimônia) (Hair et al., 1995). Ao contrário do que ocorre com a avaliação do PNFI, valores menores dos índices AIC e ECVI indicam melhor parcimônia (Hair et al., 1995).

O segundo critério de comparação de modelos é a verificação do número de parâmetros hipotetizados significativos e a habilidade dos modelos de explicar variância nos resultados (constructos) de interesse (Morgan e Hunt, 1994; Selnes e Sellis, 2003).

Modelo rival 1

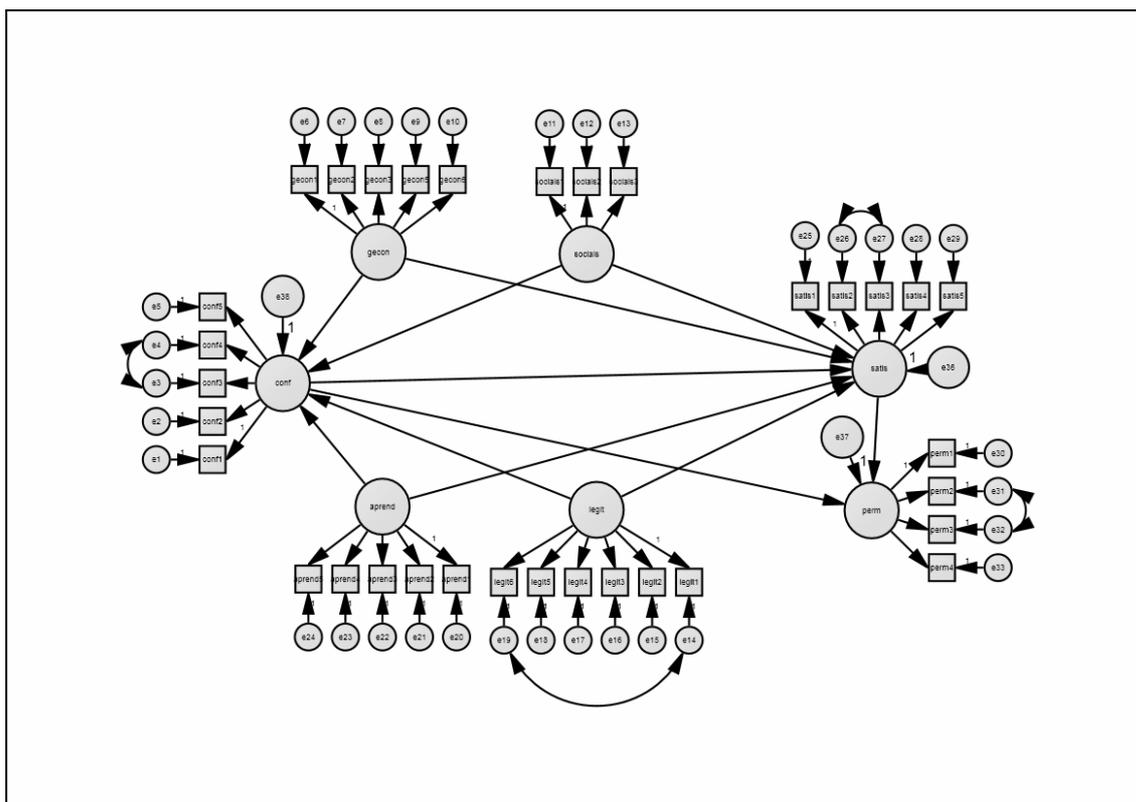
Um primeiro modelo rival testado (MR1) considera que a confiança é dependente dos ganhos competitivos. Argumenta-se que o nível de confiança dependeria da avaliação prévia dos resultados obtidos pela participação na rede, de forma que os ganhos competitivos influenciariam a confiança. Esse modelo também foi sugerido por um dos juízes que contribuíram com a avaliação das escalas de mensuração dos constructos.

Tal modelo rival diferencia-se do modelo estrutural original apenas no ordenamento de constructos (confiança dependente dos ganhos competitivos). Apesar de alguns parâmetros do modelo original não terem apresentado

³⁴ Maiores detalhes sobre estes e outros índices de ajuste podem ser encontrados em Hair et al. (1995, p.683-688) e em Byrne (2010, p.73-84).

significância estatística, esses caminhos foram mantidos para que a comparação entre modelos fosse mais fidedigna. As modificações do modelo rival 1 também poderiam alterar a significância dos parâmetros livres, sendo que relações anteriormente não significativas poderiam passar a ser significativas e vice-versa. A figura 7 mostra as relações propostas no modelo rival 1.

Figura 7 – Modelo rival 1



Fonte: elaborado pelo autor

Na tabela 56, é apresentada a comparação dos índices de ajuste do modelo estrutural original e do modelo rival 1.

Tabela 56 – Comparação dos índices de ajuste do modelo estrutural original e do modelo rival 1

Índices de ajuste	Modelo estrutural original (MO)	Modelo rival 1 (MR1)	Avaliação (MO-MR1)
χ^2	879,579	1318,390	-
DF	480	480	-
χ^2/DF	1,832	2,747	MO superior
RMSEA	0,057 (LO 90=0,051; HI 90=0,063)	0,082 (LO 90=0,077; HI 90=0,088)	MO superior
TLI	0,917	0,828	MO superior
IFI	0,925	0,843	MO superior
CFI	0,925	0,842	MO superior
PNFI	0,772	0,703	MO superior
AIC	1041,579	1480,390	MO superior
ECVI	4,037	5,738	MO superior

Fonte: dados da pesquisa

O modelo rival 1 apresenta índices de ajuste (TLI, IFI, CFI, RMSEA) fora dos parâmetros comumente recomendados pela literatura (Hair et al., 1995; Hair et al., 2009).

Em relação ao modelo de mensuração original, todos os índices de ajuste do modelo rival 1 estão em patamares inferiores, revelando a superioridade do modelo de mensuração original. Ressalta-se que, apesar de os modelos possuírem o mesmo número de graus de liberdade e de parâmetros estimados, o modelo original apresentou superioridade nos índices de parcimônia. A tabela 57 apresenta o resultado do teste de hipóteses para o modelo rival 1.

Tabela 57 – Teste de hipóteses do modelo rival 1

Hipóteses	Estimativa	Estimativa padronizada	S.E.	C.R.	p	Avaliação da hipótese
gecon → conf	0,670	0,539	0,135	4,976	<0,001	Suportada
sociais → conf	-0,172	-0,151	0,097	-1,770	0,077	Não suportada
legit → conf	0,347	0,327	0,112	3,104	0,002	Suportada
aprend → conf	0,444	0,331	0,123	3,609	<0,001	Suportada
gecon → satis	0,651	0,545	0,144	4,519	<0,001	Suportada
sociais → satis	0,107	0,098	0,087	1,234	0,217	Não suportada
legit → satis	0,353	0,347	0,101	3,507	<0,001	Suportada
aprend → satis	0,327	0,254	0,116	2,823	0,005	Suportada
conf → satis	0,080	0,083	0,098	0,818	0,413	Não suportada
conf → perm	0,217	0,223	0,065	3,325	<0,001	Suportada
satis → perm	0,783	0,773	0,075	10,494	<0,001	Suportada
$R^2_{conf}=0,530$						
$R^2_{satis}=0,577$						
$R^2_{perm}=0,841$						

Fonte: dados da pesquisa

Nota-se que os ganhos competitivos, com exceção do ganho relações sociais, relacionam-se positiva e significativamente com a confiança. Novamente, a hipótese

de que a confiança relaciona-se positivamente com a satisfação com a rede não foi suportada.

A tabela 58 compara o número de parâmetros significativos dos modelos e os coeficientes de determinação (R^2) dos constructos endógenos comuns a ambos os modelos.

Tabela 58 – Comparação de % de parâmetros significativos e de coeficientes de determinação (R^2) entre o modelo estrutural original e o modelo rival 1

	Modelo de mensuração original (MO)	Modelo rival 1 (MR1)	Avaliação (MO-MR1)
% de parâmetros significativos	63,64 % (7/11)	72,73 % (8/11)	MR1 superior
Coefficientes de determinação (R^2)			
Satis	0,730	0,577	MO superior
Perm	0,897	0,841	MO superior

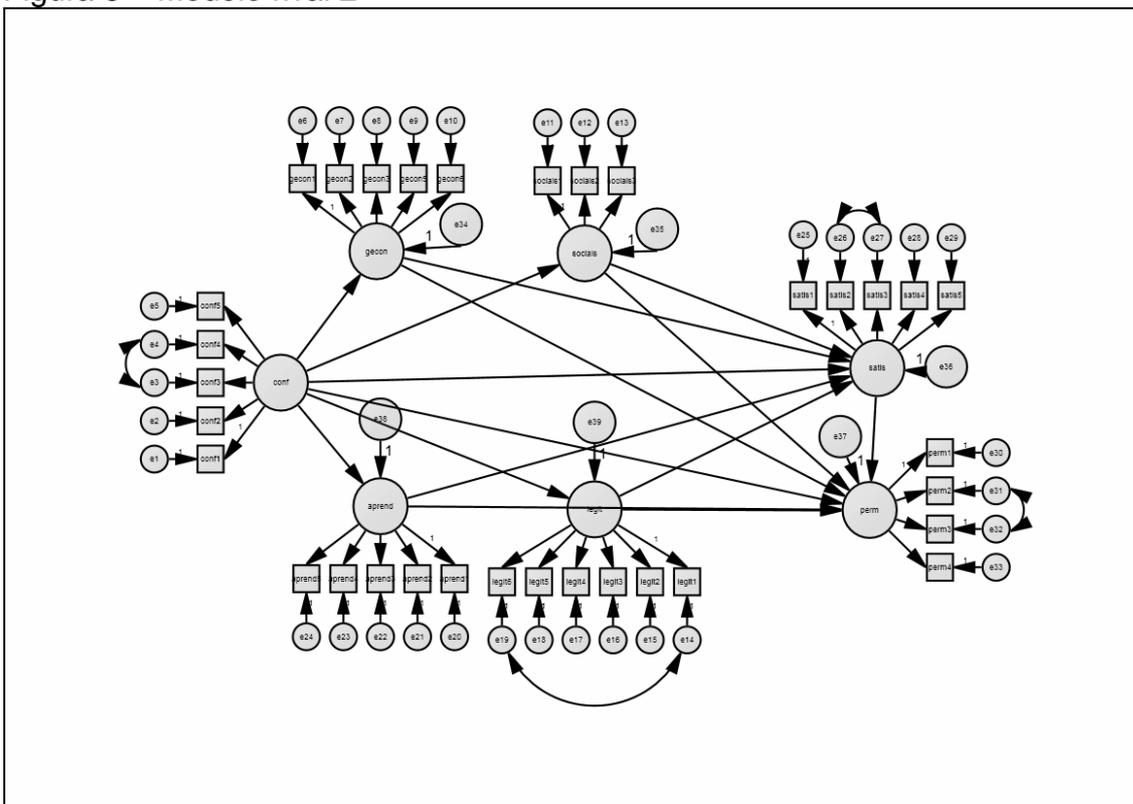
Fonte: dados da pesquisa

Os resultados mostrados na tabela 58 revelam que o modelo rival 1 é superior ao modelo de mensuração original apenas em relação ao percentual de parâmetros significativos (um parâmetro significativo a mais). Os coeficientes de determinação dos constructos endógenos comuns a ambos os modelos favorecem o modelo de mensuração original. Assim, com base nos resultados apresentados, considera-se o modelo estrutural original superior ao modelo rival 1.

Modelo rival 2

Enquanto o modelo de mensuração original propõe que a relação entre os ganhos competitivos e a intenção de permanência seja completamente mediada pela satisfação com a rede, esse segundo modelo rival considera que esta relação é parcialmente mediada. Dessa forma, nesse modelo, os ganhos competitivos relacionam-se indiretamente por meio da satisfação com a rede e diretamente com a intenção de permanência. Esse modelo também havia sido proposto por um dos juízes que avaliaram as escalas de mensuração dos constructos.

Figura 8 – Modelo rival 2



Fonte: elaborado pelo autor

A seguir, é feita a comparação entre os índices de ajuste do modelo estrutural original e o modelo rival 2.

Tabela 59 – Comparação dos índices de ajuste do modelo estrutural original e do modelo rival 2

Índices de ajuste	Modelo estrutural original (MO)	Modelo rival 2 (MR2)	Avaliação (MO-MR2)
χ^2	879,579	879,459	-
DF	480	476	-
χ^2/DF	1,832	1,848	MO superior
RMSEA	0,057 (LO 90=0,051; HI 90=0,063)	0,057 (LO 90=0,051; HI 90=0,088)	MO superior
TLI	0,917	0,916	MO superior
IFI	0,925	0,925	-
CFI	0,925	0,924	MO superior
PNFI	0,772	0,765	MO superior
AIC	1041,579	1049,459	MO superior
ECVI	4,037	4,068	MO superior

Fonte: dados da pesquisa

Os índices de ajuste para ambos os modelos apresentam valores quase idênticos. No entanto, o maior número de parâmetros estimados penaliza os índices de parcimônia do modelo rival 2, sendo, então, o modelo de mensuração original superior.

Tabela 60 – Teste de hipóteses do modelo rival 2

Hipóteses	Estimativa	Estimativa padronizada	S.E.	C.R.	p	Avaliação da hipótese
conf → gecon	0,724	0,935	0,080	9,012	<0,001	Suportada
conf → sociais	0,853	0,822	0,099	8,647	<0,001	Suportada
conf → legit	0,838	0,908	0,089	9,432	<0,001	Suportada
conf → aprend	0,620	0,833	0,072	8,648	<0,001	Suportada
gecon → satis	0,829	0,537	0,385	2,153	0,031	Suportada
sociais → satis	0,035	0,031	0,130	0,271	0,787	Não suportada
legit → satis	0,136	0,105	0,205	0,663	0,507	Não suportada
aprend → satis	0,169	0,105	0,175	0,964	0,335	Não suportada
conf → satis	0,143	0,120	0,428	0,335	0,737	Não suportada
conf → perm	0,425	0,361	0,342	1,241	0,215	Não suportada
satis → perm	0,628	0,638	0,093	6,767	<0,001	Suportada
gecon → perm	-0,035	-0,023	0,322	-0,110	0,913	Não suportada
sociais → perm	-0,019	-0,016	0,107	-0,175	0,861	Não suportada
legit → perm	0,008	0,006	0,165	0,046	0,963	Não suportada
aprend → perm	0,034	0,021	0,142	0,239	0,811	Não suportada
R ² gecon=0,875						
R ² sociais=0,676						
R ² legit=0,825						
R ² aprend=0,695						
R ² satis=0,730						
R ² perm=0,898						

Fonte: dados da pesquisa

Nota-se que todas as relações diretas entre os ganhos competitivos e intenção de permanência não apresentaram significância estatística. Dessa forma, corrobora-se novamente com a hipótese de que a satisfação com a rede medeia completamente a relação entre os ganhos competitivos e a intenção de permanência.

Tabela 61 – Comparação de % de parâmetros significativos e de coeficientes de determinação (R²) entre o modelo estrutural original e o modelo rival 2

	Modelo de mensuração original (MO)	Modelo rival 2 (MR2)	Avaliação (MO-MR2)
% de parâmetros significativos	63,64 % (7/11)	40,00 % (6/15)	MO superior
Coeficientes de determinação (R ²)			
Gecon	0,873	0,875	MR2 superior
Sociais	0,675	0,676	MR2 superior
Legit	0,825	0,825	-
aprend	0,696	0,695	MO superior
Satis	0,730	0,730	-
Perm	0,897	0,898	MR2 superior

Fonte: dados da pesquisa

Alguns coeficientes de determinação beneficiam o modelo rival 2, porém o incremento nesse coeficiente ocorre apenas na terceira casa decimal, configurando-se esta diferença como marginal. Por outro lado, menos da metade (40,00%) dos parâmetros estimados do modelo rival 2 são significativos, enquanto, no modelo estrutural original, atingiu-se 63,64% de parâmetros significativos. Novamente,

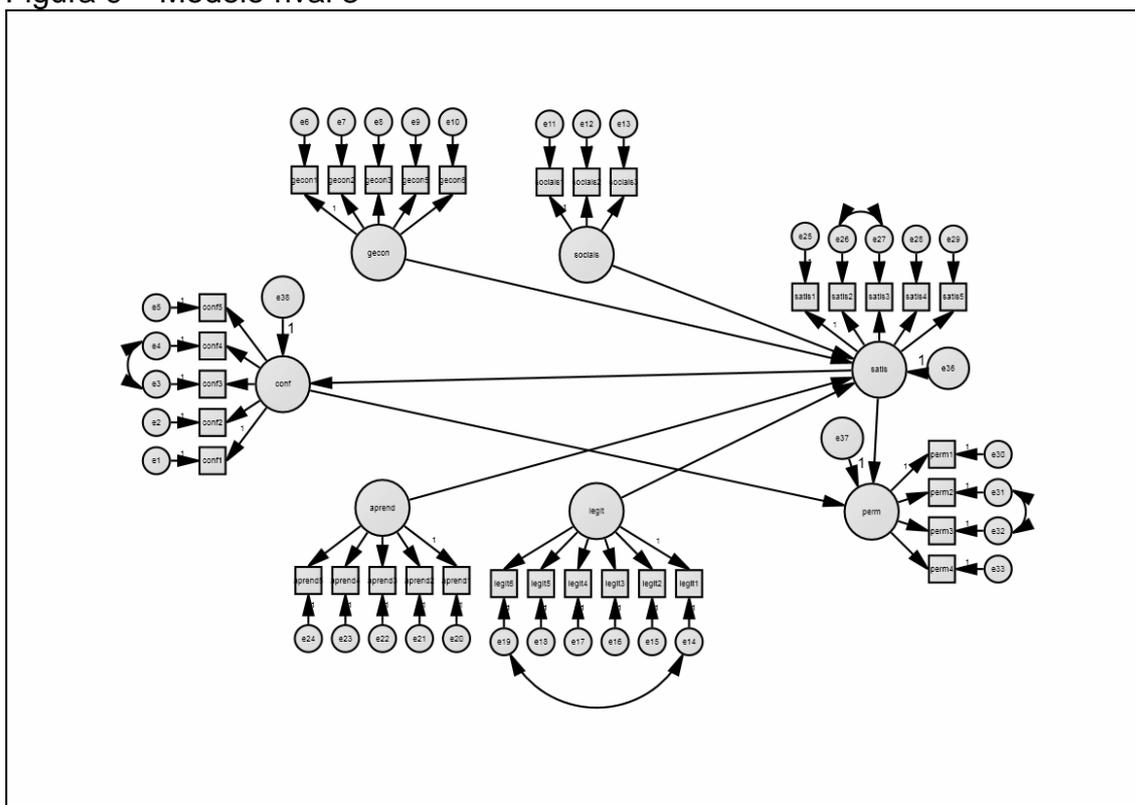
verifica-se a superioridade do modelo estrutural original em relação ao modelo rival 2.

