



CASSIANO DE ANDRADE FERREIRA

**REPUTAÇÃO E CAPITAL SOCIAL COMO
INFLUENCIADORES NO FUNCIONAMENTO DE UMA REDE
DE PEQUENOS SUPERMERCADOS EM MINAS GERAIS**

**LAVRAS - MG
2020**

CASSIANO DE ANDRADE FERREIRA

**REPUTAÇÃO E CAPITAL SOCIAL COMO INFLUENCIADORES NO
FUNCIONAMENTO DE UMA REDE DE PEQUENOS SUPERMERCADOS EM
MINAS GERAIS**

Tese apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração Gestão Estratégica, Marketing e Inovação, para a obtenção do título de Doutor.

Prof. Dr. Luiz Marcelo Antonialli
Orientador

**LAVRAS - MG
2020**

**Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Geração de Ficha Catalográfica da Biblioteca Universitária da UFLA,
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).**

Ferreira, Cassiano de Andrade.

Reputação e capital social como influenciadores no funcionamento de uma rede de pequenos supermercados em Minas Gerais / Cassiano de Andrade Ferreira. - 2020.

106 p. : il.

Orientador: Luiz Marcelo Antonialli.

Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Lavras, 2020.

Bibliografia.

1. Reputação. 2. Redes de Empresas. 3. Capital Social. I. Antonialli, Luiz Marcelo. II. Título.

CASSIANO DE ANDRADE FERREIRA

**REPUTAÇÃO E CAPITAL SOCIAL COMO INFLUENCIADORES NO
FUNCIONAMENTO DE UMA REDE DE PEQUENOS SUPERMERCADOS EM
MINAS GERAIS**

**REPUTATION AND SOCIAL CAPITAL AS INFLUENCERS IN THE
FUNCTIONING OF A NETWORK OF SMALL SUPERMARKETS IN MINAS
GERAIS**

Tese apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração: Gestão Estratégica, Marketing e Inovação, para a obtenção do título de Doutor.

APROVADA em 05 de novembro de 2020.

Prof. Dr. André Grützmann	UFLA
Prof. Dr. Cleber Carvalho de Castro	UFLA
Prof. Dr. Bruno Tavares	UFV
Prof. Dr. Ernesto Michelangelo Giglio	UNIP

Prof. Dr. Luiz Marcelo Antonialli
Orientador

**LAVRAS - MG
2020**

*Dedico este trabalho a Deus pelo dom da vida e por guiar a caminhada.
Dedico também aos meus pais, irmão, cunhada e namorada, assim como, aos meus primos,
tios, avós e amigos. Vocês são a motivação do meu trabalho. Sem vocês a minha vida não
teria sentido e nem graça.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, que me guia e me ilumina em todos os momentos de minha vida. Sem ele, nenhuma realização é plena.

Tão importante quanto, agradeço ao Meu pai, Juarez (*in memoriam*), que foi meu herói, meu espelho e um exemplo que eu procurei seguir. Mesmo distante, fisicamente, eu sei bem que em nenhum momento ele esteve ausente. Agradeço também a minha mãe, Lúcia, pelo apoio incondicional e por não hesitar em me aconselhar a seguir a carreira acadêmica.

Agradeço ao meu irmão, Cecílio, pelos ensinamentos, doação, pulso firme e por ter assumido um papel de pai quando este veio a me faltar. Principalmente nos tempos de cursinho e início da minha graduação, pois foi o momento em que eu mais precisei. Não menos importante, agradeço a sua esposa e minha cunhada, Rafaela, que esteve sempre ao lado dele e me ajudou indiretamente.

Agradeço a minha namorada, Gizelly, pela companhia, apoio, paciência e amor ao longo de toda a trajetória. Apesar de eu ter sofrido um pouco com a distância da minha terra natal e com a falta da presença física da minha família, ela contribuiu para o preenchimento parcial desta lacuna, juntamente com o seu pai e meu sogro, João Batista, e o seu irmão e meu cunhado, Wellington, que fizeram da casa deles minha também.

Agradeço aos meus tios, primos e avós, pessoas das quais tenho muito orgulho e que me ensinaram o significado da palavra saudade. A família é a base de tudo e estar longe realmente não é fácil.

Agradeço a Universidade Federal de Lavras (UFLA), ao Departamento de Administração e Economia (DAE), ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), e a TODOS os professores que tive até aqui, desde o pré-escolar. Cada um deixou a sua contribuição, uns mais e outros menos, mas todos me ensinaram alguma coisa. De forma especial agradeço ao Professor Dr. Luiz Marcelo Antonialli, meu orientador, e aos professores Dr. Ernesto Michelangelo Gíglío, Dr. Bruno Tavares e Dr. Cleber Carvalho de Castro, que deram os direcionamentos para a construção desta tese.

Agradeço ao CNPq, que subsidiou os meus estudos por meio da bolsa a mim concedida. Também a CAPES e FAPEMIG, que ajudaram de maneira indireta no financiamento de projetos e apoio ao departamento.

Agradeço a todos os meus colegas do PPGA, do GEREI e aos amigos que eu fiz por lá. De maneira especial agradeço ao Rodrigo e Eduardo, que tiveram um papel fundamental

na minha aprovação no processo seletivo do doutorado. Agradeço também ao Ricardo, Zé Willer, Rafaella, Kennedy, Bruna, Fábio, Elisa, Leandro e tantos outros, que compartilharam comigo muito conhecimento e tornaram as aulas/trabalhos mais leves e extrovertidos. Jamais me esquecerei de cada um de vocês.