Modelo rival 3

Conforme abordado anteriormente nesta tese, a literatura diverge a respeito de qual constructo, confiança ou satisfação, deve ser considerado como um antecedente do outro. A teoria e os resultados empíricos suportam ambas as possibilidades.

O terceiro modelo rival (MR3) sugere que a satisfação com a rede é um antecedente da confiança. A relação entre a confiança e os ganhos competitivos foi eliminada. O modelo rival 3 é apresentado na figura 9.

Figura 9 – Modelo rival 3



Fonte: elaborado pelo autor

Na tabela 62, é possível verificar a superioridade de ajuste do modelo estrutural original em relação ao modelo rival 3. A inversão do caminho estrutural entre a confiança e a satisfação com a rede resulta em um ajuste pobre do modelo,

com todos os índices de ajuste do modelo rival 3 ficando fora dos parâmetros recomendados pela literatura.

Tabela 62 – Comparação dos índices de ajuste do modelo estrutural original e do modelo rival 3

Índices de ajuste	Modelo estrutural original (MO)	Modelo rival 3 (MR3)	Avaliação (MO-MR3)
χ^2	879,579	1352,905	-
DF	480	484	-
χ^2/DF	1,832	2,795	MO superior
RMSEA	0,057 (LO 90=0,051; HI 90=0,063)	0,083 (LO 90=0,078; HI 90=0,089)	MO superior
TLI	0,917	0,821	MO superior
IFI	0,925	0,837	MO superior
CFI	0,925	0,836	MO superior
PNFI	0,772	0,704	MO superior
AIC	1041,579	1506,905	MO superior
ECVI	4,037	5,841	MO superior

Fonte: dados da pesquisa

A seguir, na tabela 63, são apresentados os resultados do teste de hipóteses do modelo rival 3.

Tabela 63 – Teste de hipóteses do modelo rival 3

Hipóteses	Estimativa	Estimativa padronizada	S.E.	C.R.	p	Avaliação da hipótese
gecon → satis	0,740	0,617	0,124	5,969	<0,001	Suportada
sociais → satis	0,067	0,063	0,079	0,852	0,394	Não suportada
legit → satis	0,390	0,389	0,093	4,182	<0,001	Suportada
aprend → satis	0,393	0,307	0,104	3,767	<0,001	Suportada
satis → conf	0,711	0,658	0,070	10,234	<0,001	Suportada
conf → perm	0,111	0,117	0,069	1,621	0,105	Não suportada
satis → perm	0,861	0,840	0,082	10,564	<0,001	Suportada
R^2 conf=0,434						
R^2 satis=0,630						
R^2 perm=0,849						

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 64 – Comparação de % de parâmetros significativos e de coeficientes de determinação (R^2) entre o modelo estrutural original e o modelo rival 3

	Modelo de mensuração original (MO)	Modelo rival 3 (MR3)	Avaliação (MO-MR3)
% de parâmetros significativos	63,64% (7/11)	71,43% (5/7)	MR3 superior
Coeficientes de determinação (R^2)			
Satis	0,730	0,630	MO superior
Perm	0,897	0,849	MO superior

Fonte: dados da pesquisa

De todas as comparações realizadas, apenas o percentual de parâmetros significativos beneficia o modelo rival 3 em relação ao modelo estrutural original. Os modelos rivais, apesar de possuírem o respaldo teórico necessário, revelaram-se

inferiores ao modelo estrutural originalmente proposto. Assim, considera-se que os resultados válidos para o teste de hipóteses são aqueles executados a partir do modelo estrutural original.

5.4.3.2 Outras hipóteses de pesquisa

Além das hipóteses de pesquisa presentes no modelo proposto, outras foram testadas. Os procedimentos utilizados para a testagem dessas hipóteses, bem como os resultados encontrados, são apresentados a seguir.

H6: Há uma relação positiva entre confiança e o tempo de participação da empresa na rede.

Para testar essa hipótese, fez-se a agregação pela média dos itens de confiança (purificados pela AFC) e estimou-se a correlação com tempo da empresa na rede. A tabela 65 apresenta o teste da hipótese *H6*.

Tabela 65 – Correlação entre confiança e tempo de participação da empresa na rede

		tempo de participação da empresa na rede ($\bar{x}=6,382$; $\sigma=3,543$)
Confiança	Pearson Correlation	0,104
	Sig. (2-tailed)	0,096

Fonte: dados da pesquisa

A relação entre a confiança e o tempo de participação da empresa na rede apresentou significância estatística, sendo assim, essa hipótese foi suportada.

H7: Quanto maior o tempo de participação da empresa na rede, maior é a percepção da obtenção dos ganhos competitivos (H7a), ganhos econômicos, (H7b) relações sociais, (H7c) legitimidade e (H7d) aprendizagem e inovação.

Esse conjunto de hipóteses foi testado por meio da correlação entre as variáveis tempo de participação da empresa na rede e ganhos competitivos.

Tabela 66 – Correlação entre tempo de participação da empresa na rede e ganhos econômicos, relações sociais, legitimidade e aprendizagem e inovação

		Tempo de participação da empresa na rede ($\bar{x}=6,382$; $\sigma=3,543$)
Ganhos econômicos	Pearson Correlation	0,085
	Sig. (2-tailed)	0,171
Relações sociais	Pearson Correlation	0,015
	Sig. (2-tailed)	0,814
Legitimidade	Pearson Correlation	0,057
	Sig. (2-tailed)	0,362
Aprendizagem e inovação	Pearson Correlation	0,147
	Sig. (2-tailed)	0,018

Fonte: dados da pesquisa

Os resultados encontrados podem ser explicados pela rapidez com que os ganhos competitivos são percebidos pelos entrevistados. Ganhos econômicos e legitimidade podem rapidamente ser percebidos pelos empresários participantes das redes. Os ganhos econômicos são facilmente percebidos pelos empresários a partir da simples comparação dos resultados antes e após o ingresso na rede. Da mesma forma, legitimidade pode ser percebida rapidamente a partir, por exemplo, da melhor receptividade da empresa junto a clientes e fornecedores.

Já a natureza conceitual dos ganhos competitivos, relações sociais e aprendizagem e inovação faz com que os mesmos sejam percebidos ao longo do tempo. Apesar de a hipótese envolvendo o ganho relações sociais não ter apresentado significância, pode-se considerar que as relações pessoais de amizade, por exemplo (item sociais2), demandam tempo para serem desenvolvidas. Da mesma forma, mas com suporte empírico, a aprendizagem e inovação requerem tempo para a absorção das informações e a transformação dessas em resultados práticos para a empresa associada.

H8: Quanto maior o tempo de participação da empresa na rede, maior é a (H8a) satisfação com a rede e a (H8b) intenção de permanência na rede.

A tabela 67 traz os resultados para o teste dessas hipóteses.

Tabela 67 – Correlação entre tempo de participação da empresa na rede e satisfação com a rede e intenção de permanência

		Tempo de participação da empresa na rede
Satisfação com a rede	Pearson Correlation	0,024
	Sig. (2-tailed)	0,705
Intenção de permanência	Pearson Correlation	0,150
	Sig. (2-tailed)	0,016

Fonte: dados da pesquisa

A hipótese da relação entre tempo de participação da empresa na rede e satisfação com a rede não foi suportada por falta de significância estatística. Já a hipótese de que maior tempo de participação na rede está relacionada à maior intenção de permanência foi suportada.

H9: Em redes horizontais varejistas, “ganhos econômicos” é o ganho competitivo mais importante.

Para a análise dessa hipótese de pesquisa, analisam-se a significância estatística, o sinal e a magnitude do efeito dos caminhos estruturais entre os ganhos competitivos e o constructo dependente desses ganhos. Conforme observado no teste de modelos rivais, o modelo estrutural original é superior aos demais que foram testados. Dessa forma, esse modelo serve de base para a hipótese testada.

Tabela 68 – Relação entre os ganhos competitivos e a satisfação com a rede

Modelo estrutural original	Estimativa	Estimativa padronizada	S.E.	C.R.	p	Avaliação da hipótese
gecon → satis	0,820	0,531	0,375	2,186	0,029	Suportada
sociais → satis	0,033	0,028	0,129	0,254	0,800	Não suportada
legit → satis	0,137	0,106	0,205	0,670	0,503	Não suportada
aprend → satis	0,173	0,108	0,175	0,990	0,322	Não suportada

Fonte: dados da pesquisa

Os resultados da tabela 68 indicam que todas as relações possuem o sinal esperado (positivo), porém apenas a relação entre os ganhos econômicos e a satisfação com a rede possui significância estatística. Os resultados evidenciam também que a magnitude do efeito (peso padronizado de regressão) é praticamente 5 vezes maior para os ganhos econômicos do que para o segundo ganho com maior peso padronizado de regressão (aprend=0,108).

H10: O tamanho da empresa relaciona-se positivamente com a (H10a) confiança, (H10b) ganhos econômicos, (H10c) relações sociais, (H10d) legitimidade, (H10e) aprendizagem e inovação, (H10f) satisfação com a rede e (H10g) intenção de permanência.

Esse conjunto de hipóteses foi testado por meio da correlação entre as variáveis indicativas de tamanho (caixas por loja e funcionários por loja) e os constructos do modelo proposto. A tabela 69 apresenta os resultados para esse conjunto de hipóteses.

Tabela 69 – Correlação entre caixas por loja e funcionários por loja e os constructos do modelo proposto

		Caixas por loja	Funcionários por loja
Confiança	Pearson Correlation	0,001	0,154
	Sig. (2-tailed)	0,993	0,013
Ganhos econômicos	Pearson Correlation	-0,004	0,123
	Sig. (2-tailed)	0,949	0,047
Relações sociais	Pearson Correlation	-0,045	0,061
	Sig. (2-tailed)	0,471	0,329
Legitimidade	Pearson Correlation	-0,025	0,108
	Sig. (2-tailed)	0,695	0,083
Aprendizagem e inovação	Pearson Correlation	0,002	0,091
	Sig. (2-tailed)	0,978	0,145
Satisfação com a rede	Pearson Correlation	-0,026	0,071
	Sig. (2-tailed)	0,674	0,257
Intenção de permanência	Pearson Correlation	0,018	0,126
	Sig. (2-tailed)	0,774	0,042

Fonte: dados da pesquisa

Verifica-se que a medida de tamanho de empresas “caixas por loja” não possui correlações significativas com nenhum dos constructos do modelo proposto. Por outro lado, os resultados indicam que empresas com maior número de funcionários por loja apresentam significativamente maiores níveis de confiança, ganhos econômicos, legitimidade e intenção de permanência.

H11: As redes diferem significativamente em relação aos constructos do modelo proposto.

Para testar essa hipótese, fez-se o teste One-Way Anova com as três redes com maior número de respondentes na amostra (Redefort n=109, Super Útil n=31, Unisuper n=27). A tabela 70 mostra os resultados desse teste.

Tabela 70 – One-Way Anova para os constructos do modelo proposto para as redes com maior número de respondentes na amostra

	F	Sig.
Confiança	0,927	0,398
Ganhos econômicos	0,002	0,998
Relações sociais	0,011	0,990
Legitimidade	0,015	0,985
Aprendizagem e inovação	0,326	0,722
Satisfação com a rede	0,694	0,501
Intenção de permanência	0,617	0,541

Fonte: dados da pesquisa

Os resultados apontam que não há suporte estatístico para afirmar que as redes diferem significativamente em relação aos constructos do modelo proposto.

H12: A confiança é maior em redes com menor abrangência geográfica do que em redes com maior abrangência geográfica.

Para testar essa hipótese, as três maiores redes da amostra deste estudo foram selecionadas. Em consulta ao site dessas redes, constatou-se que a Redefort possui associados espalhados pelo Estado do Rio Grande do Sul. Dessa forma, a abrangência desta rede foi considerada estadual. A rede Super Útil possui associados concentrados nas regiões Alto Uruguai, Planalto e Serra, sendo, por essa razão, considerada de abrangência regional. Na rede Unisuper, os associados localizam-se principalmente em Porto Alegre e em municípios próximos, sendo também considerada de abrangência regional.

O procedimento estatístico para testar essa hipótese de pesquisa foi o uso do teste *t* de diferença de médias. A tabela 71 apresenta os resultados obtidos.

Tabela 71 – Teste *t* de diferença de médias para confiança entre redes de diferentes abrangências geográficas

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						Lower	Upper
Confiança	-0,707	94,344	0,481	-0,08428	0,11924	-0,32103	0,15247

Fonte: dados da pesquisa

Os resultados da tabela 71 indicam que não há suporte para a hipótese considerada. Em outras palavras, não se pode afirmar que a confiança é maior em redes com menor abrangência geográfica do que naquelas com maior abrangência geográfica.

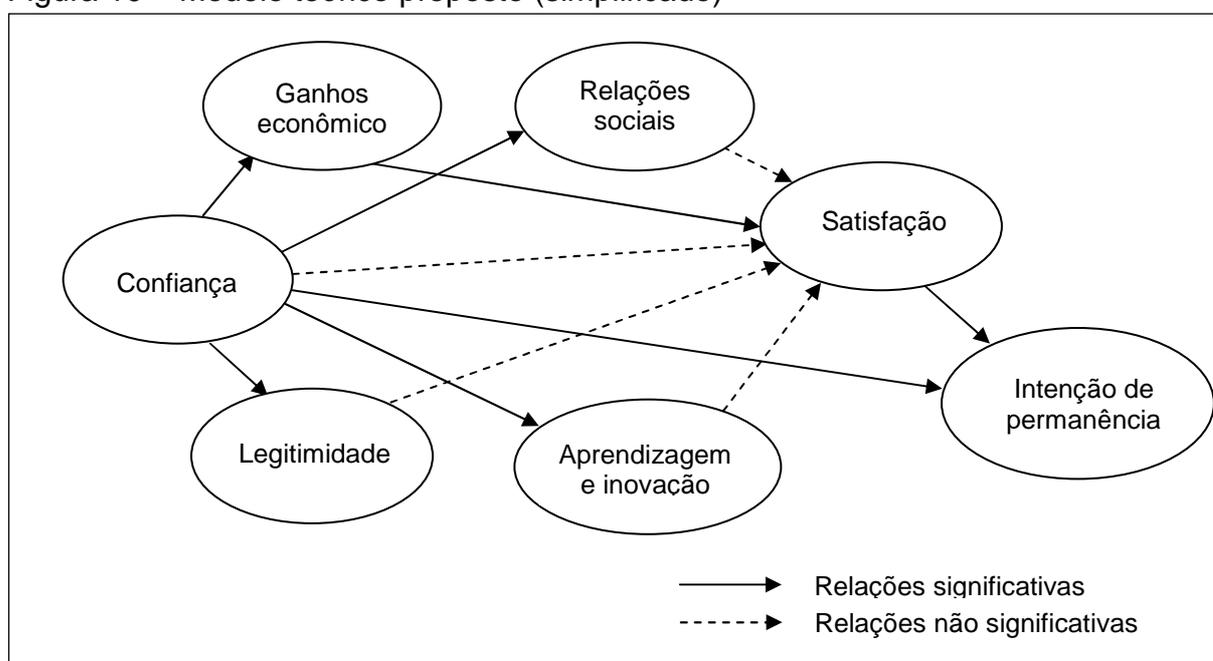
6 CONCLUSÃO

Este capítulo apresenta as conclusões da tese. Inicialmente, discute-se o objetivo geral e, logo após, os objetivos específicos. Na sequência, são apresentadas as implicações teóricas e práticas do estudo. Por fim, apresentam-se as limitações do trabalho e fazem-se sugestões de estudos futuros.

6.1 ANÁLISE DO OBJETIVO GERAL

O objetivo geral desta tese consistiu em analisar como os ganhos competitivos, a confiança e a satisfação com a rede influenciam a intenção de permanência de empresas em redes horizontais. Para o alcance do objetivo geral, fez-se necessário, inicialmente, o desenvolvimento de um modelo teórico que relacionasse os constructos considerados com a intenção de permanência das empresas em redes horizontais. A figura 10 apresenta o modelo teórico proposto (simplificado).

Figura 10 – Modelo teórico proposto (simplificado)



Fonte: elaborado pelo autor

Esse modelo mostrou-se superior a três outros modelos rivais, o que o levou à utilização para o teste das hipóteses de pesquisa. A testagem permitiu corroborar

com as hipóteses de que a confiança influencia positivamente a percepção da obtenção de ganhos competitivos em redes horizontais de empresas. Já a relação confiança – satisfação com a rede não apresentou significância estatística, não sendo então suportada.

A hipótese de que os ganhos econômicos influenciam positivamente a satisfação com a rede foi suportada. As relações entre os demais ganhos competitivos (relações sociais, legitimidade e aprendizagem e inovação) e a satisfação com a rede não apresentaram significância estatística. Conjuntamente, os resultados das hipóteses apontam que, para o segmento considerado (mercados e supermercados), apenas os ganhos econômicos influenciam (indiretamente por meio da satisfação com a rede) a decisão das empresas permanecerem vinculadas à rede.

As hipóteses que consideravam a influência da confiança e satisfação com a rede na intenção de permanência das empresas foram corroboradas. Porém, verificou-se que a intenção de permanência das empresas era mais fortemente influenciada pela satisfação com a rede do que com a confiança nesta.

Na seção seguinte, discute-se detalhadamente cada um dos objetivos específicos que contribuíram para o alcance do objetivo geral desta tese.

6.2 ANÁLISE DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A discussão dos objetivos específicos baseia-se nos resultados empíricos desta pesquisa e na comparação dos resultados com a literatura que fundamenta este trabalho. Nesse sentido, os achados da pesquisa são resgatados e analisados à luz de estudos anteriores. Esses achados contribuem ratificando ou acrescentando novos conhecimentos à teoria de relacionamentos interorganizacionais em sua forma de redes horizontais e também à teoria de marketing de relacionamento. A seguir, discutem-se os objetivos específicos da tese e suas implicações.

– Desenvolver um modelo conceitual para a análise da influência dos ganhos competitivos, da confiança e da satisfação com a rede na intenção de permanência de empresas em redes horizontais.

A complexidade das relações interorganizacionais do tipo rede de empresas tem levado pesquisadores a utilizarem diferentes abordagens teóricas para a

compreensão desse fenômeno. No capítulo introdutório da tese, pode-se observar que a utilização de uma única abordagem teórica não seria suficiente para que os objetivos traçados fossem alcançados. Assim, o modelo conceitual proposto foi desenvolvido a partir de distintas, porém relacionadas, abordagens teóricas. Essa opção alinha-se com a recomendação de diversos estudiosos (Oliver, 1990; Zaheer e Venkatrama, 1995; Koza e Lewin, 1998; Clarke-Hill, Li e Davies, 2003; Franco, 2007; Palmatier, Dant e Grewal, 2007) de que a utilização de múltiplas abordagens teóricas vem a contribuir com o desenvolvimento do campo de estudo dos relacionamentos interorganizacionais e das redes horizontais de empresas.

Os ganhos competitivos em redes horizontais de empresas têm sido bastante discutidos pela teoria. Todavia, de maneira geral, têm sido analisados isoladamente. No modelo conceitual proposto para esta tese, consideraram-se conjuntamente quatro ganhos competitivos que se fundamentam sob diferentes lentes teóricas.

O constructo ganhos econômicos possui sua base conceitual em estudos de estratégia. Para relações sociais, o aporte teórico utilizado foi o da sociologia econômica. A teoria institucional serviu de base para as definições do constructo legitimidade. Por fim, o constructo aprendizagem e inovação possui a aprendizagem organizacional como seu fundamento teórico.

A teoria de marketing, apesar de ser uma das abordagens teóricas menos utilizadas em estudos de redes de empresas (Oliver e Ebers, 1998; Balestrin, Verschoore e Reyes Júnior, 2010), trouxe o aporte teórico necessário para a compreensão dos constructos confiança, satisfação com a rede e intenção de permanência de empresas em redes horizontais.

As relações entre os constructos do modelo conceitual proposto foram sustentadas por estudos teóricos e empíricos e encontram-se explicitadas no terceiro capítulo da tese (Modelo teórico proposto e hipóteses de pesquisa).

– Desenvolver ou adaptar escalas para a mensuração dos constructos do modelo proposto.

A revisão teórica apontou a ausência de escalas adequadas aos objetivos deste estudo. Nesse sentido, foram desenvolvidas e adaptadas, a partir de estudos teóricos e/ou empíricos, escalas para os constructos do modelo teórico proposto. O desenvolvimento e adaptação das escalas para a mensuração dos constructos do modelo demandou três etapas de pesquisa. Contudo, como se pode observar, os

resultados obtidos mostraram que as escalas mediram adequadamente os constructos, ou seja, revelaram-se confiáveis. Dentre as escalas desenvolvidas, a do constructo confiança mostrou-se como a mais problemática. A revisão da literatura indicava a falta de uma definição conceitual amplamente aceita para o constructo. O uso de diferentes definições acarretavam diferentes métricas para o constructo.

No caso específico de redes de empresas, outra dificuldade foi considerar os diferentes níveis de análise que o constructo confiança deveria conter (Brass et al., 2004; De Rond e Bouchikhi, 2004; Neergaard e Ulhoi, 2006; Fang et al., 2008; Vargas-Hernández e Noruzi, 2010; Roth et al., 2012).

O resultado da análise dos dados do pré-teste e do teste revelaram diferentes configurações dimensionais para a confiança que, sob qualquer perspectiva de análise (redes ou marketing de relacionamento), não possuíam sustentação teórica. O aspecto multinível das relações em redes sugeria que a escala desenvolvida poderia resultar em duas dimensões: confiança na rede e em seus gestores e confiança nas empresas associadas à rede e em seus gestores. Pela perspectiva de marketing de relacionamento, estudos têm identificado o construto como uni ou multidimensional.

Originalmente composta por 12 itens, após processo de purificação, a escala ficou restrita a apenas 5 itens que compreendem a confiança nos gestores da rede (constructo unidimensional). Conclui-se que os varejistas consideram que a confiança situa-se apenas no nível da rede com as decisões tomadas pelos gestores, impactando a rede como um todo e as empresas associadas.

Por outro lado, a eliminação de itens referentes à confiança nas empresas associadas e em seus gestores leva a crer que os varejistas consideram que comportamentos oportunistas de associados não teriam o potencial de prejudicar a rede ou outras empresas associadas. Embora a confiança ocorra apenas no nível da rede, podem existir consequências para as empresas que tenham comportamentos oportunistas detectados. Uma primeira consequência seria o possível desligamento (Mozzato e Gollo, 2011), o que acarretaria a perda dos benefícios vinculados à participação na rede. Outra possível consequência da quebra de confiança por parte

de gestores de empresas é a perda da reputação e até mesmo o rompimento de relações sociais com outros associados da rede³⁵.

As escalas desenvolvidas para os constructos ganhos econômicos, relações sociais, legitimidade e aprendizagem e inovação, apesar de terem alguns itens eliminados, não apresentaram maiores problemas. Assim, esta tese contribui com escalas confiáveis para mensuração de ganhos competitivos em redes horizontais. Apesar de este estudo considerar apenas redes horizontais varejistas (mercado e supermercados), acredita-se que, com pequenas adaptações, essas escalas possam ser utilizadas em estudos de redes horizontais em outros segmentos, além do varejo alimentício.

As definições conceituais e operacionais dos constructos satisfação com a rede e intenção de permanência na rede foram adaptadas de estudos de marketing de relacionamento. Esses constructos têm sido extensivamente estudados dentro dessa abordagem teórica, e os resultados da aplicação das escalas para o objeto empírico desta tese renderam resultados bastante satisfatórios. Acredita-se que essas escalas possam ser prontamente utilizadas em outros estudos de redes horizontais.

– Testar empiricamente o modelo proposto e modelos rivais.

Para testar o modelo proposto, foram obtidos dados válidos de 259 varejistas pertencentes a redes horizontais varejistas (mercados e supermercados) do Rio Grande do Sul.

O modelo proposto revelou ajuste satisfatório aos dados coletados. Entretanto, dada a possibilidade de que outros modelos rivais teoricamente sustentáveis representassem melhor os dados coletados, fez-se necessária a comparação de modelos. Nesse sentido, o modelo estrutural original foi comparado a outros três modelos rivais. O primeiro estabeleceu que a confiança era influenciada positivamente pelos ganhos competitivos. Ou seja, os caminhos estruturais entre a confiança e os ganhos competitivos foram invertidos em relação ao modelo estrutural original.

³⁵ Esta situação é análoga à verificada por Gurisatti (1999) nos distritos industriais italianos. Para o autor, “(..), um empresário deve participar do jogo coletivo da rede ou do distrito, ou ficará isolado e sofrerá um redimensionamento social” (Gurisatti, 1999, p.93).

Os testes realizados indicaram índices de ajuste insatisfatórios para o modelo rival 1, levando à conclusão de que o modelo estrutural original representava mais adequadamente os dados coletados. Com isso, conclui-se que a confiança é mais bem compreendida como um antecedente do que como uma consequência dos ganhos competitivos. Assim, a percepção favorável dos ganhos competitivos passa necessariamente pela confiança na rede, o que vem a corroborar com as proposições de pesquisadores (por exemplo, Jarillo, 1988; Gulati e Nickerson, 2008) que afirmam que a confiança é um pré-requisito para a obtenção de vantagens ou ganhos em relacionamentos interorganizacionais.

O segundo modelo rival discutiu o papel mediador da satisfação com a rede na relação ganhos competitivos – intenção de permanência. Os índices de ajuste, principalmente os de parcimônia, indicaram a melhor adequação do modelo estrutural original. Além disso, as hipóteses que indicavam a relação direta entre ganhos competitivos e intenção de permanência não foram estatisticamente suportadas no modelo rival 2, ou seja, não se pode afirmar que os parâmetros estimados são significativamente diferentes de 0.

O resultado da comparação desses modelos indica a importância de se mensurar a satisfação em relacionamentos interorganizacionais. Somente a percepção da obtenção de ganhos competitivos não garante que os varejistas intencionem continuar na rede; é necessário, para tanto, que eles estejam satisfeitos com a rede. Deve lembrar-se que a satisfação com a rede é um constructo composto de itens que avaliam (por ordem de importância) (1) a satisfação com a obtenção de benefícios, (2) a satisfação com a gestão da rede, (3) a satisfação em pertencer à rede, (4) a superação de expectativas e (5) a satisfação com os serviços oferecidos pela rede. Nota-se, então, que a satisfação com a rede engloba facetas não consideradas nos ganhos competitivos, mas que influenciam a intenção das empresas nela permanecerem.

O último modelo rival testado acrescentou mais um resultado empírico ao debate da relação confiança-satisfação comumente encontrado em estudos de marketing de relacionamento, mas que, até o momento, pelo que se observou na fundamentação teórico-empírica, inédito em estudos de redes horizontais de empresas. Pelos resultados obtidos, concluiu-se que o modelo estrutural superior (melhor ajustado aos dados) é o que considera a confiança como um antecedente da satisfação com a rede. Contudo, deve-se ressaltar que, no modelo original, a

relação direta entre confiança e satisfação com a rede não apresentou significância estatística, porém esta relação mostrava-se completamente mediada pelo constructo ganhos econômicos. Por outro lado, no modelo rival, verificou-se a significância estatística da relação satisfação-confiança.

A MEE é uma técnica robusta para estimação de parâmetros que devem, contudo, ser suportados teoricamente. Ambos os modelos comparados são teoricamente sustentados, porém a estimação dos modelos indica que o modelo estrutural original representa mais adequadamente os dados empíricos. Como a MEE indica o ajuste do modelo a partir de todas as relações propostas (parâmetros livres estimados), a adoção do modelo rival acarretaria a escolha de um modelo que representa pobremente os dados coletados (índices de ajuste insatisfatórios).

Conclui-se, então, que o conjunto de relações propostas que melhor representa os dados coletados é aquele no qual a confiança apresenta-se como um antecedente da satisfação com a rede. Apesar de o modelo original indicar que a relação confiança-satisfação com a rede é completamente mediada pelos ganhos econômicos, esse resultado vem a somar-se com os de diversos autores (Anderson e Narus, 1990; Shamdasani e Sheth, 1995; Terawatanavong, Whitwell e Widing, 2007), que verificaram, empiricamente, que a confiança é um antecedente da satisfação em relacionamentos interorganizacionais.

Os resultados empíricos da comparação de modelos corroboram com os indícios levantados pela fundamentação teórico-empírica, ou seja, os constructos que compõem o modelo proposto são aqueles que mais impactam no constructo dependente do modelo. Verificou-se que o modelo mostrou ajuste satisfatório aos dados coletados, mostrando-se, dessa forma, adequado ao teste das relações propostas. Outro aspecto que indica a escolha acertada pelos constructos que o compõem é a capacidade de tais constructos explicarem o constructo dependente do modelo proposto. A intenção de permanência teve 89,70% de sua variância explicada pelos seus antecedentes (confiança e satisfação com a rede). Verificada a superioridade do modelo estrutural originalmente proposto em relação aos modelos rivais, as hipóteses de pesquisa foram analisadas a partir dos caminhos estruturais desse modelo.

A seguir, discutem-se os resultados dos testes das hipóteses de pesquisa e suas implicações.

H1a: Há uma relação positiva entre confiança e “ganhos econômicos”.

Essa primeira hipótese de pesquisa foi suportada. Assim, maiores níveis de confiança nos gestores da rede influenciariam positivamente a percepção dos varejistas de que a participação em rede horizontal permite a obtenção de ganhos econômicos superiores aos obtidos quando da atuação individual no mercado. Conclui-se, então, que os varejistas acreditam que os gestores da rede possuem a competência profissional necessária para influenciarem positivamente os resultados econômicos das empresas associadas.

Esse resultado vem a contribuir com o estudo de redes horizontais, ao demonstrar empiricamente que a confiança influencia positivamente a melhoria da competitividade de empresas associadas a redes horizontais. Essa questão, apesar de verificada em estudos empíricos de relacionamentos interorganizacionais (Krishnan, Martin e Noorderhaven, 2006; Palmatier et al., 2006; Fink et al., 2009), ao que tudo indica, ainda não havia sido explorada no contexto de redes horizontais.

H1b: Há uma relação positiva entre confiança e o ganho competitivo “relações sociais”.

A revisão da literatura mostrou que as relações sociais e a confiança são conceitos intimamente relacionados, contudo não foram identificados estudos empíricos acerca de tal questão. Nesta tese, essa relação foi empiricamente suportada. Apesar de o constructo confiança restringir-se ao nível da rede (confiança nos gestores da rede), os resultados obtidos a partir da amostra coletada indicam que a confiança facilita o desenvolvimento das relações sociais entre os associados.

Verifica-se que a confiança em redes horizontais permite aos varejistas desenvolverem melhores relações com outros empresários da rede do que aquelas que ocorrem com empresários externos. Permite, também, desenvolverem laços de amizade com outros associados, de maneira que os eventos promovidos pela rede auxiliam o desenvolvimento da amizade. É importante frisar que alguns autores (Van de Ven, 1976; Jouen e Gundolf, 2009) consideram que o desenvolvimento de relações de amizade aumenta a confiança em relacionamentos interorganizacionais. Conforme debatido anteriormente nesta tese, a relação entre os constructos é mais

bem explicada quando a confiança apresenta-se como um antecedente das relações sociais.

Esse resultado pode ser explicado pela inexistência de laços sociais entre os empresários anteriormente à participação na rede. Em redes com grande dispersão geográfica, dificilmente haveria interações sociais entre os empresários anteriores à participação na rede. Conclui-se, então, que o papel dos gestores é desenvolver um ambiente que facilite a interação e o desenvolvimento de relações sociais entre os associados.

A confiança e as relações sociais também contribuem para explicar a possível vantagem econômica das redes horizontais sobre o modo de governança de mercado. O desenvolvimento da confiança e o estreitamento das relações sociais entre atores econômicos favorecem a existência de mínimos elementos contratuais para prevenir comportamentos oportunistas (Granoveter, 1985; Verschoore e Balestrin, 2006; Edelenbos e Klijn, 2007; Gulati e Nickerson, 2008). Dessa forma, as redes horizontais, enquanto modo híbrido de governança (Williamson, 1991; Hennart, 2008), permitem menores custos de transação do que aqueles percebidos em situações de mercado em que os atores econômicos são desconhecidos, fazendo-se necessários custos *ex-ante* e/ou *ex-post*³⁶ para resguardar as transações.

H1c: Há uma relação positiva entre confiança e o ganho competitivo “legitimidade”.

A confiança nos gestores da rede é formada pelos aspectos honestidade, comprometimento, capacidade profissional, interesses e transparência. Os associados, reconhecendo que os gestores possuem essas características, podem considerar que esses indivíduos representaram adequadamente os interesses da rede.

Sendo legítimos representantes, esses sujeitos são os responsáveis por estabelecer relacionamentos com outras organizações externas (fornecedores, por exemplo). Os associados podem, então, considerar que a reputação dessas organizações é transferida para a rede, conferindo a esta legitimidade (Human e Provan, 2000; Hoeffler e Keller, 2002).

³⁶ Neste caso, custos *ex-ante* seriam contratos (onerosos) necessários para salvaguardar as partes envolvidas na transação. Já os custos *ex-post* são aqueles necessários à efetivação dos contratos.

Atualmente, algumas redes horizontais têm buscado no mercado profissionais para gerir determinadas atividades das redes, como negociação com fornecedores (Mozzato e Gollo, 2011)³⁷, indicando a interface entre a confiança nos gestores e a legitimidade da rede. Especificamente, esses profissionais possuem competência, e os associados consideram importante trazer indivíduos de fora para compor o quadro de gestores da rede³⁸.

Ressalta-se que não foram encontrados na literatura estudos teóricos ou empíricos que tenham discutido a relação entre confiança e legitimidade em relacionamentos interorganizacionais ou em redes horizontais de empresas, sendo, então, os resultados e implicações aqui apresentados um primeiro esforço neste sentido.