Agradeço a todas as pessoas que eu conheci no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas (IFSULDEMINAS), *campus* Poços de Caldas, pelo aprendizado e parceria proporcionados. Em especial aos meus alunos do curso Técnico em Administração, que me convidaram para ser paraninfo e me fizeram a primeira homenagem que eu recebi na carreira de docente, foi uma emoção inenarrável. Aos alunos do Gestão Comercial, primeiro curso superior que eu atuei, profissionalmente, como docente. E aos colegas Cássio, Robson, André e Sylvana. Foi muito bom e produtivo trabalhar com vocês.

Agradeço também aos alunos e colegas de trabalho da Universidade do Estado de Minas Gerais - UEMG, Unidade de Campanha; da Unifaminas - Muriaé; e do IFSULDEMINAS, *campus* avançado Carmo de Minas, pelos ensinamentos e momentos compartilhados.

Sem vocês eu não teria concluído mais esta etapa. Finalizar este projeto é parte de um sonho e vocês tem responsabilidade direta nessa realização. **MUITO OBRIGADO!**

*“Tenha coragem de seguir o que seu coração e sua intuição dizem.
Eles já sabem o que você realmente deseja. Todo o resto é secundário”.*

(Steve Jobs)

RESUMO

Com o passar dos anos, a competição direta entre empresas que atuam em um mesmo setor foi sendo substituída gradativamente pelo estabelecimento de redes de cooperação que geram benefícios e sinergias entre elas com o compartilhamento de recursos, conhecimento e informações. Foi então que a reputação das empresas se tornou um bem intangível, um fator agregador capaz de gerar resultados, algo que está diretamente relacionado à identidade, imagem e prestígio de uma organização. O objetivo geral desta tese foi caracterizar a influência da reputação e do capital social dos associados/gestores no funcionamento de uma rede de pequenos supermercados em Minas Gerais. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e descritiva, de um estudo de caso cujo objeto de análise foi: os associados/gestores da Rede Delta de Supermercados (nome fictício). Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, que foram analisadas por meio da análise de conteúdo qualitativa, que teve como unidade de investigação a narrativa (fala dos entrevistados). Os resultados mostraram que uma boa reputação melhora o relacionamento entre os associados e que ninguém quer ter qualquer tipo de relação, pessoal ou profissional, com associados/gestores ou empresas que possuam uma reputação ruim. Para manter uma boa reputação entre os parceiros, um associado precisa honrar os seus compromissos financeiros; ser comprometido com a rede; seguir as normas/estatuto; participar das reuniões gerais, assembleias, votações, etc.; comprar dos fornecedores parceiros; ser cooperativo; e estar sempre disposto a ajudar os outros associados. No que se refere ao capital social, sua importância foi reconhecida pelos entrevistados principalmente quando eles citavam atributos como a satisfação/valorização dada por eles aos relacionamentos profissionais/pessoais criados entre os associados; o respeito e reconhecimento mútuo entre as partes; a troca de informações e experiências; o compartilhamento de recursos; empréstimo de materiais/produtos; a cooperação; e a valorização/reconhecimento da ação coletiva. Conclui-se então que a boa reputação dos associados aliada ao capital social construído entre eles foram considerados relevantes para a manutenção da operação conjunta da Rede Delta de Supermercados.

Palavras-chave: Reputação. Redes de Empresas. Capital Social. Supermercados.

ABSTRACT

Over the years, direct competition between companies operating in the same sector has been gradually replaced by the establishment of cooperation networks that generate benefits and synergies between them by sharing resources, knowledge and information. Reputation becomes an intangible asset, an aggregating factor capable of generating results for companies, something that is directly related to an organization's identity, image and prestige. The general objective of this thesis was to characterize the influence of the reputation and social capital of associates / managers in the operation of a chain of small supermarkets in Minas Gerais. It is a qualitative and descriptive research, a case study whose object of analysis was: the associates / managers of the Delta Supermarket Chain (fictitious name). Data were collected through bibliographic review and semi-structured interviews, which were analyzed through qualitative content analysis, whose narrative was the research unit (interviewees' speech). The results showed that a good reputation improves the relationship between associates and that nobody wants to have any kind of relationship, personal or professional, with associates / managers or companies that have a bad reputation. To maintain a good reputation among partners, an associate must honor its financial commitments; be committed to the network; follow the rules / statute; participate in general meetings, assemblies, votes, etc .; buy from partner suppliers; be cooperative; and always be willing to help other members. With regard to social capital, its importance was recognized by the interviewees mainly when they mentioned aspects such as the satisfaction / appreciation given by them to the professional / personal relationships created between the associates; mutual respect and recognition between the parties; the exchange of information and experiences; resource sharing; loan of materials / products; cooperation; and the appreciation / recognition of collective action. It is concluded that the good reputation of the associates, together with the social capital built among them, were considered relevant for the maintenance of the joint operation of the Delta Supermarket Network.

Keywords: Reputation. Interorganizational Networks. Social Capital. Supermarkets.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Resumo dos fatores abordados no roteiro de entrevistas.....	49
Figura 2 - Modelo teórico-analítico (<i>framework</i>) sobre a influência da reputação dos associados/gestores e do capital social existente entre eles no funcionamento da rede.....	50
Figura 3 - Modelo teórico-analítico (<i>framework</i>) com os resultados sobre a influência da reputação dos donos de supermercados e do capital social existente entre eles no funcionamento da Rede Delta de Supermercados	91

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resumo das características e conceitos de reputação.....	26
Quadro 2 - Resumo das características e conceitos de Redes de Empresas.....	31
Quadro 3 - Resumo das características e conceitos de Capital Social.....	38
Quadro 4 - Alinhamento entre os objetivos do trabalho e o roteiro de entrevista.....	44
Quadro 5 - Caracterização dos Entrevistados.....	45
Quadro 6 - Matriz de indicadores de reputação da Rede Delta de Supermercados.....	57
Quadro 7 - Resumo dos atributos que compõe o capital social existente entre os associados.	68
Quadro 8 - Resumo das características e arranjo/organização da Rede Delta.....	79
Quadro 9 - Fatores que dificultam o processo de funcionamento da Rede Delta.	85