H1d: Há uma relação positiva entre confiança e o ganho competitivo “aprendizagem e inovação”.

O suporte empírico a essa hipótese corrobora estudos anteriores (Jarillo, 1988; Gulati, 1998; Balestrin, 2005; De Wever, Martens e Vandembemt, 2005; Krishnan, Martin e Noorderhaven, 2006; Estivalet, Pedrozo e Begnis, 2008; Chen, Hung e Tseng, 2010) que indicavam que a confiança cria um ambiente propício à troca de informações e conhecimentos que propiciam a aprendizagem coletiva e o desenvolvimento de inovações em redes de empresas.

O aprendizado e o desenvolvimento de inovações em redes horizontais é um processo que pode ocorrer da rede para as empresas ou entre as próprias empresas a ela pertencentes. Os gestores devem desenvolver meios de coletar e difundir informações e conhecimentos provenientes do ambiente maior da rede (Kraatz, 1998) que são importantes para os associados.

Balestrin, Vargas e Fayard (2005) sugerem que as redes podem promover diversos momentos de socialização que contribuem para a construção do conhecimento em redes horizontais: reuniões nas empresas, assembleias,

³⁷ Em uma conversa informal com o pesquisador, um ex-consultor do Programa Redes de Cooperação informou que já alguns anos trabalha para uma das maiores redes horizontais de mercados do Estado, gerindo as atividades promocionais da rede em nível local.

³⁸ A análise fatorial confirmatória (AFC) indicou que a capacidade profissional dos gestores da rede (conf3) é o item que possui maior carga fatorial na escala de confiança. Sendo assim, esse é o item mais importante da escala. A gestão independente da rede (gestores contratados para administrá-la) (legit5) é o segundo item mais importante (de acordo com a magnitude da carga fatorial) da escala de legitimidade.

confraternizações, viagens e visitas a feiras, cursos e palestras e também planejamento estratégico.

Apesar de o conhecimento tácito requerer interação face a face para sua disseminação (Wilkinson, 2008; Wegner e Padula, 2010), meios eletrônicos, como *e-mail* e intranet das redes, podem ser utilizados para abastecer os associados com informações atualizadas. Os próprios associados podem trocar informações que contribuam para as práticas de negócio, semelhante ao que ocorre no nível da rede. Tais trocas informacionais podem ter lugar nos eventos da rede e em reuniões informais promovidas pelos associados.

Redes horizontais varejistas são formadas por empresas muito homogêneas em suas características. Consequentemente, as informações e conhecimentos disponíveis tendem a ser bastante redundantes (Gulati, 1998; Kraatz, 1998), o que limita o potencial do desenvolvimento de inovações nesse tipo de relacionamento interorganizacional (Wilkinson, 2008). Novos conhecimentos e informações devem ser trazidos pelos gestores para que a rede se mantenha atualizada com as informações, conhecimentos e melhores práticas da indústria. Essa atualização pode ocorrer, por exemplo, por meio de treinamentos, seminários, palestras (Mozzato e Gollo, 2011), cursos, visitas técnicas e troca de experiências com gestores de outras redes.

No tocante às inovações, um dos juízes acadêmicos que participou da etapa de validação de conteúdo das escalas enfatizou que dificilmente ocorrem inovações em redes horizontais varejistas, principalmente quando estas são compostas por micro e pequenas empresas. Porém, nesta tese, considerou-se como inovações em redes horizontais a capacidade do desenvolvimento de melhorias, como novos produtos e serviços, práticas de trabalho, tecnologias e processos (Verschoore e Balestrin, 2006). Nesse sentido, algumas práticas podem ser consideradas como inovações para os varejistas associados, sendo a própria atuação conjunta com potenciais concorrentes uma inovação. Além dessas práticas, existem outras identificadas em redes horizontais varejistas, como as compras conjuntas e realizadas por meio eletrônico (intranet), adoção de marcas próprias, cartões de crédito e fidelidade da rede, entre outras (Oliveira, Rezende e Carvalho, 2001; Ghisi et al., 2008).

H2a: Há uma relação positiva entre “ganhos econômicos” e a satisfação com a rede.

Dentre as hipóteses, a relação ganhos competitivos e satisfação com a rede foi a única suportada estatisticamente. O suporte dessa hipótese, juntamente com a que considera a influência da satisfação na rede com a intenção de permanência na rede (*H5*), leva à conclusão de que as empresas permanecem em redes horizontais com o objetivo de obter maiores ganhos econômicos do que poderiam obter atuando isoladamente no mercado.

Esse resultado vem a corroborar com a literatura que considera que a participação em relacionamentos interorganizacionais cooperativos seria motivada por objetivos estratégicos, ou seja, melhoria da posição competitiva das organizações (Jarillo, 1988; Gulati, 1998; Bengtsson e Kock, 1999; Bell, den Ouden e Ziggers, 2006).

H2b: Há uma relação positiva entre o ganho competitivo “relações sociais” e a satisfação com a rede.

A falta de suporte para essa hipótese indica que o desenvolvimento de relações sociais não afetaria, mesmo que indiretamente por meio da satisfação com a rede, a decisão dos varejistas de manterem suas empresas associadas (a rede). Supõe-se, então, que o desenvolvimento de relações sociais seria um ganho secundário obtido pela participação em redes horizontais varejistas³⁹.

H2c: Há uma relação positiva entre o ganho competitivo “legitimidade” e a satisfação com a rede.

A falta de suporte a essa hipótese pode estar vinculada ao tempo de existência das redes. Apesar de tal variável não ter sido controlada neste estudo, pode-se considerar que a legitimidade mostra-se como necessária, principalmente, no estágio inicial da rede. Nesse sentido, cabe lembrar o papel do Programa Redes de Cooperação do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, para o

³⁹ Ressalta-se que Verschoore e Balestrin (2006; 2008a), haviam identificado em estudo com 120 redes horizontais, que o ganho “relações sociais” era considerado o menos importante dos ganhos competitivos para empresas em redes horizontais.

desenvolvimento de redes horizontais, que trouxe a legitimidade externa (Human e Provan, 2000) necessária para que as redes há pouco tempo formadas superassem as dificuldades iniciais. Pode-se considerar que redes já consolidadas são menos dependentes de apoio de outras organizações, não necessitando, então, da legitimidade obtida da relação com essas organizações.

Neste estudo, verificou-se que as empresas estão associadas às redes horizontais, em média, há mais de 6 anos. Pode-se afirmar que as redes que compõem este estudo já superaram as dificuldades iniciais e encontram-se consolidadas no mercado, não necessitando, então, do apoio de outros agentes externos.

Dois estudos de caso trazem evidências da relação entre tempo de existência da rede e legitimidade. Human e Provan (2000) verificaram a necessidade de legitimidade no estágio inicial de uma rede horizontal nos Estados Unidos. Wegner e Padula (2008), em estudo em uma rede horizontal de pequenos supermercados, verificaram que o apoio de uma Universidade vinculada ao Programa Redes de Cooperação era vista, nos momentos iniciais da criação da rede, como um fator legitimador frente a potenciais novos associados. Esses autores verificaram ainda que a perda da legitimidade, devido ao fim do apoio público, foi um dos fatores relacionados ao término da rede. Sendo assim, estudos futuros com redes em diferentes estágios do ciclo de vida (Terawatanavong, Whitwell e Widing, 2007) podem contribuir para um melhor entendimento da questão aqui levantada.

H2d: Há uma relação positiva entre o ganho competitivo “aprendizagem e inovação” e a satisfação com a rede.

Essa hipótese não foi estatisticamente suportada. Para Podolny e Page (1998), o potencial de aprendizagem organizacional estaria vinculado às características da indústria. Indústrias maduras, como a deste estudo, possuem elevado volume de informações e conhecimento amplamente disseminados e acessíveis, o que facilitaria a imitação de práticas entre as empresas (Wilkinson, 2008). Por outro lado, em indústrias dinâmicas, nas quais o conhecimento é disperso (Podolny e Page, 1998), os ganhos provenientes da absorção de conhecimentos seriam maiores.

Verificou-se que, com a falta de suporte à hipótese considerada, não foi possível afirmar que, para os dados coletados, a aprendizagem e a inovação decorrentes da participação em rede horizontal varejista teriam o potencial de influenciar a decisão dos varejistas no sentido de manterem suas empresas associadas a redes horizontais. É plausível esperar que estudos em indústrias dinâmicas com forte influência tecnológica revelem resultados empíricos diversos dos encontrados neste estudo.

H3: A confiança relaciona-se positivamente com a satisfação com a rede.

Diversos estudos de marketing de relacionamento (Anderson e Narus, 1990; Shamdasani e Sheth, 1995; Terawatanavong, Whitwell e Widing, 2007) têm reportado que a confiança impacta positivamente no nível de satisfação. Nesta tese, essa hipótese não foi corroborada, o que indica que a relação entre a confiança e a satisfação com a rede é completamente mediada pelos ganhos competitivos. Especificamente, a confiança contribui para a percepção dos ganhos econômicos que, por sua vez, relaciona-se positivamente com a satisfação com a rede.

H4: Quanto maior a confiança, maior a intenção de permanência das empresas na rede.

Esta hipótese de pesquisa foi suportada, o que indica que elevados níveis de confiança contribuem para que as empresas intencionem sua continuidade na rede. Estudos anteriores (Anderson e Narus, 1990; Ganesan, 1994; Morgan e Hunt, 1994; Doney, Barry e Abratt, 2007; Frederico e Robic, 2008; Jeffries e Becker, 2008) já indicavam que a confiança favorece a continuidade de relacionamentos interorganizacionais.

H5: Quanto maior a satisfação com a rede, maior a intenção de permanência das empresas na rede.

A última hipótese de pesquisa do modelo proposto foi suportada. Comparando-se os resultados com os anteriores, conclui-se que a intenção de permanência relaciona-se mais fortemente com a satisfação com a rede do que com

a confiança. Essa constatação indica que, mesmo que os varejistas não confiem plenamente nos gestores, podem permanecer na rede, pois estão satisfeitos, por exemplo, com os benefícios obtidos pela participação na rede.

– Verificar relações entre as características das empresas e das redes e os constructos do modelo proposto.

Para a verificação desse objetivo específico, foram desenvolvidas outras hipóteses de pesquisa a serem discutidas a seguir.

H6: Há uma relação positiva entre confiança e tempo de participação da empresa na rede.

A confiança é um processo que se desenvolve com o passar do tempo e a partir da interação entre os envolvidos (Anderson e Weitz, 1989; Thorelli, 1996; Doney e Cannon, 1997; Hadjikhani e Thilenius, 2005; Erickson, 2006; Edelenbos e Klijn, 2007; Gulati e Nickerson, 2008). Essa hipótese de pesquisa foi suportada.

H7: Quanto maior o tempo de participação da empresa na rede, maior é a percepção da obtenção dos ganhos competitivos, (H7a) ganhos econômicos, (H7b) relações sociais, (H7c) legitimidade e (H7d) aprendizagem e inovação.

Apenas o ganho competitivo aprendizagem e inovação apresentou relação positiva e significativa com o tempo de participação na rede. A literatura aponta que ambos os constructos demandam tempo para serem desenvolvidos. Assim, as trocas informacionais na rede, que podem conduzir ao desenvolvimento de inovações, só ocorreriam depois que os varejistas confiassem que as informações e conhecimentos disponibilizados aos outros associados não seriam utilizados de forma danosa por potenciais concorrentes (Hennart, 2006; Wilkinson, 2008).

Assim, conclui-se que empresas que têm pouco tempo de rede não possuem a confiança dos demais membros, não percebendo inicialmente ganhos de aprendizagem e inovação por pertencer à rede. No sentido oposto, empresas com maior tempo podem usufruir da reputação necessária para obter, junto a outros associados, informações e conhecimentos necessários para seu negócio, podendo, inclusive, contribuir para o desenvolvimento de inovações.

H8: Quanto maior o tempo de participação na rede, maior é a (H8a) satisfação com a rede e a (H8b) intenção de permanência na rede.

A hipótese da relação entre tempo de participação e satisfação com a rede não foi suportada. Assim, não se pode inferir que empresários que estão há mais tempo na rede são mais satisfeitos do que aqueles cujo ingresso é mais recente.

A hipótese da relação positiva entre tempo de participação na rede e a intenção de permanência foi suportada. Esse resultado pode ser explicado pela inércia em relacionamentos interorganizacionais (Anderson e Weitz, 1989), pela falta de disponibilidade de redes que permitam atingir o mesmo desempenho (Palmatier, Dant e Grewal, 2006) e pelo tempo decorrido até perceber-se a obtenção dos ganhos econômicos que impactariam na intenção de continuidade (Alves e Pereira, 2010).

H9: Em redes horizontais varejistas, “ganhos econômicos” é o ganho competitivo mais importante.

Essa hipótese de pesquisa foi suportada, o que vem a confirmar estudos que consideram que os ganhos econômicos são a principal motivação para as empresas participarem de redes horizontais.

H10: O tamanho da empresa relaciona-se positivamente com a (H10a) confiança, (H10b) ganhos econômicos, (H10c) relações sociais, (H10d) legitimidade, (H10e) aprendizagem e inovação, (H10f) satisfação com a rede e (H10g) intenção de permanência.

Os resultados apontam que apenas a medida de tamanho funcionários por loja apresentou correlação positiva e significativa com confiança, ganhos econômicos e intenção de permanência.

Em relação à confiança, pode-se argumentar que empresas maiores sofreriam menor impacto das decisões tomadas no nível da rede. No sentido oposto, empresas menores podem ser muito dependentes, sofrendo, assim, maior impacto do desempenho da gestão.

A relação funcionários por loja e ganhos econômicos sugere que as maiores empresas percebem maiores ganhos econômicos do que as empresas menores quando da participação na rede. Estudos em redes horizontais sugerem que os ganhos são distribuídos equitativamente entre os associados, porém essa suposição não pode ser corroborada pelos resultados encontrados. Deve-se lembrar, contudo, que os ganhos econômicos não foram mensurados de forma objetiva, mas, sim, a partir da percepção da obtenção de tais ganhos. Estudos que mensurem objetivamente esse constructo poderão contribuir para o melhor entendimento da distribuição dos ganhos em redes horizontais.

A relação entre funcionários por loja e legitimidade foi suportada. Este resultado sugere que varejistas que possuem lojas maiores (número de funcionários por loja) acreditam que a participação em redes horizontais confere maior credibilidade e status a sua empresa.

As empresas com maior relação funcionários por loja também indicam maior intenção de permanecerem na rede, fato que pode ser creditado à maior percepção de obtenção de ganhos econômicos que afetam indiretamente às decisões de permanência.

H11: As redes diferem significativamente em relação aos constructos do modelo proposto.

Essa hipótese não foi suportada. Não se pode afirmar, então, que as redes diferem significativamente a respeito da percepção de confiança, ganhos econômicos, relações sociais, legitimidade, aprendizagem e inovação, satisfação com a rede e intenção de permanência de seus associados.

H12: A confiança é maior em redes com menor abrangência geográfica do que em redes com maior abrangência geográfica.

Em redes com maior abrangência geográfica, possivelmente haja dificuldade de identificação de comportamentos oportunistas danosos devido à pouca relação e contato social entre os varejistas. Redes geograficamente mais densas (concentradas), nas quais o contato social entre os empresários é mais frequente,

pode-se esperar que comportamentos oportunistas recebam ampla divulgação e, dessa forma, a proximidade constitua-se como um inibidor desses comportamentos.

Para o teste desta hipótese, neste estudo, apenas três redes foram consideradas. Pesquisas futuras com uma maior quantidade de redes e com métrica de abrangência melhor especificada (por exemplo, distância média entre os membros da rede) podem contribuir com o entendimento desta questão.

6.3 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS DO ESTUDO

A realização desta tese permitiu que novos conhecimentos fossem agregados para o estudo de relacionamentos interorganizacionais em sua forma específica de redes horizontais e também, de maneira secundária, para o campo do marketing de relacionamento.

Uma primeira contribuição deste estudo foi o desenvolvimento e adaptação de métricas para os constructos presentes no modelo proposto. Apesar da eliminação de itens de algumas das escalas de mensuração e da necessidade de nova formulação para a definição conceitual do constructo confiança, os resultados empíricos revelaram que as escalas são confiáveis. Outros estudos podem contribuir para a melhoria dessas escalas ou para validá-las em outros contextos de redes horizontais.

Outra contribuição é o desenvolvimento e a testagem de modelos rivais para a análise da intenção de permanência de empresas em redes horizontais. Todos os modelos testados foram teoricamente sustentados, porém o que foi originalmente proposto mostrou-se como o mais adequado aos dados coletados.

Destaca-se, também, a contribuição desta tese para a compreensão do papel da confiança em relacionamentos interorganizacionais. Conforme debatido e suportado por dados empíricos, verifica-se que a confiança é mais bem entendida como um antecedente do que como uma consequência dos ganhos competitivos. Um ambiente de confiança permite que os associados percebam melhorias de ganhos econômicos, relações sociais, legitimidade e aprendizagem e inovação.

Outra importante constatação é que apenas o ganho econômico influencia (indiretamente por meio da satisfação com a rede) a intenção de permanência das empresas. Os demais ganhos competitivos, apesar de sua apregoada importância,

mostram-se como secundários para os varejistas que fizeram parte da amostra deste estudo.

Para a teoria de marketing de relacionamento, os resultados deste estudo indicaram que a confiança e satisfação com a rede foram os fatores que influenciaram a intenção de permanência das empresas em redes horizontais. Além disso, constatou-se que a influência da satisfação com a rede sobre a intenção de permanência era quase duas vezes superior àquela verificada para o constructo confiança. Verificou-se, ainda, a falta de significância para a relação confiança – satisfação com a rede, sendo esta completamente mediada pelos ganhos econômicos.

6.4 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS DO ESTUDO

A partir dos resultados empíricos obtidos e das teorizações conduzidas neste estudo, algumas sugestões aos práticos de redes horizontais são delineadas.

As evidências teórico-empíricas deste estudo indicam que três aspectos devem ser priorizados para que os associados intencionem continuar na rede e, conseqüentemente, permitam a própria continuidade dela.

O primeiro aspecto é a confiança na rede. Os associados necessitam acreditar que os gestores colocam os interesses da rede e dos associados acima de seus próprios proveitos. Cabe aos gestores serem transparentes e informarem aos varejistas os fatos que ocorrem no nível da rede, mas que podem afetar as empresas associadas. Trazer profissionais reconhecidos do mercado para gerir atividades pode contribuir para o aumento da confiança dos varejistas. Outra sugestão é a de que os eventos promovidos sejam aproveitados amplamente para promover a interação entre gestores e associados. Sabe-se que a interação face a face mostra-se como mais benéfica para o desenvolvimento da confiança do que para aquelas interações mediadas por meios eletrônicos.

O segundo aspecto diz respeito aos ganhos econômicos. Conforme observado, a obtenção de ganhos econômicos é fator crítico para as empresas intencionarem continuar na rede. Os gestores devem desenvolver meios de mostrar aos membros que estes se encontram em melhor posição competitiva estando na rede do que atuando de outra forma (independentemente no mercado ou em outra rede horizontal). Apesar de difícil obtenção de dados dos varejistas para

comparações com períodos anteriores, os gestores podem utilizar dados da própria rede, como, por exemplo, crescimento do volume negociado junto aos fornecedores e aumento do número de associados.

O último aspecto relevante é a satisfação com a rede. Sugere-se que as redes façam, a intervalos periódicos, por exemplo, semestral ou anualmente, a avaliação da satisfação de seus associados. A escala de satisfação com a rede desta tese pode, nesse sentido, prontamente ser utilizada em contextos similares (redes horizontais varejistas) ou adaptada a outros contextos de acordo com a necessidade. A avaliação de itens específicos de satisfação com a rede e o cruzamentos desses com características das empresas (tamanho e tempo de rede, por exemplo) podem fornecer subsídios para que os gestores atuem diretamente em tais questões.

6.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A principal limitação deste estudo refere-se à amostra utilizada para o teste do modelo proposto, a qual foi obtida por conveniência. Sendo assim, não há garantias de que os resultados empíricos possam ser amplamente generalizados às demais redes varejistas presentes no Estado. Apesar de ser obtida por conveniência, a amostra abrangeu 13 das 29 redes horizontais de mercados e supermercados atuantes no Estado do Rio Grande do Sul.

O tamanho amostral também limitou a aplicabilidade de algumas técnicas estatísticas. Por exemplo, com amostras maiores por redes (pelo menos 100 casos de cada), seria possível comparar redes a partir do procedimento de multigrupos.

Outra limitação são as escalas utilizadas para mensurar os constructos do modelo. Por serem originais, diversos itens, principalmente da escala de confiança, foram eliminados para que as escalas suportassem os critérios de confiabilidade e validade.

Os resultados aqui obtidos, apesar de apoiarem-se em dados empíricos e em estudos anteriores, não podem ser prontamente generalizados para outras indústrias além daquelas deste estudo. Conforme levantado em outro momento, os resultados do teste do modelo podem variar de acordo com as características específicas da indústria. No presente caso, a indústria é madura e as empresas da amostra possuem características bastante homogêneas. O teste do modelo em outras

indústrias com características diferentes podem corroborar com os achados desta tese e validar o modelo proposto. Alternativamente, outras indústrias podem requerer ajustes no modelo.

6.6 SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Com os resultados deste trabalho, espera-se que novas pesquisas surjam para preencher muitas das lacunas teóricas existentes nos estudos de relacionamentos interorganizacionais e, especificamente, nos estudos de redes horizontais de empresas. Esta última seção da tese apresenta algumas sugestões de estudos futuros que possam contribuir para a discussão de algumas das lacunas teóricas.

Uma primeira sugestão é validar o modelo proposto. Pode-se considerar replicar este estudo com amostras de outros tipos de varejos, em redes horizontais de serviços ou ainda em redes horizontais industriais. Os resultados obtidos trarão indícios de ser o modelo proposto generalizável a outros contextos. Com base nos resultados empíricos e nas discussões realizadas, é esperado que o contexto específico influencie os resultados do modelo. Pode-se argumentar que, em redes horizontais intensivas em conhecimento, o constructo aprendizado e inovação mostre-se relativamente mais importante. De maneira semelhante, em redes horizontais de serviços, acredita-se que os ganhos econômicos possam ter seus efeitos reduzidos em relação aos encontrados neste estudo.

Outra questão que merece estudos futuros é a dependência das empresas em relação às redes. Se a participação em redes horizontais possibilita ganhos superiores aos obtidos na atuação independente no mercado, as empresas estariam dependentes da rede? Dependência implica falta de alternativas de relacionamentos que permitam obter desempenho semelhante. Se não existem outras redes que possibilitem desempenho semelhante, a relação rede – empresas não se assemelharia a uma relação vertical com a rede possuindo poder em relação às empresas? Por outro lado, se existem outras redes que possibilitem desempenho semelhante, quais são os critérios utilizados pelos empresários para escolherem uma rede em detrimento de outra?

Os resultados desta tese também suscitaram outra questão: como se desenvolvem os objetivos da rede ao longo do seu ciclo de vida? Por exemplo, ela

pode, em um primeiro momento, priorizar os objetivos econômicos (ganhos econômicos), mas após satisfeito esse objetivo, outros, como a aprendizagem coletiva, podem passar a ser mais enfatizados?

Estudos do ciclo de vida da rede podem contribuir para a compreensão de como se desenvolve a confiança em redes horizontais. Mostra-se importante verificar quais mecanismos são adotados pelas redes para inibir comportamentos oportunistas por parte das empresas associadas. Além disso, quando detectados, como são punidos esses comportamentos oportunistas?

Estudos longitudinais podem contribuir para entender a importância da legitimidade para as redes horizontais. Uma das questões a ser considerada é se a importância da legitimidade é maior nos estágios iniciais das redes, conforme argumentado nesta tese e por outros autores (Human e Provan, 2000; Wegner e Padula, 2008).

Outra indagação que surgiu durante o desenvolvimento da tese foi: se as redes possibilitam tantos benefícios às empresas associadas, por que a atuação por meio de redes horizontais não é mais amplamente aceita pelos empresários? Entre as possíveis respostas a esta questão, pode-se considerar a perda de autonomia por parte das empresas (Neergaard e Ulhoi, 2006; Jouen e Gundolf, 2009), a descrença na forma de atuação coletiva e a falta de confiança na (s) rede (s).

As limitações do tamanho amostral deste estudo podem ser superadas em trabalhos futuros. Com amostras suficientemente grandes, é possível aplicar técnicas como modelagem de equações estruturais multigrupos para a análises mais aprofundadas de como as características das redes e das empresas associadas impactam nas relações do modelo proposto. Em um estudo desse tipo, necessariamente devem ser obtidas amostras relativamente grandes por rede. Além das variáveis de controle aqui utilizadas, outras referentes às redes podem ser consideradas, como segmento de atuação, tamanho (número de associados), tempo de existência e forma de governança (Provan e Kenis, 2008).

REFERÊNCIAS

- AGAS – Associação Gaúcha de Supermercados. Comitê AGAS das centrais de negócios. Disponível em: <<http://www.agas.com.br/site/default.asp?TroncoID=060383&SecaoID=818081&SubsecaoID=0>>. Acesso em: 25 out. 2011.
- ALBANI, A.; DIETZ, J. L. G. Current trends in modeling inter-organizational cooperation. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 22, n. 3, p. 275-297, 2009.
- ALVES, J. N.; KLEIN, L. L.; SANTOS, J. H. de A.; PEREIRA, B. A. D. Quem devemos ler? *Insights* para a construção de uma teoria sobre relacionamentos interorganizacionais. In: **Anais do XXVII ENANPAD**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.
- _____.; PEREIRA, B. A. D. Configuração dos estudos em relacionamentos interorganizacionais no Brasil: Por onde Caminhamos? In: **Anais do XIII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI)**. São Paulo: FGV, 2010.
- ANDERSON, E.; WEITZ, B. Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. **Marketing Science**, v.8, n.4, p.310-323, Fall 1989.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A model of distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships. **Journal of Marketing**, v.48, n.4, p.62-74, Fall 1984.
- _____.; _____. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, v.54, n.1, p.42-58, Jan. 1990.
- _____.; Gerbing, D. W. **Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach**. *Psychological Bulletin*, v. 103, n.3, p. 411-423, 1988.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2001.
- BAGOZZI, R. P.; PHILLIPS, L. W. Representing and Testing Organizational Theories: A Holistic Construal. **Administrative Science Quarterly**, v. 27, n. 3, p. 459-489, Sep. 1982.
- BALESTRIN, A. **A dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais**. Tese de doutorado. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Porto Alegre, 2005.

_____.; ARBAGE, A. P. A perspectiva dos custos de transação na formação de redes de cooperação. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica (RAE – eletrônica)**, v.6, n. 1, p. 1-25, Jan./Jul. 2007.

_____.; VARGAS, L. M. Redes horizontais de cooperação como estrutura favorável ao desenvolvimento das PMEs. In: **Anais do XXVII ENANPAD**, São Paulo: ANPAD, 2003.

_____.; _____. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, Edição Especial, p. 229-252, 2004.

_____.; _____.; FAYARD, P. Ampliação interorganizacional do conhecimento: o caso das redes de cooperação. **Revista Eletrônica de Administração**, ed. 43, v. 11, n. 1, p. 1-25, Jan./Fev. 2005.

_____.; VERSCHOORE, J. Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia. Porto Alegre: Bookman, 2008.

_____.; _____.; REYES JÚNIOR, E. O Campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v.14, n.3, p.458-477, Mai./Jun. 2010.

BALESTRO, M. V.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V.; LOPES, M. C.; PELLEGRIN, I. de. A experiência da Rede PETRO-RS: uma estratégia para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 8, Edição Especial, p. 181-202, 2004.

BARNIR, A.; SMITH, K. A. Interfirm alliances in the small business: the role of social networks. **Journal of Small Business Management**, v. 40, n. 3, p.219-232, Jul. 2002.

BELL, J.; den OUDEN, B.; ZIGGERS, G. W. Dynamics of cooperation: at the brink of irrelevance. **Journal of Management Studies**, v.43, n.7, p.1607-1619, Nov. 2006.

BENGTSSON, M.; KOCK, S. Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. **The Journal of Business & Industrial Marketing**, v.14, n.3, p.178-194, 1999.

BERTOLIN, R. V.; SANTOS, A. C. dos; LIMA, J. B. de; BRAGA, M. J. Assimetria de informação e confiança em interações competitivas. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v.12, n.1, p. 59-81, Jan./Mar. 2008.

BRAHMA, S. S. Assessment of construct validity in management research: a structured guideline. **Journal of Management Research**, v. 9, n. 2, p. 59-71, Aug. 2009.

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.

BURLAT, P.; BESOMBES, B.; DESLANDRES, V. Constructing a typology for networks of firms. **Production Planning & Control**, v.14, n.5, p.399-409, Jul./Aug. 2003.

BUSI, M.; BITITCI, U. S. Collaborative performance management: present gaps and future research. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 55, n. 1, p. 7-25, 2006.

BYRNE, B. M. **Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming**. 2 ed. New York: Routledge Taylor & Francis Group, 2010.

CACERES, C. R.; PAPAROIDAMIS, N. G. Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment and business-to-business loyalty. **European Journal of Marketing**, v.41, n.7/8, p.836-867, 2007.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CASTALDO, S.; PREMAZZI, K.; ZERBINI, F. The meaning (s) of trust. A content analysis of the diverse conceptualizations of trust in scholarly research on business relationships. **Journal of Business Ethics**, v. 96, p.657-668, 2010.

CASTRO, M. de; BULGACOV, S.; HOFFMANN, V. E. Relacionamentos interorganizacionais e resultados: estudo em uma rede de cooperação horizontal da região central do Paraná. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v.15, n. 1, p.25-46, Jan./Fev. 2011.

CHEN, T.-Y.; HUNG, K.-P.; TSENG, C.-M. The effects of learning capacity, transparency and relationship quality on inter-organizational learning. **International Journal of Management**, v.27, n.3, p.405-420, Dec. 2010.

CHURCHILL, G. A. JR. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. **Journal of Marketing Research**, v. 16, p. 64-73, February 1979.

CLARKE, N. The relationships between network commitment, its antecedents and network performance. **Management Decision**, v. 44, n. 9, p. 1183-1205, 2006.

CLARKE-HILL, C.; LI, H.; DAVIES, B. The paradox of co-operation and competition in strategic alliances: towards a multi-paradigm approach. **Management Research News**, v.26, n.1, p.1-20, 2003.

DAI, L. Maximizing cooperation in a competitive environment. **Advances in Competitive Research**, v.18, n.1-2, p.54-72, 2010.

DAS, T. K.; TENG, B.-S. Resource and risk management in the strategic alliance making process. **Journal of Management**, v. 24, n. 1, p. 21-42, 1998.

DE ROND, M.; BOUCHIKHI, H. On the dialectics of strategic alliances. **Organization Science**, v.15, n.1, p.56-69, Jan./Fev. 2004.

DE WEVER, S.; MARTENS, R.; VANDENBEMPT, K. The impact of trust on strategic resource acquisition through interorganizational networks: towards a conceptual model. **Human Relations**, v.58, n.12, p.1523-1543, Dec. 2005.

DONEY, P. M.; CANNON, J. P. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v.61, n.2, p.35-51, Apr. 1997.

_____.; BARRY, J. M.; ABRATT, R. Trust determinants and outcomes in global B2B services. **European Journal of Marketing**, v.41, n.9/10, p.1096-1116, 2007.

DWYER, R. F.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v.51, n.2, p.11-27, Apr. 1987.

EBERS, M.; JARILLO, J. C. The construction, forms, and consequences of industry networks. **International Studies of Management & Organization**, v.27, n.4, p.3-21, Winter 1997-1998.

EDELENBOS, J.; KLIJN, E.-H. Trust in complex decision-making networks: a theoretical and empirical exploration. **Administration & Society**, v.39, n.1, p.25-50, Mar. 2007.

ERICKSON, I. Network roles and the dynamics of interorganizational trust. **Academy of Management Annual Meeting Proceedings**, p.j1-j6, 2006.

ESTIVALETE, V.; PEDROZO, E.; BEGNIS, H. Em busca da ação coletiva: estratégias de aprendizagem interorganizacional adotadas pelas organizações que estabelecem relacionamentos horizontais em redes. **Base – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v.5, n.3, p.224-235, Set./Dez. 2008.

FANG, E.; PALMATIER, R. W.; SCHEER, L. K.; LI, N. Trust at different organizational levels. **Journal of Marketing**, v.72, n.2, p.80-98, Mar. 2008.

FARIA, A. Repensando redes estratégicas. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v.15, n. 1, p.84-102, Jan./Fev. 2011.

FINK, M. et al. Trust and successful co-ordination on sme co-operation – an empirical study in Slovenia. **Economic and Business Review**, v.11, n.3, p.205-216, 2009.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 382-388, Aug. 1981.

FRANCO, M. J. B. Tipologia de processos de cooperação empresarial: uma investigação empírica sobre o caso português. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v.11, n. 3, p.149-176, Jul./Set. 2007.

FRAZIER, G. L. On the measurement of interfirm power in channels of distribution. **Journal of Marketing**, v.20, n.2, p.158-166, May 1983.

FREDERICO, E.; ROBIC, A. R. A influência do formato de varejo sobre a intenção de continuidade do relacionamento entre varejistas de moda e seus fornecedores. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Edição Especial, p.89-118, 2008.

GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v.58, n.2, p.19, Apr. 1994.

GARVER, M. S.; MENTZER, J. T. Logistics research methods: employing structural equation modeling to test for construct validity. **Journal of Business Logistics**, v. 20, n. 1, p. 33-57, 1999.

GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J.-B. E. M.; KUMAR, N. A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships. **Journal of Marketing Research**, v.36, n.2, p.223-238, May 1999.

GHISI, F. A. et al. Horizontal alliances amongst small retailers in Brazil. **British Food Journal**, v.110, n.4-5, p.514-538, 2008.

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

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v.91, n.3, p.481-510, Nov. 1985.

GULATI, R.; NICKERSON, J. A. Interorganizational trust, governance choice, and exchange performance. **Organizational Science**, v.19, n.5, p.688-708, Sep./Out. 2008.

GURISSATI, P. O nordeste italiano: nascimento de um novo modelo de organização industrial. In: URANI, A.; COCCO, G.; GALVÃO, A. P. (Orgs.). **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos – o caso da Terceira Itália**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

HADJIKHANI, A.; THILENIUS, P. The impact of horizontal and vertical connections on relationships' commitment and trust. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.20, n.2-3, p.136-147, 2005.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Multivariate data analysis with readings**. 4^o ed. New Jersey: Prentice Hall, 1995.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HENNART, J.-F. Alliance research: less is more. **Journal of Management Studies**, v.43, n.7, p.1621-1628, Nov. 2006.

_____. Transaction costs perspectives on inter-organizational relations. In: CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; RING, P. S. **The Oxford handbook of inter-organizational relations**. New York: Oxford University Press, 2008.