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Conceitos, teorias e autores utilizados na construção do <i>framework</i>	48
--	----

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AMS	Associação Mineira de Supermercados
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
DAE	Departamento de Administração e Economia
FGV	Fundação Getúlio Vargas
GEREI	Grupo de Estudos em Redes, Estratégia e Inovação
PPGA	Programa de Pós-Graduação em Administração
RAE	Revista de Administração de Empresas
UFLA	Universidade Federal de Lavras

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Contextualização, problema de pesquisa e objetivos	15
1.2	Justificativas da pesquisa	18
1.3	Estrutura da Tese	20
2	REFERENCIAL TEORICO	21
2.1	Reputação e os seus desdobramentos no contexto organizacional	21
2.2	Redes de empresas: arranjos, conceitos, contexto e vantagem competitiva	26
2.3	Capital social e as suas influências nos relacionamentos de uma rede de empresas	31
3	METODOLOGIA	39
3.1	Tipo de pesquisa	39
3.2	Objeto de estudo	40
3.3	Coleta de dados	43
3.4	Análise dos dados	46
3.5	Modelo teórico-analítico (framework)	48
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	52
4.1	Reputação e as relações entre os associados da Rede Delta	52
4.2	Rede Delta: vantagens, desvantagens, características e o capital social	58
4.3	Atuação da rede, abrangência e Paradigma social de grupos	68
4.4	Fatores que dificultam o funcionamento da Rede Delta	79
5	CONCLUSÕES	88
	REFERÊNCIAS	95
	APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA	105

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização, problema de pesquisa e objetivos

Desde a década de 1960 a origem das vantagens competitivas adquiridas pelas empresas tem sido um dos principais focos de estudos do campo da administração estratégica (PORTER, 1985; 1991; HOSKISSON *et al.*, 1999; SERRA, *et al.*, 2013). Neste contexto, a evolução da pesquisa em administração estratégica deu origem a novas abordagens conceituais e, a partir de então, novos estudos e teorias buscam explicar o desempenho extraordinário de algumas organizações (SERRA *et al.*, 2013).

As organizações contemporâneas estão imersas em um mercado altamente competitivo e, por esta razão, precisam desenvolver novos mecanismos e formas de inovação, a fim de se adaptarem a esse novo modelo de economia (VIEIRA *et al.*, 2016). Este certame ferrenho entre empresas ao longo de décadas ficou conhecido como a “era da competição” (SNOW, 2015).

No entanto, com o passar dos anos este embate direto entre empresas assumiu uma nova configuração, onde empresas que atuam em ramos similares ou complementares cooperavam entre si para se tornarem ainda mais competitivas frente ao mercado tradicional, uma vez que isso poderia ser positivo para todas as partes envolvidas. Este período moderno de evolução foi chamado então de “era da cooperação” (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016; ANTUNES, 2018).

Segundo Balestrin e Vershoore (2016), nesta nova era da cooperação as estratégias competitivas praticadas pelas empresas com o intuito de abarcar novas parcelas de mercado foram evoluindo até se formarem os arranjos organizacionais que possibilitavam a relação entre empresas com o intuito de atender melhor às necessidades dos clientes. É importante salientar que o estabelecimento de parcerias entre empresas não aboliu a competição e o comportamento oportunista, pelo contrário, as novas configurações de relacionamento entre empresas tornavam os atores envolvidos ainda mais competitivos e preparados para enfrentar os desafios de mercado. Esta atmosfera favoreceu o surgimento das redes de empresas como uma espécie de novo paradigma no campo da estratégia organizacional (NOHRIA, 1992).

Diante disso, as empresas que tinham oportunidade de estabelecer relações com outras empresas conseguiam benefícios adicionais por meio dos recursos, conhecimento e informações trazidos por parceiros (BROUTHERS *et al.*, 2014). Outros benefícios, igualmente importantes, estão associados ao aumento da representatividade das instituições e

da credibilidade que elas transmitem (KLANOVICZ *et al.*, 2018). A credibilidade aumenta o reconhecimento dos atores envolvidos na rede e assegura legitimidade no desenvolvimento de suas ações (DIMAGGIO; POWEL, 1983).

Segundo Human e Provan (1997) e Antunes (2018), um arranjo robusto entre empresas que alinham as suas estratégias, por meio de uma associação, facilita o estabelecimento de novas relações comerciais e os integrantes da rede acabam aproveitando oportunidades que, atuando de forma isolada, não o conseguiriam fazer.

Neste sentido, as empresas do século XXI por vezes optam por trabalhar em rede e as estratégias competitivas podem assumir configurações que permitam a cooperação entre organizações que atuam na mesma área ou em segmentos complementares (CARVALHO *et al.*, 2015).

De acordo com Macedo *et al.* (2011), a reputação é um bem intangível capaz de gerar resultados às empresas. É algo que está diretamente relacionado à identidade, imagem e prestígio de uma organização (WARTICK, 2002). Desta maneira, pode-se dizer que a reputação reflete a percepção da sociedade sobre o comportamento ou imagem transmitida pelos representantes de uma empresa (CRUZ; LIMA, 2010; LOPES *et al.*, 2017).