HERNÁNDEZ, S. B. El papel de las microempresas em el desarrollo económico regional: lãs redes de cooperación empresarial en España. **Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)**, n.99, p.31-59, Tercer Cuatrimestre 2009.

HOEFFLER, S.; KELLER, K. L. Building brand equity through corporate societal marketing. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 21, n. 1, p. 78-89, 2002.

HOFFMAN, W. H.; NEUMANN, K.; SPECKBACHER, G. The effect of interorganizational trust on make-or-cooperate decisions: disentangling opportunism-dependent and opportunism-independent effects of trust. **European Management Review**, v.7, n.2, p.101-115, Summer 2010.

HOMBURG, C.; GIERING, A.; MENON, A. Relationship characteristics as moderators of the satisfaction-loyalty link: findings in a business-to-business context. **Journal of Business-to-Business Marketing**, v.10, n.3, p.35-62, 2003.

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

_____; _____. Legitimacy building in the evolution of small-firms multilateral networks: a comparative study of sucess and demise. **Administrative Science Quarterly**, v.45, n.2, p.327-365, Jun. 2000.

JAOUEN, A.; GUNDOLF, K. Strategic alliances between microfirms: specific patterns in the french context. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v.15, n.1, p.48-70, 2009.

JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, v.9, n.1, p.31-41, Jan./Feb. 1988.

JEFFRIES, F. L.; BECKER, T. E. Trust, norms, and cooperation: development and test of a simplified model. **Journal of Behavioral and Applied Management**, v.9, n.3, p.316-336, 2008.

KENNY, D. A. **Structural equation modeling**. Disponível em: <<http://davidakenny.net/cm/causalm.htm>>. Acesso em: 01 jan. 2013.

KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. 3 ed. The Guilford Press: New York, 2011.

KOZA, M. P.; LEWIN, A. Y. The co-evolution of strategic alliances. **Organization Science**, v.9, n.3, p.255-264, May/Jun. 1998.

KRAATZ, M. S. Learning by association? Interorganizational networks and adaptation to environmental change. **Academy of Management Journal**, v.41, n.6, p.621-643, Dec. 1998.

KRISHNAN, R.; MARTIN, X.; NOORDERHAVEN, N. G. When trust matter to alliance performance? **Academy of Management Journal**, v.49, n.5, p.894-917, 2006.

KUITTINEN, H.; KYLAHEIKO, K.; SANDSTROM, J.; JANTUNEN, A. Cooperation governance mode: an extended transaction cost approach. **Journal of Management & Governance**, v.13, n.4, p.303-323, 2009.

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

LAM, S. Y.; SHANKAR, V.; ERRAMILLI, M. K.; MURTHY, B. Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: an illustration from a business-to-business service context. **Journal of Academy of Marketing Science**, v.32, n.3, p.293-311, Summer 2004.

LEIPONEN, A. E. Competing through cooperation: the organization of standart setting in wireless telecommunications. **Management Science**, v.54, n.11, p.1904-1919, Nov. 2008.

LIMA FILHO, D. de O. et al. Redes de cooperação no varejo alimentar de vizinhança: percepções dos associados. **Gestão & Produção**, v.13, n.2, p.311-324, Mai./Ago. 2006.

LIVATO, M.; BENEDICTO, G. C. de. Redes de cooperação no varejo: um estudo teórico-empírico em centrais de negócios supermercadistas no Estado de São Paulo. **Base – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v.7, n.3, p.221-232, Jul./Set. 2010.

LORENZONI, G.; FERRIANI, S. Searching new units of analysis: firms, dyads and networks. **European Management Review**, n.5, n.2, p.125-133, Summer 2008.

MADHOK, A.; TALLMAN, S. B. Resources, transactions and rents: managing value through interfirm collaborative relationships. **Organization Science**, v.9, n.3, p.326-339, May/Jun. 1998.

MAGALHÃES, J. M. de; 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 (RAC)**, v. 13, n. 4, p. 583-603, Out./Dez. 2009.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCHI, J. J.; CASSANEGO JÚNIOR, P.; GREGORI, R. de. Troca e criação de valor: possibilidades competitivas advindas da estratégia de redes. In: **Anais do XXXI ENANPAD**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

_____.; WITTMANN, M. L. Redes de empresas: uma análise das relações entre fatores sócio-comportamentais e desempenho competitivo. **Revista de Administração (READ)**, v.14, n.2, p.1-28, mai./ago. 2008.

MARITI, P.; SMILEY, R. H. Co-operative agreements and the organization of industry. **The Journal of Industrial Economics**, v. 31, n. 4, p. 437-451, Jun. 1983.

MELLEWIGT, T.; HOETKER, G.; WEIBEL, A. Governing interorganizational relationships: balancing formal governance mechanisms and trust. **Management Revue**, v.17, n.1, p.5-8, 2006.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. Causes of failure in network organizations. **California Management Review**, v. 34, n. 4, p. 53-72, 1992.

MOHR, 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, Feb. 1994.

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

MOZZATO, A. R.; GOLLO, S. S. Redes de cooperação como vantagem competitiva: estudo de caso em uma rede de supermercados no Rio Grande do Sul. **Redes**, v. 16, n. 2, p. 227-252, Mai./Ago. 2011.

NEERGAARD, H.; ULHOI, J. P. Government agency and trust in the formation and transformation of interorganizational entrepreneurial networks. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p.519-539, Jul. 2006.

NOOTEBOOM, B. Learning and innovation in inter-organizational relationships. In: CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; RING, P. S. **The Oxford handbook of inter-organizational relations**. New York: Oxford University Press, 2008.

OBADIA, C. Cross-border interfirm cooperation: the influence of the performance context. **International Marketing Review**, v.25, n.6, p.634-650, 2008.

OLIVEIRA, A. L. de.; Rezende, D. C. de.; CARVALHO, C. C. de. Redes interorganizacionais horizontais vistas como sistemas adaptativos complexos coevolutivos: o caso de uma rede de supermercados. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v.15, n.1, p.67-83, Jan./Fev. 2011.

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., p.549-583, 1998.

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

OLSSON, U. H.; FOSS, T.; TROYE, S. V.; HOWELL, R. D. The performance of ML, GLS, and WLS estimation in structural equation modeling under conditions of misspecification and nonnormality. **Structural Equation Modeling**, v. 7, n. 4, p. 557–595, 2000.

PACGNAN, M. N. Alianças estratégicas e redes colaborativas como alternativa competitiva para o pequeno varejista: um estudo comparado. **Revista de Gestão USP**, v.13, n. especial, p.19-30, 2006.

PALAKSHAPPA, N.; GORDON, M. E. Collaborative business relationships: helping firms to acquire skills and economies to prosper. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v.14, n.2, p.264-279, 2007.

PALMATIER, R. W.; DANT, R. P.; GREWAL, D.; EVANS, K. R. Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis. **Journal of Marketing**, v.70, n.4, p.136-153, Oct. 2006.

_____.; _____.; _____. A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. **Journal of Marketing**, v.71, n.4, p.172-194, Oct. 2007.

PAPADOPOULOS, A.; CIMON, Y.; HÉRBERT, L. Asymmetry, heterogeneity and inter-firm relationships: organizing the theoretical landscape. **International Journal of Organizational Analysis**, v.16, n.1/2, p.152-165, 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, Jan./Feb. 2001.

PARUNG, J.; BITITCI, U. S. A metric for collaborative networks. **Business Process Management Journal**, v.14, n.5, p.654-674, 2008.

PEREIRA, B. A. D. Identificação dos fatores determinantes do desempenho das empresas inseridas em redes horizontais. In: **Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 2005, Brasília. Anais do Encontro dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2005.

_____.; PEDROZO, E. A. Contribuições à consolidação da teoria estratégica interorganizacional: uma análise dos relacionamentos horizontais. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v.9, n.4, p.141-161, Out./Dez. 2005.

PETER, J. P. Reliability: a review of psychometric basics and recent marketing practices. **Journal of Marketing Research**, v. 16, p. 6-17, February 1979.

PODOLNY, J. M.; PAGE, K. L. Network forms of organization. **Annual Review of Sociology**, v.24, p.57-76, 1998.

POPPO, L.; ZHOU, K. Z.; RYU, S. Alternative origins to interorganizational trust: an interdependence perspective on the shadow of the past and the shadow of the future. **Organization Science**, v. 19, n. 1, p.39-55, Jan./Fev. 2008.

PREARO, L. C.; ROMEIRO, M. do C. Avaliação do emprego da técnica de modelagem de equações estruturais em teses e dissertações de algumas instituições de ensino superior. In: **Anais do XXXIV ENANPAD**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

PROVAN, K. G. KENIS, P. Modes of network governance: structure, management and effectiveness. **Journal of Public Management and Administration Research and Theory**, v. 18, n. 2, p. 229-252, 2008.

_____.; SEBASTIAN, J. G. Networks within networks: service link overlap, organizational cliques, and network effectiveness. **Academy of Management Journal**, v.41, n.4, p.453-463, Aug. 1998.

REIJNDERS, W. J. M.; VERHALLEN, T. M. M. Strategic alliances among small retailing firms: empirical evidence for the Netherlands. **Journal of Small Business Management**, v.34, n.1, p.36-45, Jan. 1996.

REYES JÚNIOR, E.; BORGES, M. de L. Comparação das características de confiança de diferentes redes da SEDAI – RS. Anais do XXXI Anpad....Rio de Janeiro 2007.

RIMOLI, C. A.; GIGLIO, E. M. Variáveis organizacionais que influenciam o nascimento e o crescimento de redes de pequenas empresas. In: **Anais do XXXII ENANPAD**, Rio de Janeiro: ANPAD 2008.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Structring cooperative relationships between organizations. **Strategic Management Journal**, v.13, n.7, p.483-498, Oct. 1992.

_____.; _____. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, v.19, n.1, p.90-118, 1994.

ROACH, G. Horizontal networks and collaborative marketing in the Tasmanian wine industry. **5th International Academy of Wine Business Research Conference**, 2010.

ROTH, A. L.; WEGNER, D.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V.; PADULA, D. A. Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. **Revista de Administração**, v. 47, n.1, p. 112-123, Jan./Fev./Mar. 2012.

ROTHKEGEL, S.; ERAKOVIC, L.; SHEPHERD, D. Strategic alliances between SMEs and large firms: na exploration of the dynamic process. **Management Revue**, v.17, n.1, p.50-71, 2006.

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

_____. Inter-firm cooperation as a resource for small business development. **Journal of Small Business Management**, v.18, n.2, p.48-54, Apr. 1980.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Mapeamento das centrais e redes de negócios 2011**. Brasília: SEBRAE, 2012.

SELNES, F. Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships. **European Journal of Marketing**, v.32, n.3/4, p.305-322, 1998.

_____.; SALLIS, J. Promoting relationships learning. **Journal of Marketing**, v.67, n.3, p.80-95, Jul. 2003

SESAMPE - Secretaria da Economia Solidária e Apoio à Micro e Pequena Empresa. Disponível em: <http://www.sesampe.rs.gov.br/redes_cooperacao.php#mapa>. Acesso em: 16 out. 2011.

SHAMDASANI, P. N.; SHETH, J. N. An experimental approach to investigating satisfaction and continuity in marketing alliances. **European Journal of Marketing**, v.29, n.4, p.6-23, 1995.

SILVESTRE, B. dos S.; DALCOL, P. R. Redes de Empresas e Arranjos Produtivos Locais: Alternativas para a Inserção de Empresas na Nova Economia. In: **Anais do XXVII ENANPAD**, São Paulo: ANPAD, 2003.

SODERLUND, M. Mensuring customer loyalty with multi-item scales. **International Journal of Service Industry Management**, v. 17, n. 1, p. 76-98, 2006.

STEFFEL, R. V.; ELLIS, S. R. Structural and social bonds of commitment in inter-firm relationships. **Journal of Applied Business and Economics**, v.10, n.1, p.1-18, Oct. 2009.

TERAWATANAVONG, C.; WHITWELL, G. J.; WIDING, R. E. Buyer satisfaction with relational exchange across the relationship lifecycle. **European Journal of Marketing**, v.41, n.7/8, p.915-938, 2007.

THORELLI, H. B. Networks: between markets and hierarchies. **Strategic Management Journal**, v.7, n.1, p.37-51, Jan./Mar. 1986.

TIDSTROM, A.; AHMAN, S. The process of ending inter-organizational cooperation. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.21, n.5, p.281-290, 2006.

TJOSVOLD, D.; WEICKER, D. Cooperative and competitive networking by entrepreneurs: a critical incident study. **Journal of Small Business Management**, v.31, n.1, p.11-21, Jan. 1993.

TOIGO, T.; ALBA, G dos R. Programa Redes de Cooperação do Estado do Rio Grande do Sul: perfil das redes de empresas acompanhadas pela Universidade de Caxias do Sul. XIII SEMEAD – Seminários em Administração. São Paulo, USP. Set. 2010.

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.

VAN DE VEN, A. On the nature, formation, and maintenance of relations among organizations. **Academy of Management Review**, v.1, n.4, p.24-36, Oct. 1976.

VARGAS-HERNÁNDEZ, J. G. NORUZI, M. R. Collaboration, Law and trust in international business. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business**, v.2, n.6, p.520-535, Oct. 2010.

VARMAN, R.; COSTA, J. A. Competitive and cooperative behavior in embedded markets: developing na institutional perspective on bazaars. **Journal of Retailing**, v.85, n.4, p.453-467, 2009.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores competitivos das empresas em redes de cooperação. In: **Anais do XXX ENANPAD**, Salvador: ANPAD 2006.

_____.; _____. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo – eletrônica (RAUSP-e)**, v.1, n.1, p.1-21, Jan./jun. 2008a.

_____.; _____. A participação em redes de cooperação influencia os resultados das pequenas e médias empresas associadas? In: **Anais do XXXII ENANPAD**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2008b.

VLAAR, P. W. L.; VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W. On the evolution of trust, distrust, and formal coordination and control in interorganizational relationships: toward na integrative framework. **Group & Organization Management**, v.32, n.4, p.407-429, Aug. 2007.

WANG, C. A population based model of network analysis. **Academy of Management Proceedings**, p.1-6, 2007.

WEGNER, D. **Governança, gestão e capital social em redes horizontais de empresas: uma análise de suas relações com o desempenho das empresas participantes**. Tese de doutorado. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Porto Alegre, 2011.

_____.; PADULA, A. D. Quando as redes falham: um estudo de caso sobre o fracasso na cooperação interorganizacional. In: **Anais do XXXII ENANPAD**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

_____.; _____. Tendências da cooperação em redes horizontais de empresas: o exemplo das redes varejistas na Alemanha. **Revista de Administração da USP (RAUSP)**, v.45, n.3, p.221-237, Jul./Ago./Set. 2010.

WILKINSON, I. **Business relating business: managing organizational relations and networks**. Northampton, Massachusetts: Edward Elgar Publishing Inc., 2008.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v.36, n.2, p.269-296, 1991.

YEH, Y.-P. Identification of factors affecting continuity of cooperative electronic supply chain relationships: empirical case of the taiwanese motor industry. **Supply Chain Management**, v.10, n.3/4, p.327-335, 2005.

ZAHEER, A.; VENKATRAMAN, N. Relational governance as an interorganizational strategy: an empirical test of the role of trust in economic Exchange. **Strategic Management Journal**, v.16, n.5, p.373-392, Jun. 1995.

ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E. M. M. Q. Dynamics of network governance: a contribution to the study of complex forms. **Revista de Administração (READ)**, ed.65, v.16, n.1, p.1-19, Jan./Abr. 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – CARTA CONVITE DE PARTICIPAÇÃO AOS JUÍZES ACADÊMICOS

Caro Prof. Dr. _____

Estou desenvolvendo minha tese de doutorado em administração na Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos). A tese tem por objetivo identificar e analisar os fatores influenciadores da permanência de empresas em redes horizontais. Neste sentido gostaria de convidar o Sr. para fazer parte do grupo que avaliará as escalas desenvolvidas para a mensuração dos constructos que compõem o modelo de pesquisa proposto. Aos avaliadores pede-se que em um primeiro momento façam sugestões para as escalas que posteriormente serão debatidas junto ao orientador da tese (Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido). Em um segundo momento, as escalas com as alterações sugeridas serão reenviadas aos avaliadores para uma avaliação final. Caso o Sr. aceite contribuir com este trabalho, lhe será enviado o material para avaliação. Desde já agradeço a atenção dispensada.

Atenciosamente

Fernando R. Cunha

APÊNDICE 2 – CARTA DE AGRADECIMENTO AOS JUÍZES ACADÊMICOS

Caro Prof. Dr. ____

Inicialmente gostaria de agradecer ao Sr. por ter aceitado fazer parte do grupo de avaliadores. Tenho certeza que suas sugestões serão de grande valia para o desenvolvimento desta tese. Em anexo a este e-mail encontram-se as definições conceituais e as escalas propostas para mensuração dos constructos. Favor fazer as sugestões no próprio documento anexado e encaminhar para este e-mail (fernandocunha@vetorial.net). Considerando que cada avaliador possui expertise em determinados temas, caso não se sinta a vontade em relação a algum constructo não é necessário fazer recomendações já que o mesmo possivelmente será considerado por outro avaliador. A seguir alguns pontos que podem ser considerados no seu processo de avaliação:

- Adequação das definições conceituais dos constructos;
- Verificação da adequação das escalas as definições conceituais dos constructos;
- Sugestões de itens a serem incluídos e/ou excluídos das escalas;
- Sugestões quanto a itens que devem ser desmembrados (separados em dois ou mais itens) e/ou itens que devem ser agrupados (agrupados em dois ou mais itens);
- Sugestão quanto a número de pontos para as escalas.