Segundo Sanda (2016), diferentes são os tipos de *stakeholders* que envolvem a construção de uma reputação. Entende-se por *stakeholders* os clientes, acionistas, empregados, fornecedores, mídia, governo, ativistas, comunidade e todo o conjunto de públicos e instituições que possam influenciar as atividades industriais, operacionais, comerciais ou de relacionamentos de uma empresa.

Logo, entende-se que existem diferentes interesses relacionados à criação e à manutenção da reputação (WU; CHENG; YEN, 2014). Cuidar da reputação dos empresários/gestores nunca foi tão importante para as empresas que vivem no cenário acirrado de concorrência promovido pela globalização e aumento da oferta de produtos/serviços do século XXI (CAIXETA *et al.*, 2011).

O estudo de reputação e capital social em redes desenvolvido por esse trabalho tentou entender, paralelamente, o que Klanovicz *et al.* (2018, p. 50) descreveram como processos de transformações socioeconômicas vivenciadas nas últimas décadas pelas organizações, como: o aumento do fluxo de informações; a busca por tecnologia e a rapidez com que ocorrem as inovações; a expansão dos mercados globais; entre outros. Todos estes acontecimentos estão relacionados às iniciativas para a criação de redes entre empresas de pequeno e médio porte que buscam estratégias alternativas para se manterem competitivas frente ao mercado (KLANOVICZ *et al.*, 2018, p. 50).

No entanto, é importante salientar que essas redes de empresas não são formadas ao acaso e que existem alguns critérios para a formação de parcerias. A boa reputação transparece honestidade e respeito na conduta e transações realizadas (CORNELL; SHAPIRO, 1987). Um laboratório farmacêutico, apesar de produzir remédios, vende mesmo é confiança. O critério que leva alguém a procurar um médico ou um engenheiro é a credibilidade transmitida por eles (ROSA, 2007).

No que se refere às associações entre empresas, infere-se que a confiança que se adquire em um parceiro está diretamente relacionada aos novos conhecimentos, competências e habilidades adquiridas por meio desta parceria (ALVES *et. al.*, 2013). Na medida em que o processo de confiança vai evoluindo, as relações entre as empresas vão ficando cada vez mais estáveis (LIMA; LIMA, 2014).

Destaca-se ainda que a eficiência das redes de empresas está fortemente condicionada a uma série de características peculiares de cada organização social, como as formas de interação; as normas estabelecidas; os sistemas de operação; as cadeias de relações sociais; entre outras. Em suma, são características próprias do capital social distribuído dentro da rede (FURLANETTO, 2008).

O capital social pode ser enxergado na formação e, principalmente, na manutenção de grupos ou classes que tem acesso a alguns privilégios e por isso se defendem como uma unidade social. Neste grupamento de pessoas e organizações uns respeitam aos outros e eles lutam por interesses comuns, uma vez que isso é interessante para a manutenção de benefícios pessoais dos envolvidos (BOURDIEU, 1980).

Neste contexto, os indivíduos reforçam aspectos culturais e simbólicos que caracterizam aquele grupo para manter boas condições econômicas e *status* aos seus membros (BOURDIEU, 1980). Segundo Putnam (1993), o acúmulo de capital social estimula a cooperação espontânea dentro do grupo, ajuda nas ações conjuntas e inibe o comportamento oportunista.

De acordo com Abramovay (2000) o capital social representa a utilização eficiente de recursos compartilhados entre pessoas e empresas com interesses econômicos comuns ou complementares. O capital social deve servir para manter as organizações sólidas, eficientes e garantir a boa governança (FURLANETTO, 2008). O grupo, por sua vez, precisa ser reconhecido por sua demarcação explícita de atuação e é importante deixar claro que é naturalmente um “excluído” aquele que não pertence oficialmente àquela agremiação (BOURDIEU, 1980).

Neste sentido, esta tese buscou responder ao seguinte problema de pesquisa: como a reputação e o capital social dos associados/gestores influenciam o funcionamento de uma rede de empresas? Com o intuito de sanar esta indagação, o presente estudo teve como objetivo geral caracterizar a influência da reputação e do capital social dos associados/gestores no funcionamento de uma rede de pequenos supermercados em Minas Gerais. Este objetivo geral foi desmembrado nos seguintes objetivos específicos:

- a) Diagnosticar a influência da reputação dos associados/gestores na formação e manutenção de relações entre os supermercados que compõem a rede;
- b) Identificar o nível de importância dado ao capital social sob a perspectiva dos associados/gestores que compõem a rede de supermercados;
- c) Apresentar e discutir, empiricamente, a relação entre reputação e capital social no contexto de funcionamento da rede de supermercados em estudo.

A proposição desta tese é que a existência de atributos relacionados à boa reputação dos associados/gestores e o capital social existente entre eles auxiliam no bom funcionamento da rede de pequenos supermercados em estudo, assim como, a ausência destes atributos podem se caracterizar como empecilho no processo de funcionamento dessa rede, que, ao final deste trabalho, será ratificada ou refutada.

Os associados/gestores podem ser denominados de atores, atores sociais ou empresários no decorrer deste texto. Para efeitos de esclarecimento, os proprietários dos supermercados, gestores, empresários, associados, são os responsáveis pela tomada de decisão dentro dos supermercados que compõem a rede e podem ser tratados aqui como sinônimos.

1.2 Justificativas da pesquisa

Os estudos sobre o funcionamento/desenvolvimento de redes de empresas ainda são apontados como um campo fértil para a realização de novas pesquisas porque a temática vem ganhando força nas últimas décadas e se começa a falar sobre a criação de uma disciplina ou de um campo específico de estudos (VERSCHOORE, 2004; BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JÚNIOR, 2010; OKOSHI, 2013; BASOLE; BELLAMY, 2014; VERSCHOORE *et al.*, 2014; TONIN *et al.*, 2016; ANTUNES, 2018; KLANOVICZ; VERSCHOORE; FRANZATO, 2018).

Ratificando o ponto de vista trazido por tantos autores no parágrafo anterior, Feitosa e Garcia (2016) afirmam que a temática pode ser considerada como um campo de estudos ainda em construção e, portanto, necessita-se de novas lentes de análise para a compreensão ampla das variáveis inerentes aos sistemas de reputação, considerando-se a realidade brasileira, contribuindo para o aprofundamento teórico da relação entre o constructo reputação e a influência que ele exerce sobre as relações entre empresas que trabalham em redes (FEITOSA; GARCIA, 2016).

Há evidências na própria literatura científica sobre a falta de estudos que combinam a reputação e a sua influência nos relacionamentos de empresas que atuam em parceria com outras organizações (BASOLE; BELLAMY, 2014). Segundo Kayo *et al.* (2010), a grande maioria dos estudos envolvendo o desenvolvimento de redes de empresas está focada estritamente nos retornos extraordinários acumulados pelas empresas a partir de sua participação nessas parcerias, o que ele denomina como “análise de criação de valor”. Diante do exposto, se desenvolve o presente estudo, com o intuito de superar/preencher as lacunas empírica, social, empresarial e teórica deste campo de estudos.

Estas lacunas empírica, social e empresarial podem ser observadas quando Courtney *et al.* (2013) afirmam que os relacionamentos interorganizacionais precisam ser estudados com bastante cuidado porque essa análise mostra aspectos que auxiliam os associados/gestores na tomada de decisão e os colocam em um patamar superior de compreensão de cenário e análise de riscos dentro da rede, garantindo vantagem competitiva as empresas. Ratificando a importância deste estudo, apresenta-se ainda a necessidade de análises que transcendam o foco econômico de criação de valor extraordinário, mencionado por Kayo *et al.* (2010).

No que tange as contribuições teóricas deste trabalho, pretende-se colaborar para que os estudos sobre o funcionamento de redes de empresas, definido por Klanovicz *et al.* (2018) como uma área de pesquisa ainda em desenvolvimento, consolidem de uma vez por todas a sua passagem definitiva para o *status* de disciplina ou campo específico de estudos, conforme a evolução em andamento sugerida por (VERSCHOORE, 2004; BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JÚNIOR, 2010; VERSCHOORE *et al.*, 2014; TONIN *et al.*, 2016; ANTUNES, 2018; KLANOVICZ; VERSCHOORE; FRANZATO, 2018).

Cumprindo ainda o requisito de que a tese precisa propor algo novo, este trabalho irá preencher a lacuna científica observada por Feitosa e Garcia (2016), estudando os sistemas de reputação no contexto brasileiro e a sua influência sobre as relações entre associados/gestores de empresas que trabalham em redes. Essa investigação é importante porque existem

diferentes interesses relacionados à criação e à manutenção dos sistemas de reputação no funcionamento de associações entre empresas (WU; CHENG; YEN, 2014).

1.3 Estrutura da Tese

Esta tese foi dividida em seis seções principais: a Introdução, composta por uma breve contextualização do tema, seguida pela apresentação do problema, objetivos e justificativas de pesquisa e, por fim, da estrutura da tese. O Referencial Teórico, envolvendo os principais conceitos e teorias necessárias para a compreensão da pesquisa. A Metodologia, onde se descreve, detalhadamente, a classificação teórica da pesquisa e os procedimentos metodológicos utilizados na condução da mesma. Os Resultados, achados da fase de campo deste trabalho, juntamente com a discussão dos mesmos e o apontamento de sua relação com a teoria apresentada como suporte da pesquisa. Para finalizar, são trazidas as conclusões sobre este estudo e a lista com as referências bibliográficas utilizadas na construção do mesmo.

2 REFERENCIAL TEORICO

Neste tópico apresenta-se a fundamentação teórica deste estudo, como forma de propiciar um suporte teórico-analítico inicial à compreensão do problema de pesquisa e, neste sentido, subsidiar as delimitações conceituais realizadas.

2.1 Reputação e os seus desdobramentos no contexto organizacional

Esta subseção tem o intuito de definir o constructo reputação, sob aspectos bem genéricos, e abordar a reputação, principalmente dos atores sociais responsáveis pelas organizações (empresários/associados/gestores), como um ativo importante a ser gerido pelas empresas contemporâneas.

A palavra reputação vem do latim *reputatio* e pode ser definida, de maneira simplista, como uma opinião ou uma avaliação social do público em relação a uma pessoa, um grupo de pessoas ou uma organização. No entanto, o conceito de reputação é bem mais complexo do que aparenta ser em um primeiro olhar desprezioso (RUSSONI; GUARIDO FILHO, 2015).

O conceito de reputação carrega consigo um apelo intuitivo, que dá margem a diferentes interpretações e está fortemente atrelada a confiança transmitida (FOMBRUN; VAN RIEL, 1997; WALKER, 2010). Neste sentido, a reputação começa a ser comparativa em relação a outros fatores de avaliação social das organizações, como a legitimidade e o *status* (DEEPHOUSE; CARTER, 2005; DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008; BITEKTINE, 2011; RUSSONI; GUARIDO FILHO, 2015).

Os artigos de Vance e Ângelo (2007), Walker (2010), Bitektine (2011) e Lange *et al.* (2011) fizeram revisões de literatura com o intuito de esclarecer os conceitos e estruturar debates que cercam a reputação na academia. Recentemente, Rossoni e Guarido Filho (2015) também desenvolveram um estudo que avaliou o *status*, características organizacionais e o conselho de administração de uma empresa como fatores antecedentes a reputação.