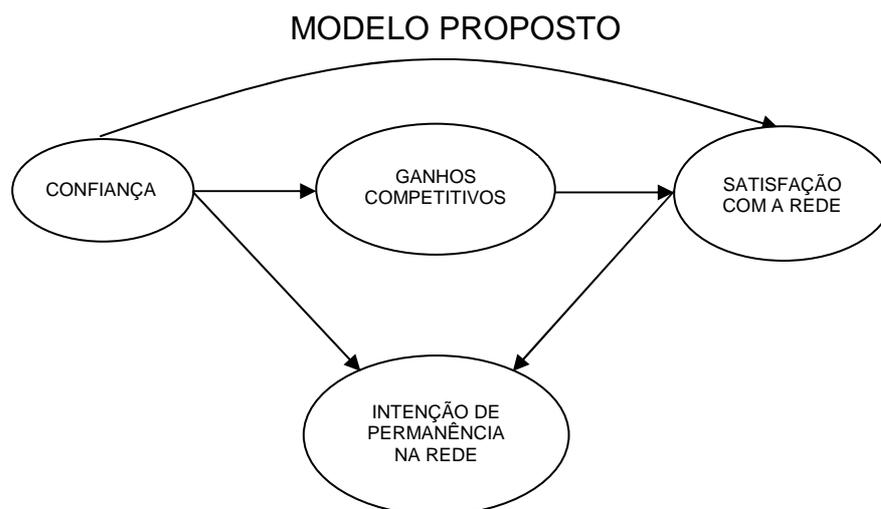
Fique a vontade para quaisquer outras sugestões. Novamente, agradeço a colaboração.

Atenciosamente

Fernando R. Cunha

APÊNDICE 3 – VALIDAÇÃO DE CONTEÚDO COM JUÍZES ACADÊMICOS

MODELO PROPOSTO, DEFINIÇÕES CONCEITUAIS E ESCALAS DE MENSURAÇÃO DOS CONSTRUCTOS DO MODELO



DEFINIÇÕES CONCEITUAIS E ESCALAS DE MENSURAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

CONFIANÇA

“Em redes horizontais, confiança representa a expectativa sobre a credibilidade e benevolência da rede e das empresas participantes e de seus respectivos gestores.”

ESCALA DE MENSURAÇÃO

Confiança na rede e em seus gestores
1. Acredito que os gestores da rede (X) cumprem as promessas feitas às empresas da rede COMENTÁRIOS:
2. Os gestores da rede (X) são honestos e fornecem informações verdadeiras para as empresas da rede COMENTÁRIOS:
3. Os gestores da rede (X) são realmente comprometidos com o sucesso da rede e das empresas participantes da rede COMENTÁRIOS:
4. Quando precisam tomar decisões importantes, os gestores da rede (X) levam em consideração tanto os interesses da rede quando os interesses das empresas participantes da rede COMENTÁRIOS:

5. Os gestores da rede (X) são transparentes quando lidam com as empresas da rede COMENTÁRIOS:
6. Confio nos gestores da rede (X) COMENTÁRIOS:
7. Confio na capacidade profissional dos gestores da rede (X) COMENTÁRIOS:
Confiança nas empresas da rede e em seus gestores
8. Na rede (X) há confiança mútua entre os gestores das empresas que fazem parte da rede COMENTÁRIOS:
9. Os gestores das empresas da rede (x) são francos e confiáveis quando lidam com outros gestores de outras empresas da rede COMENTÁRIOS:
10. Os gestores das empresas da rede (X) agem de forma a não prejudicar as outras empresas da rede e a rede COMENTÁRIOS:

A escala proposta para mensuração da confiança foi adaptada ao contexto do estudo e fundamenta-se nos trabalhos de Doney e Cannon (1997); Doney, Barry e Abratt (2007); Reyes Júnior e Borges (2007); Terawatanavong, Whitwell e Widing (2007); Fang et al. (2008) e Frederic e Robic (2008).

GANHOS COMPETITIVOS

GANHOS ECONÔMICOS

“Em redes horizontais, ganhos econômicos representam as potenciais vantagens de cunho econômico obtidas pelas empresas em decorrência da participação na rede.”

ESCALA DE MENSURAÇÃO

11. Fazendo parte da rede (x) consigo fazer compras mais baratas do que se não fizesse parte da rede COMENTÁRIOS:
12. Fazer parte da rede (x) contribuiu para melhoria de meus resultados econômicos e/ou financeiros (vendas, lucratividade, faturamento, etc.) COMENTÁRIOS:
13. Acredito que fazendo parte da rede (X) minha empresa tem crescido mais (aumento do volume de vendas, do número de funcionários e clientes, <i>checkouts</i> , variedade de produtos, etc.) do que meus concorrentes que não fazem parte da rede COMENTÁRIOS:
14. Fazendo parte da rede (X) tenho melhor acesso a crédito do que se não fizesse parte da rede COMENTÁRIOS:
15. Participando da rede (x) consigo fazer promoções (jornal, televisão, folders, panfletos, internet, etc.) que não conseguiria fazer caso não fizesse parte da rede COMENTÁRIOS:
16. Os custos de pertencer à rede (x) (padronização, taxa de adesão, mensalidade, etc.) são baixos comparados aos benefícios econômicos e/ou

financeiros que obtenho fazendo parte da rede

COMENTÁRIOS:

A escala proposta para mensuração do ganho competitivo “ganhos econômicos” foi adaptada ao contexto do estudo e fundamenta-se nos trabalhos de Reijnders e Verhallen (1996); Jarillo (1988); Human e Provan (2000); Pereira (2005); Lima Filho et al. (2006); Pacagnan (2006); Marchi, Cassanego Júnior e Gregori (2007); Palakshappa e Gordon (2007); Ghisi et al. (2008); Marchi e Wittmann (2008); Verschoore e Balestrin (2008b); Livato e Benedicto (2010) e Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011).

RELAÇÕES SOCIAIS

“Em redes horizontais relações sociais representam o aprofundamento das relações entre os indivíduos, o crescimento do sentimento de família e a evolução das relações do grupo para além daquelas puramente econômicas” (Verschoore e Balestrin, 2008a, p.8).

ESCALA DE MENSURAÇÃO

17. No segmento que atuo, possuo melhor relacionamento com empresários da rede (x) do que com outros empresários que não fazem parte da rede

COMENTÁRIOS:

18. Participar da rede (x) fez com que eu desenvolvesse laços de amizade com outros associados da rede

COMENTÁRIOS:

19. Os eventos promovidos pela rede (x) (assembléias, treinamentos, reuniões, visitas técnicas, confraternizações, etc.) contribuem para o desenvolvimento de amizade entre os associados da rede

COMENTÁRIOS:

A escala proposta para mensuração do ganho competitivo “relações sociais” foi adaptada ao contexto do estudo e fundamenta-se nos trabalhos de Uzzi (1997); Verschoore e Balestrin (2006; 2008a); Castro, Bulgacov e Hoffmann (2010) e Wegner (2011).

LEGITIMIDADE

“Em redes horizontais, a legitimidade refere-se ao status e credibilidade da rede e de suas atividades tal como percebida pelas organizações participantes e por constituintes externos a rede” (adaptado de Human e Provan, 2000).

ESCALA DE MENSURAÇÃO

20. Participar da rede (x) aumenta a credibilidade da minha empresa junto a clientes e fornecedores

COMENTÁRIOS:

21. Fazer parte de uma rede com marca reconhecida aumenta a credibilidade da empresa

COMENTÁRIOS:

22. Acredito na forma de atuação em rede

COMENTÁRIOS:

23. Considero importante a rede possuir uma gestão independente

COMENTÁRIOS:

24. O apoio de outras organizações (Governo do Estado, SEDAI, SEBRAE, Universidades, etc.) aumenta a credibilidade da rede

COMENTÁRIOS:

25. Fazer parte de uma rede com muitos associados aumenta a credibilidade da empresa

COMENTÁRIOS:

A escala proposta para mensuração do ganho competitivo “legitimidade” foi adaptada ao contexto do estudo e fundamenta-se nos trabalhos de Oliver (1990); Grandori e Soda (1995); Podolny e Page (1998); Human e Provan (2000); Balestro et al. (2004); Balestrin e Arbage (2007); Alves e Pereira (2010); Daí (2010); Wegner e Padula (2010).

APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO

“Em redes horizontais, aprendizagem e inovação dizem respeito à capacidade das empresas participantes de redes desenvolverem novos conceitos, produtos, processos, métodos e estilos de gestão para a resolução de problemas e ao desenvolvimento de inovações que contribuem para os negócios da empresa”.

ESCALA DE MENSURAÇÃO

26. Participar da rede (x) me permite obter junto a outros empresários da rede informações e conhecimentos que são importantes para a minha empresa

COMENTÁRIOS:

27. A participação na rede (x) contribui para que minha empresa desenvolva inovações (novos produtos, serviços, práticas de trabalho, tecnologias, processos, etc.)

COMENTÁRIOS:

28. Os empresários que participam da rede (x) compartilham com os demais as informações de negócios importantes que possuem

COMENTÁRIOS:

29. Informações disponibilizadas pelos outros empresários da rede (x) são mais confiáveis do que as informações que eu obtenho de outras fontes externas a rede

COMENTÁRIOS:

30. A rede (x) promove eventos (assembléias, treinamentos, reuniões, visitas técnicas, confraternizações, etc.) que possibilitam aos associados à troca de informações e conhecimentos relevantes para as empresas da rede

COMENTÁRIOS:

A escala proposta para mensuração do ganho competitivo “aprendizagem e inovação” foi adaptada ao contexto do estudo e fundamenta-se nos estudos de Human e Provan (1997); Kraatz (1998); Selnes e Sallis (2003); Balestrin (2005); Balestrin, Vargas e Fayard (2005); Pacagnan (2006); Marchi e Wittmann (2008); Rimoli e Giglio (2008); Verschoore e Balestrin (2008b); Magalhães, Daudt e Phonlor (2009); Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011) e Wegner (2011).

SATISFAÇÃO COM A REDE

“Satisfação com a rede é uma avaliação afetiva do relacionamento da empresa para com a rede”.

ESCALA DE MENSURAÇÃO

31. Estou satisfeito com os serviços oferecidos pela rede (X) (negociação com fornecedores, ações de marketing, cursos, capacitação de pessoas, parcerias, eventos, etc.) COMENTÁRIOS:
32. Estou satisfeito com a gestão da rede (X) COMENTÁRIOS:
33. Estou satisfeito com os benefícios (ganhos) obtidos pela participação na rede (X) COMENTÁRIOS:
34. Tenho satisfação de pertencer à rede (X) COMENTÁRIOS:
35. Fazer parte da rede (X) superou minhas expectativas COMENTÁRIOS:

A escala proposta para mensuração da satisfação com a rede foi adaptada ao contexto do estudo e fundamenta-se nos trabalhos de Ganesan (1994); Mohr e Spekman (1994); Geyskens, Steenkamp e Kumar (1999); Lam et al. (2004); Pereira (2005); Krishnan, Martin e Noorderhaven (2006); Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011) e Wegner (2011).

INTENÇÃO DE PERMANÊNCIA NA REDE

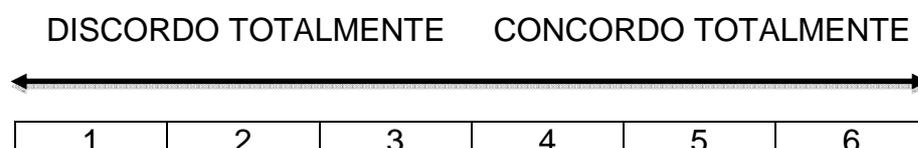
“Intenção de permanência de empresas em redes horizontais refere-se a disposição dos gestores manterem suas empresas na mesma rede e a fazerem comunicações a outros empresários sobre a rede da qual fazem parte”.

ESCALA DE MENSURAÇÃO

36. Pretendo nos próximos anos manter minha empresa associada à rede (X) COMENTÁRIOS:
37. Mesmo que receba proposta ou convite de mudar para outra rede, pretendo permanecer na rede (X) COMENTÁRIOS:
38. Caso outros empresários do setor me questionem, farei comentários positivos sobre a rede (X) COMENTÁRIOS:
39. Eu recomendaria outros empresários do setor a ingressarem na rede (X) COMENTÁRIOS:

A escala proposta para mensuração da intenção de permanência na rede foi adaptada ao contexto do estudo e fundamenta-se nos trabalhos de Morgan e Hunt, (1994); Homburg, Giering e Menon (2003); Lam et al. (2004); Caceres e Papparoidamis (2005) e Wegner (2011).

Todas as questões serão mensuradas em uma escala de seis pontos, conforme visualizado a seguir.



VARIÁVEIS DE CONTROLE

Tempo de atuação da empresa no mercado (anos)

Número de funcionários

Tempo que a empresa está associada à rede (anos)

APÊNDICE 4 - VALIDAÇÃO DE CONTEÚDO COM PRÁTICOS DE REDES HORIZONTAIS



UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Av. Unisinos, 950 CEP 93022-000 - São Leopoldo - RS
telefone: +55 (51) 3590 8186 ou +55 (51) 3591 1122, ramal 1566 ou 1594
fax: +55 (51) 3590 8447 e-mail: ppgeconomicas@unisinos.br

PESQUISA: FATORES DETERMINANTES DA PERMANÊNCIA DE EMPRESAS EM REDES

Ramo/Setor de atuação da empresa: _____

Tempo de atuação da empresa no mercado: _____ anos

Tempo que está associado a rede: _____ anos

Número de funcionários da empresa: _____

As questões a seguir dizem respeito a sua percepção em relação a rede de empresas que você participa e seus gestores e também a sua relação com as demais empresas associadas a rede e seus gestores. Utilizando a escala de 1 a 6 apresentada ao lado das questões, favor indicar em que medida você discorda ou concorda das afirmações.

	Discordo totalmente			Concordo Totalmente		
	1	2	3	4	5	6
Acredito que os gestores da rede que faço parte são honestos e fornecem informações verdadeiras para as empresas associadas a rede	1	2	3	4	5	6
Acredito que os gestores da rede são comprometidos com o sucesso da rede	1	2	3	4	5	6
Confio na capacidade profissional dos gestores da rede	1	2	3	4	5	6
Acredito que quando tomam decisões importantes, os gestores da rede levam em consideração os interesses da rede	1	2	3	4	5	6
Acredito que os gestores da rede são transparentes quando lidam com as empresas da rede	1	2	3	4	5	6
Acredito que os gestores da rede são comprometidos com o sucesso das empresas participantes da rede	1	2	3	4	5	6
Acredito que quando tomam decisões importantes, os gestores da rede levam em consideração os interesses das empresas participantes da rede	1	2	3	4	5	6
Confio nos gestores da rede	1	2	3	4	5	6
Acredito que os gestores das empresas participantes da rede agem de forma a não prejudicar as outras empresas da rede	1	2	3	4	5	6
Acredito que há confiança mútua entre os gestores das empresas que fazem parte da rede	1	2	3	4	5	6
Acredito que os gestores das empresas participantes da rede são francos e honestos quando lidam com os gestores de outras empresas da rede	1	2	3	4	5	6
Acredito que os gestores das empresas da rede agem de forma a não prejudicar a rede	1	2	3	4	5	6
Acredito que fazendo parte da rede tenho conseguido fazer compras mais baratas do que se não fizesse parte da rede	1	2	3	4	5	6
Acredito que fazer parte da rede tem contribuído para melhoria de meus resultados econômicos e/ou financeiros (vendas, lucratividade, faturamento, etc.)	1	2	3	4	5	6

	Discordo totalmente			Concordo Totalmente		
	1	2	3	4	5	6
Acredito que fazendo parte da rede minha empresa tem crescido mais (aumento do volume de vendas, do número de funcionários e clientes, <i>checkouts</i> , variedade de produtos, etc.) do que meus concorrentes que não fazem parte da rede	1	2	3	4	5	6
Acredito que fazendo parte da rede tenho melhor acesso a crédito do que se não fizesse parte da rede	1	2	3	4	5	6
Acredito que fazendo parte da rede tenho conseguido fazer promoções (jornal, televisão, folders, panfletos, sorteios, brindes, prêmios, sorteios, campanhas, etc.) que não conseguiria fazer caso não fizesse parte da rede	1	2	3	4	5	6
Acredito que os custo de pertencer a rede (padronização, taxa de adesão, mensalidade, etc.) são adequados quando comparados aos benefícios econômicos e/ou financeiros que obtenho fazendo parte da rede	1	2	3	4	5	6
No segmento que atuo, acredito que possuo melhor relacionamento com outros gestores de empresas da rede do que com gestores de empresas que não fazem parte da rede	1	2	3	4	5	6
Acredito que a participação na rede faz com que eu desenvolva laços de amizade com outros associados da rede	1	2	3	4	5	6
Acredito que os eventos promovidos pela rede (assembléias, treinamentos, reuniões, visitas técnicas, confraternizações, etc.) tem contribuído para o desenvolvimento de amizade entre os associados da rede	1	2	3	4	5	6
Acredito que a participação na rede tem aumentado a credibilidade da minha empresa junto a clientes e fornecedores	1	2	3	4	5	6
Acredito que redes com marcas reconhecidas aumentam a credibilidade das empresas que fazem parte da rede	1	2	3	4	5	6
Acredito na forma de atuação em rede	1	2	3	4	5	6
Acredito que redes com muitas empresas associadas aumentam a credibilidade das empresas associadas a estas redes	1	2	3	4	5	6
Acredito ser importante a rede possuir uma gestão independente	1	2	3	4	5	6
Acredito que o apoio de outras organizações (Governo do Estado, Sedai, Sdpi, Sebrae, Universidades, etc.) aumenta a credibilidade da rede	1	2	3	4	5	6
Acredito que quanto maior o número de empresas associadas maior é a credibilidade da rede	1	2	3	4	5	6
Acredito que participando da rede tenho obtido junto a outros gestores das empresas associadas à rede informações e conhecimentos que são importantes para minha empresa	1	2	3	4	5	6
Acredito que os gestores da rede compartilham as informações de negócios que são importantes para as empresas associadas a rede	1	2	3	4	5	6
Acredito que a participação na rede tem contribuído para que minha empresa desenvolva melhorias como novos produtos e serviços, práticas de trabalho, tecnologias, processos, etc.	1	2	3	4	5	6
Acredito que participando da rede tenho obtido junto à rede informações e conhecimentos que são importantes para minha empresa	1	2	3	4	5	6
Acredito que os gestores das empresas associadas à rede compartilham com os demais associados da rede as informações de negócios importantes que possuem	1	2	3	4	5	6
Acredito que as informações disponibilizadas pelos gestores da rede e das empresas da rede são de melhor qualidade do que as informações que obtenho de outras fontes externas a rede	1	2	3	4	5	6
Acredito que os eventos promovidos pela rede (assembléias, treinamentos reuniões, visitas técnicas, confraternizações, etc.) tem contribuído para a troca de informações e conhecimentos que são importantes para as empresas da rede	1	2	3	4	5	6