Assim como a reputação pura e simples, o conceito de reputação dos atores sociais responsáveis por uma organização é, simultaneamente, simples e complexo, desempenha um papel importante nos estudos de gestão e surge como uma tendência de análise no meio empresarial (LANGE *et al.*, 2011). A reputação desses atores pode ser definida a partir de diferentes percepções e expectativas de um público criadas por meio de interações e experiências vividas ao longo do tempo (DIAS, 2017).

De forma geral, pode-se dizer que a reputação é a percepção que a sociedade tem em relação ao comportamento das pessoas (CRUZ; LIMA, 2010). Segundo Wartick (2002, p. 373), a reputação está ligada diretamente a fatores como a identidade, imagem, prestígio, benevolência, estima e *status* que uma pessoa transmite. Almeida (2014) corrobora essa linha de pensamento, de certa forma, quando afirma que a reputação, a imagem e a identidade são fenômenos sociais que promovem intercâmbios simbólicos cada vez mais importantes para o entendimento e compreensão das interações entre as empresas e o seu público.

Não é recente o reconhecimento da importância de uma boa reputação dos empresários/gestores para o sucesso e perenidade de uma organização. Isso foi constatado, por exemplo, a partir da análise de Markham (1972), que afirma que essa boa reputação atrai investidores, acionistas, bons funcionários e mantém clientes.

Almeida (2005); Fombrun e Van Riel (2004); Vlasic e Langer (2012) vão ainda mais longe ao afirmar que uma boa reputação atrai investidores, diminui custos de capital, conquista clientes e mantém a cartela atual, atrai bons funcionários, motiva a equipe e atrai cobertura positiva da imprensa, o que afeta de forma favorável as análises financeiras sobre a empresa. Por fim, Vergin e Qoronfleh (1998) completam este posicionamento quando afirmam que uma reputação positiva aumenta de forma preponderante os resultados globais de uma organização em comparação ao mercado.

A boa reputação dos empresários/gestores transparece honestidade e respeito na conduta e transações realizadas por uma empresa (CORNELL; SHAPIRO, 1987) e legitima o comportamento da firma (FOMBRUN; RINDOVA, 1998). Segundo Almeida (2005), a literatura acerca da temática infere que a reputação também distingue a qualidade dos produtos (NELSON, 1970; MILGROM; ROBERTS, 1986; SABATE; FUENTE; PUENTE, 2003).

A reputação permite que as empresas mostrem qualidades intrínsecas e extrínsecas, aos seus clientes; que ela melhore o seu desempenho, aos acionistas; ações de preservação, aos ambientalistas; uma relação mais justa e democrática, aos empregados; e projetos de melhoria e responsabilidade social, à comunidade (ALMEIDA; MUNIZ, 2005).

Desta forma, as empresas tentam estabelecer relações favoráveis com todos os atores sociais que possam interferir nos seus resultados (CAIXETA, *et al.*, 2011). A reputação é um recurso estratégico importante e é fonte de sustentabilidade e vantagem competitiva para as organizações (SCHULTZ *et al.*, 2000; GARDBERG; FOMBRUN, 2002).

De acordo com Caixeta *et al.* (2011), a reputação é um tema que ocupa cada vez mais espaço no campo de estudos sobre administração. No entanto, a maioria dos trabalhos

desenvolvidos sobre a temática está focada em mensurar a reputação das empresas percebidas pelos seus vários públicos, mas poucos deles avaliam de fato até que ponto a boa/má reputação dos empresários/gestores de uma organização pode ser refletida em resultados econômico-financeiros (CAIXETA, *et al.*, 2011).

Segundo Meirelles (2014, p. 19) a reputação pode ser encontrada em revisões bibliográficas de áreas distintas, como, por exemplo, nas ciências sociais e ciências políticas (MAHON; MITNICK, 2010), na administração e economia (MAHON; MITNICK, 2010; PONZI *et al.*, 2011), no marketing, psicologia e sociologia (PONZI *et al.*, 2011).

No campo da sociologia, por exemplo, a reputação é vista como uma espécie de identidade social, algo que toda entidade precisa nutrir para alcançar o sucesso em um ambiente social (VLASIC; LANGER, 2012). Além disso, segundo estes mesmos autores, a reputação tem um papel importante no estabelecimento do *status* social, “[...] para ter boa reputação, as entidades devem fazer muito mais do que o esperado [...] devem ter um papel ativo na formação de seu ambiente, ao invés de serem apenas observadores passivos que se adaptam às influências externas (VLASIC; LANGER, 2012, p. 222).

De forma complementar, o estudo de Fombrun (2007) analisa ranqueamentos e formas de avaliar a reputação por meio de ações de cidadania, inovação em produtos, governança e desempenho. De acordo com Lopes (2017), as empresas deveriam estimular os gestores a divulgarem ações socioambientais como uma maneira de melhorar sua reputação.

A reputação é um ativo intangível bastante valioso sob o ponto de vista de muitos CEOs (BUENO, 2009; INSTITUTE OF DIRECTORS, 1999; MACEDO *et al.*, 2011). Este ativo intangível se mantém por meio da força da marca, da inovação, do capital humano ou intelectual, da cultura organizacional, do relacionamento com os diversos públicos e da responsabilidade social (BUENO, 2009 *Apud* DIAS, 2017, p.44).

Os empresários que realizam ações sociais obtêm ganhos de “capital reputacional” e melhoram a sua reputação frente ao mercado, o que pode gerar oportunidades de negócio ou aumentar o seu valor percebido (FOMBRUN, 2007). A reputação afeta a forma como as várias partes interessadas se comportam em relação a uma determinada organização, como por exemplo, avaliando a sua retenção de funcionários, a satisfação e a fidelização de clientes (CHUN, 2005; VLASIC; LANGER, 2012).