	Discordo totalmente ←————→ Concorde Totalmente					
	1	2	3	4	5	6
Estou satisfeito com os serviços oferecidos pela rede que faço parte (negociação com fornecedores, ações de marketing, cursos, capacitação de pessoas, parcerias, eventos, etc.)	1	2	3	4	5	6
Estou satisfeito com a gestão da rede	1	2	3	4	5	6
Estou satisfeito com os benefícios (ganhos) obtidos pela participação na rede	1	2	3	4	5	6
Estou satisfeito em pertencer a rede	1	2	3	4	5	6
Fazer parte da rede superou minhas expectativas	1	2	3	4	5	6
Pretendo nos próximos anos manter minha empresa associada à rede	1	2	3	4	5	6
Mesmo que receba proposta ou convite para mudar para outra rede, pretendo continuar associado à rede	1	2	3	4	5	6
Caso outros empresários do setor me questionem, farei comentários positivos sobre a rede	1	2	3	4	5	6
Eu recomendaria outros empresários a ingressarem na rede	1	2	3	4	5	6

APÊNDICE 5 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS DO PRÉ-TESTE QUANTITATIVO



UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Av. Unisinos, 950 CEP 93022-000 - São Leopoldo - RS
telefone: +55 (51) 3590 8186 ou +55 (51) 3591 1122, ramal 1566 ou 1594
fax: +55 (51) 3590 8447 e-mail: ppgeconomicas@unisinos.br

PESQUISA: FATORES DETERMINANTES DA PERMANÊNCIA DE EMPRESAS EM REDES

Tempo de atuação da empresa no mercado: _____ anos

Tempo em que a empresa está associada a rede: _____ anos

Número de funcionários da empresa: _____

Número de caixas (checkouts): _____

As questões a seguir dizem respeito a sua percepção em relação a rede de empresas que você participa e seus gestores e também a sua relação com as demais empresas associadas a rede e seus gestores. Indique o grau em que você concorda ou discorda de cada uma das afirmações (quanto menor o número marcado maior é a discordância com a afirmação, quanto maior o número marcado maior é a concordância com a afirmação). Marque apenas uma resposta por questão.

Muito obrigado pela sua participação!

	Discordo totalmente			Concordo Totalmente		
	1	2	3	4	5	6
1. Acredito que os gestores da rede que faço parte são honestos e fornecem informações verdadeiras para as empresas associadas a rede	1	2	3	4	5	6
2. Acredito que os gestores da rede são comprometidos com o sucesso da rede	1	2	3	4	5	6
3. Confio na capacidade profissional dos gestores da rede	1	2	3	4	5	6
4. Acredito que quando tomam decisões importantes, os gestores da rede levam em consideração os interesses da rede	1	2	3	4	5	6
5. Acredito que os gestores da rede são transparentes quando lidam com as empresas da rede	1	2	3	4	5	6
6. Acredito que os gestores da rede são comprometidos com o sucesso das empresas participantes da rede	1	2	3	4	5	6
7. Acredito que quando tomam decisões importantes, os gestores da rede levam em consideração os interesses das empresas participantes da rede	1	2	3	4	5	6
8. Confio nos gestores da rede	1	2	3	4	5	6
9. Acredito que os gestores das empresas participantes da rede agem de forma a não prejudicar as outras empresas da rede	1	2	3	4	5	6
10. Acredito que há confiança mútua entre os gestores das empresas que fazem parte da rede	1	2	3	4	5	6
11. Acredito que os gestores das empresas participantes da rede são francos e honestos quando lidam com os gestores de outras empresas da rede	1	2	3	4	5	6
12. Acredito que os gestores das empresas da rede agem de forma a não prejudicar a rede	1	2	3	4	5	6
13. Acredito que fazendo parte da rede tenho conseguido fazer compras mais baratas do que se não fizesse parte da rede	1	2	3	4	5	6
14. Acredito que fazer parte da rede tem contribuído para melhoria de meus resultados econômicos e/ou financeiros (vendas, lucratividade, faturamento, etc.)	1	2	3	4	5	6

	Discordo totalmente			Concordo Totalmente		
	1	2	3	4	5	6
15. Acredito que fazendo parte da rede minha empresa tem crescido mais (aumento do volume de vendas, do número de funcionários e clientes, <i>checkouts</i> , variedade de produtos, etc.) do que meus concorrentes que não fazem parte da rede	1	2	3	4	5	6
16. Acredito que fazendo parte da rede tenho melhor acesso a crédito do que se não fizesse parte da rede	1	2	3	4	5	6
17. Acredito que fazendo parte da rede tenho conseguido fazer promoções (jornal, televisão, folders, panfletos, sorteios, brindes, prêmios, sorteios, campanhas, etc.) que não conseguiria fazer caso não fizesse parte da rede	1	2	3	4	5	6
18. Acredito que os custos de pertencer a rede (padronização, taxa de adesão, mensalidade, etc.) são adequados quando comparados aos benefícios econômicos e/ou financeiros que obtenho fazendo parte da rede	1	2	3	4	5	6
19. No segmento que atuo, acredito que possuo melhor relacionamento com outros gestores de empresas da rede do que com gestores de empresas que não fazem parte da rede	1	2	3	4	5	6
20. Acredito que a participação na rede faz com que eu desenvolva laços de amizade com outros associados da rede	1	2	3	4	5	6
21. Acredito que os eventos promovidos pela rede (assembléias, treinamentos, reuniões, visitas técnicas, confraternizações, etc.) tem contribuído para o desenvolvimento de amizade entre os associados da rede	1	2	3	4	5	6
22. Acredito que a participação na rede tem aumentado a credibilidade da minha empresa junto a clientes e fornecedores	1	2	3	4	5	6
23. Acredito que redes com marcas reconhecidas aumentam a credibilidade das empresas que fazem parte da rede	1	2	3	4	5	6
24. Acredito na forma de atuação em rede	1	2	3	4	5	6
25. Acredito que redes com muitas empresas associadas aumentam a credibilidade das empresas associadas a estas redes	1	2	3	4	5	6
26. Acredito ser importante a rede possuir uma gestão independente (gestores contratados para administrar a rede)	1	2	3	4	5	6
27. Acredito que o apoio de outras organizações (Governo do Estado, Sedai, Sdpi, Sebrae, Universidades, etc.) aumenta a credibilidade da rede	1	2	3	4	5	6
28. Acredito que quanto maior o número de empresas associadas maior é a credibilidade da rede	1	2	3	4	5	6
29. Acredito que participando da rede tenho obtido junto a outros gestores das empresas associadas à rede informações e conhecimentos que são importantes para minha empresa	1	2	3	4	5	6
30. Acredito que os gestores da rede compartilham as informações de negócios que são importantes para as empresas associadas a rede	1	2	3	4	5	6
31. Acredito que a participação na rede tem contribuído para que minha empresa desenvolva melhorias como novos produtos e serviços, práticas de trabalho, tecnologias, processos, etc.	1	2	3	4	5	6
32. Acredito que participando da rede tenho obtido junto à rede informações e conhecimentos que são importantes para minha empresa	1	2	3	4	5	6
33. Acredito que os gestores das empresas associadas à rede compartilham com os demais associados da rede as informações de negócios importantes que possuem	1	2	3	4	5	6
34. Acredito que as informações disponibilizadas pelos gestores da rede e das empresas da rede são de melhor qualidade do que as informações que obtenho de outras fontes externas a rede	1	2	3	4	5	6
35. Acredito que os eventos promovidos pela rede (assembléias, treinamentos, reuniões, visitas técnicas, confraternizações, etc.) tem contribuído para a troca de informações e conhecimentos que são importantes para as empresas da rede	1	2	3	4	5	6

	Discordo totalmente ← → Concordo Totalmente					
	1	2	3	4	5	6
36. Estou satisfeito com os serviços oferecidos pela rede que faço parte (negociação com fornecedores, ações de marketing, cursos, capacitação de pessoas, parcerias, eventos, etc.)	1	2	3	4	5	6
37. Estou satisfeito com a gestão da rede	1	2	3	4	5	6
38. Estou satisfeito com os benefícios (ganhos) obtidos pela participação na rede	1	2	3	4	5	6
39. Estou satisfeito em pertencer a rede	1	2	3	4	5	6
40. Fazer parte da rede superou minhas expectativas	1	2	3	4	5	6
41. Pretendo nos próximos anos manter minha empresa associada à rede	1	2	3	4	5	6
42. Mesmo que receba proposta ou convite para mudar para outra rede, pretendo continuar associado à rede	1	2	3	4	5	6
43. Caso outros empresários do setor me questionem, farei comentários positivos sobre a rede	1	2	3	4	5	6
44. Eu recomendaria outros empresários a ingressarem na rede	1	2	3	4	5	6

APÊNDICE 6 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS DO TESTE QUANTITATIVO



UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Av. Unisinos, 950 CEP 93022-000 - São Leopoldo - RS
telefone: +55 (51) 3590 8186 ou +55 (51) 3591 1122, ramal 1566 ou 1594
fax: +55 (51) 3590 8447 e-mail: ppgeconomicas@unisinos.br

PESQUISA: FATORES DETERMINANTES DA PERMANÊNCIA DE EMPRESAS EM REDES

Tempo de atuação da empresa no mercado: _____ anos
Tempo em que a empresa está associada a rede: _____ anos
Número de lojas que sua empresa possui na rede: _____ lojas
Número total de funcionários da empresa: _____ funcionários
Número total de caixas (checkouts): _____ caixas

As questões a seguir dizem respeito a sua percepção em relação a rede de empresas que você participa e seus gestores e também a sua relação com as demais empresas associadas a rede e seus gestores. Indique o grau em que você concorda ou discorda de cada uma das afirmações (quanto menor o número indicado maior é a discordância com a afirmação, quanto maior o número indicado maior é a concordância com a afirmação).

	Discordo totalmente			Concordo Totalmente		
	←					→
1. Acredito que os gestores da rede que faço parte são honestos e fornecem informações verdadeiras para as empresas associadas a rede	1	2	3	4	5	6
2. Acredito que os gestores da rede são comprometidos com o sucesso da rede	1	2	3	4	5	6
3. Confio na capacidade profissional dos gestores da rede	1	2	3	4	5	6
4. Acredito que quando tomam decisões importantes, os gestores da rede levam em consideração os interesses da rede	1	2	3	4	5	6
5. Acredito que os gestores da rede são transparentes quando lidam com as empresas da rede	1	2	3	4	5	6
6. Acredito que os gestores da rede são comprometidos com o sucesso das empresas participantes da rede	1	2	3	4	5	6
7. Acredito que quando tomam decisões importantes, os gestores da rede levam em consideração os interesses das empresas participantes da rede	1	2	3	4	5	6
8. Confio nos gestores da rede	1	2	3	4	5	6
9. Acredito que os gestores das empresas participantes da rede agem de forma a não prejudicar as outras empresas da rede	1	2	3	4	5	6
10. Acredito que há confiança mútua entre os gestores das empresas que fazem parte da rede	1	2	3	4	5	6
11. Acredito que os gestores das empresas participantes da rede são francos e honestos quando lidam com os gestores de outras empresas da rede	1	2	3	4	5	6
12. Acredito que os gestores das empresas da rede agem de forma a não prejudicar a rede	1	2	3	4	5	6
13. Acredito que fazendo parte da rede tenho conseguido fazer compras mais baratas do que se não fizesse parte da rede	1	2	3	4	5	6
14. Acredito que fazer parte da rede tem contribuído para melhoria de meus resultados econômicos e/ou financeiros (vendas, lucratividade, faturamento, etc.)	1	2	3	4	5	6

	Discordo totalmente			Concordo Totalmente		
	1	2	3	4	5	6
15. Acredito que fazendo parte da rede minha empresa tem crescido mais (aumento do volume de vendas, do número de funcionários e clientes, <i>checkouts</i> , variedade de produtos, etc.) do que meus concorrentes que não fazem parte da rede	1	2	3	4	5	6
16. Acredito que fazendo parte da rede tenho melhor acesso a crédito do que se não fizesse parte da rede	1	2	3	4	5	6
17. Acredito que fazendo parte da rede tenho conseguido fazer promoções (jornal, televisão, folders, panfletos, sorteios, brindes, prêmios, sorteios, campanhas, etc.) que não conseguiria fazer caso não fizesse parte da rede	1	2	3	4	5	6
18. Acredito que os custos de pertencer a rede (padronização, taxa de adesão, mensalidade, etc.) são adequados quando comparados aos benefícios econômicos e/ou financeiros que obtenho fazendo parte da rede	1	2	3	4	5	6
19. No segmento que atuo, acredito que possuo melhor relacionamento com outros gestores de empresas da rede do que com gestores de empresas que não fazem parte da rede	1	2	3	4	5	6
20. Acredito que a participação na rede faz com que eu desenvolva laços de amizade com outros associados da rede	1	2	3	4	5	6
21. Acredito que os eventos promovidos pela rede (assembléias, treinamentos, reuniões, visitas técnicas, confraternizações, etc.) tem contribuído para o desenvolvimento de amizade entre os associados da rede	1	2	3	4	5	6
22. Acredito que a participação na rede tem aumentado a credibilidade da minha empresa junto a clientes e fornecedores	1	2	3	4	5	6
23. Acredito que redes com marcas reconhecidas aumentam a credibilidade das empresas que fazem parte da rede	1	2	3	4	5	6
24. Acredito na forma de atuação em rede	1	2	3	4	5	6
25. Acredito que redes com muitas empresas associadas aumentam a credibilidade das empresas associadas a estas redes	1	2	3	4	5	6
26. Acredito ser importante a rede possuir uma gestão independente (gestores contratados para administrar a rede)	1	2	3	4	5	6
27. Acredito que o apoio de outras organizações (Governo do Estado, Sedai, Sdpi, Sebrae, Universidades, etc.) aumenta a credibilidade da rede	1	2	3	4	5	6
28. Acredito que quanto maior o número de empresas associadas maior é a credibilidade da rede	1	2	3	4	5	6
29. Acredito que participando da rede tenho obtido junto a outros gestores das empresas associadas à rede informações e conhecimentos que são importantes para minha empresa	1	2	3	4	5	6
30. Acredito que os gestores da rede compartilham as informações de negócios que são importantes para as empresas associadas a rede	1	2	3	4	5	6
31. Acredito que a participação na rede tem contribuído para que minha empresa desenvolva melhorias como novos produtos e serviços, práticas de trabalho, tecnologias, processos, etc.	1	2	3	4	5	6
32. Acredito que participando da rede tenho obtido junto à rede informações e conhecimentos que são importantes para minha empresa	1	2	3	4	5	6
33. Acredito que os gestores das empresas associadas à rede compartilham com os demais associados da rede as informações de negócios importantes que possuem	1	2	3	4	5	6
34. Acredito que as informações disponibilizadas pelos gestores da rede e das empresas da rede são de melhor qualidade do que as informações que obtenho de outras fontes externas a rede	1	2	3	4	5	6
35. Acredito que os eventos promovidos pela rede (assembléias, treinamentos, reuniões, visitas técnicas, confraternizações, etc.) tem contribuído para a troca de informações e conhecimentos que são importantes para as empresas da rede	1	2	3	4	5	6

	Discordo totalmente			Concordo Totalmente		
	1	2	3	4	5	6
36. Estou satisfeito com os serviços oferecidos pela rede que faço parte (negociação com fornecedores, ações de marketing, cursos, capacitação de pessoas, parcerias, eventos, etc.)	1	2	3	4	5	6
37. Estou satisfeito com a gestão da rede	1	2	3	4	5	6
38. Estou satisfeito com os benefícios (ganhos) obtidos pela participação na rede	1	2	3	4	5	6
39. Estou satisfeito em pertencer a rede	1	2	3	4	5	6
40. Fazer parte da rede superou minhas expectativas	1	2	3	4	5	6
41. Pretendo nos próximos anos manter minha empresa associada à rede	1	2	3	4	5	6
42. Mesmo que receba proposta ou convite para mudar para outra rede, pretendo continuar associado à rede	1	2	3	4	5	6
43. Caso outros empresários do setor me questionem, farei comentários positivos sobre a rede	1	2	3	4	5	6
44. Eu recomendaria outros empresários a ingressarem na rede	1	2	3	4	5	6