É válido ressaltar que, apesar de os gestores tentarem realizar a manutenção de suas respectivas reputações, elas estão sujeitas às avaliações de entidades externas a ela (FEITOSA; GARCIA, 2016). Ou seja, uma boa reputação é laureada pelo reconhecimento das

partes interessadas e analisada de diferentes ângulos (MELO; GARRIDO-MORGADO, 2012; VLASIC; LANGER, 2012).

Neste sentido, algumas críticas relacionadas à “má” reputação de empresários foram encontradas na literatura, como um aspecto que pode comprometer o relacionamento entre empresas e a formação de redes (LANGE *et al.*, 2011). A seguir serão apresentados alguns cuidados que precisam ser tomados ou algumas ações que podem ser evitadas com o intuito de sanar impactos negativos advindos da má reputação de um empresário/gestor.

Segundo Rosa (2007) o mundo digital permite que o desgaste da reputação de um empresário seja praticamente instantâneo e a perda desta reputação pode significar para uma empresa até mesmo o seu descarte, em casos mais extremos. Neste sentido, a crise de reputação aparece justamente quando as partes externas a uma organização, por algum motivo, estão impedidas de confiar em seu gestor (ROSA, 2007).

O vice-presidente do *Reputation Institute*, Cees Van Riel, em uma entrevista cedida ao repórter Carlos Alberto Messeder, da ESPM diálogo, afirmou que quando um empresário tem uma reputação ruim ele acaba por ficar exposto a inúmeros questionamentos que partem dos seus *stakeholders*. Por conseguinte, essas suspeitas podem culminar em repercussões ou publicidade negativa e o ativo “reputação”, tão importante e valioso às organizações contemporâneas, começa a gerar efeitos adversos (VAN RIEL, 2011).

Nassar (2007) chama a atenção em seu trabalho para uma relação quase que sinônima existente entre reputação e memórias passadas. “Uma ação empresarial quando não ou mal explicada vira memória ruim. E a memória [...] é o que consolida a reputação” (NASSAR, 2007, p. 1). Ou seja, sob a perspectiva deste autor, entende-se que as ações praticadas por um empresário no passado são responsáveis pela falta de interesse de um *stakeholder* em manter qualquer tipo de vínculo com o mesmo no presente.

Neste trabalho o constructo reputação tem o seu foco voltado para as ações de um ator social (empresário/gestor) e deve ser entendido como uma representação dos esforços e resultados observados a partir de sua habilidade de gerar valor aos seus *stakeholders* (VLASIC; LANGER, 2012). A gestão da reputação é importante na geração de vantagem competitiva e os seus impactos não podem ser ignorados. Cientes disso, os empresários são pressionados a criar políticas de diferenciação relacionadas às suas ações e ao seu comportamento junto aos *stakeholders* (FOMBRUN; RINDOVA, 1998).

Esta subseção teórica trouxe vários trabalhos do Fombrun e seus colaboradores para suportar conceitualmente o constructo reputação. Ressalta-se, no entanto, que apesar de a abordagem do constructo reputação trazido por Fombrun ser amplamente aceita na academia,

ela deixa a desejar no que tange ao aspecto operacionalidade. Dessa forma, como o foco deste estudo está voltado para o entendimento do funcionamento de uma rede de supermercados em Minas Gerais a partir da influência do constructo reputação dos empresários que a compõem, optou-se por esta abordagem de reputação trazida por Vlastic e Langer (2012) por considerá-la mais adequada ao contexto do estudo.

Em primeiro lugar, Vlastic e Langer (2012) destacam que o constructo reputação não é algo que foi dado a uma pessoa, empresa ou rede, mas é algo que foi construído ao longo do tempo e que pode ser administrado, assim como os outros recursos operacionais. Neste sentido, o primeiro passo para a construção de uma boa reputação é identificar a quem essa boa reputação pode interessar (*stakeholders*) e de que forma isso pode trazer algum benefício para a pessoa/empresa. Essa identificação é importante porque são as partes interessadas é que irão construir e propagar a reputação do empresário/empresa (VLASIC; LANGER, 2012).

A reputação não pode ser observada de forma direta e isolada, mas está intrínseca nas percepções que as diferentes partes interessadas que compõem um grupo têm em relação às ações de um empresário em prol dessa entidade comum. Por exemplo, pode ser que um empresário se comunique ou atenda mais diretamente os interesses de algumas partes interessadas da rede em relação a outras, logo esse empresário apresentará diferentes tipos e níveis de reputação entre os vários membros de uma mesma rede (VLASIC; LANGER, 2012).

As principais partes interessadas nos negócios de uma empresa são suscetíveis de incorporar percepções de outras partes. Diante disso, os empresários/gestores precisam definir a importância relativa de cada uma das partes interessadas de modo que se possa organizar a concentração de esforços e recursos sobre a sua reputação, conforme as percepções do grupo e das partes interessadas estrategicamente escolhidas (VLASIC; LANGER, 2012). Por fim, Vlastic e Langer (2012, p. 222) ratificam que “[...] os responsáveis pela gestão da reputação de uma entidade devem identificar as áreas de risco de reputação às quais uma entidade está exposta. Esses riscos abrangem os riscos de reputação que são inerentes aos negócios da organização”.

Sob o aspecto operacional de reputação apresentado por Vlastic e Langer (2012) nos parágrafos anteriores, conduz-se a presente pesquisa com o intuito de analisar de que forma os empresários que compõem a rede de supermercados em estudo administram a sua reputação e como isso influencia os seus relacionamentos com as outras partes interessadas do negócio. Esse entendimento se faz importante porque as relações entre os empresários que compõem a

rede e as ações coletivas realizadas por eles influenciam sobremaneira no funcionamento da rede em estudo e nos resultados gerados por ela.

Quadro 1 - Resumo das características e conceitos de reputação.

Características do Constructo	Resumo do Conceito
Honrar os Compromissos	Ser honesto, pagar suas contas em dia, manter o nome limpo (sem restrições de qualquer natureza), cumprir sua cota de compra/venda coletiva junto aos parceiros da rede, etc.
Ser Participativo	Participar das reuniões gerais, treinamentos, votações em assembleia, convenções, feiras, confraternizações, etc.
Seguir as Normas/Regras	Estar atento/atender as normas, regras, contratos e definições/divisões de responsabilidades.
Ser Solícito	Estar disposto/disponível para ajudar os outros membros da rede com experiências, informações e recursos que eles possam precisar.
Ser Comprometido	Estar disposto a trabalhar em prol dos objetivos comuns, contribuindo para o crescimento/desenvolvimento da rede.

Fonte: Do autor (2020).

Na próxima subseção serão apresentados conceitos de redes de empresas, diferentes configurações e implicações relacionadas às associações estabelecidas entre empresas que optam por trabalhar em rede.

2.2 Redes de empresas: arranjos, conceitos, contexto e vantagem competitiva

Esta subseção tem o intuito de ponderar, brevemente, a origem das redes de empresas; conceituá-las; apresentar diferentes arranjos que estas associações entre empresas podem assumir e, principalmente, demonstrar como estas agremiações podem se caracterizar como fonte de vantagem competitiva para as organizações modernas. Ao final desta subseção, são apresentados ainda alguns cuidados que devem ser tomados pelas empresas que optam por trabalhar em rede.

Em uma era de globalização e especialização, os benefícios trazidos pelos relacionamentos estabelecidos entre empresas surgem como uma fonte de capacidade estratégica inimitável (ZAHEER; ZAHEER, 1997; GULATI *et al.*, 2000). As ligações estabelecidas por uma empresa e o seu acesso nessas redes de contato são recursos importantes para a sua influência sobre as ações de terceiros (ANDERSON *et al.*, 1994; BURT, 1992; ZAHEER; ZAHEER, 1997). Neste sentido, muitos estudos direcionam o seu foco para o entendimento de como o posicionamento de uma empresa dentro de uma rede de

empresas pode influenciar o seu desempenho (ACHROL; KOTLER, 1999; DYER; SINGH, 1998; GULATI, 1998; DYER; SINGH; HESTERLY, 2018).

Segundo Almeida (2018), os estudos de redes de empresas são divididos em duas abordagens principais: a racional, sob o aspecto econômico; e a social, sob o aspecto dos relacionamentos. Na primeira abordagem o foco dos estudos está no entendimento dos fatores de negócio que levaram as empresas a atuarem de forma conjunta, buscando um posicionamento estratégico que culmine na diminuição dos custos de operação e melhorias nos seus resultados financeiros (GIGLIO; HERNANDES, 2012). A segunda abordagem, que traz diretamente o enfoque desta subseção, está voltada para o entendimento e caracterização das relações existentes entre os empresários que compõem uma rede e os comportamentos praticados por eles (ALMEIDA, 2018; GRANDORI; SODA, 2006; GULATI, 1998).

Grandori e Soda (1995) propuseram um modelo de funcionamento de redes que, apesar de ser oriundo da década de 1990, ainda se mostra bastante atual e que ficou conhecido como a “teoria de redes inter-firmas”. Após análises de várias obras relacionadas, esses autores fizeram uma compilação de teorias e inferiram que as redes podem ser classificadas de acordo com seus mecanismos de formalização, centralidade e de cooperação. Nesta obra é desenvolvido o conceito de “Rede Social”, o qual será trabalhado mais detalhadamente a seguir.

De acordo com Chang (2015), Simmel foi o primeiro pesquisador a usar a teoria da rede social para conduzir uma pesquisa. Simmel (1950) acreditava que a análise de interações em uma rede social é mais fácil do que analisar membros específicos. No entanto, deve-se salientar que alguns estudos têm assumido a premissa de que cada membro adota um comportamento diferente e interdependente dentro da rede (EHRlich; CARBONI, 2005).

Chang (2015) define rede social como uma conexão relacional, incluindo o intercâmbio de informações. É a investigação de pequenos grupos dentro de grandes grupos e se faz necessária para a compreensão do comportamento do grupo inteiro (LU *et. al.*, 2010). A análise de redes sociais ajuda as empresas a identificarem conexões associadas com os subgrupos (CHANG, 2015).

Kilduff e Tsai (2003) caracterizam uma rede social por um conjunto de nodos, laços e ligações, as quais apresentam as relações entre nodos. Haythornthwaite (1996) mostrou redes sociais como sendo o valor social por meio de relações resultantes de ligações entre os seus membros. Ehrlich e Carboni (2005) explanaram a rede social como sendo um arranjo de empresários, que é mantido por relações de interesses comuns entre eles.

As redes sociais podem incluir indivíduos específicos, grupos, organizações, entidades sociais ou ainda pode incluir um conjunto de conexões dentro de uma estrutura social (CAVDUR; KUMARA, 2014). A pesquisa científica pode considerar as redes sociais como um exemplo que tem potencial para se desenvolver tanto em abrangência como em coerência (CHANG, 2015). Isso porque, apesar de as redes interorganizacionais terem surgido no campo das teorias organizacionais nos anos 1980 (MILES; SNOW, 1986), a partir da década de 1990 a temática ganhou o âmbito internacional e a literatura relacionada foi evoluindo constantemente (BALESTRIN *et al.*, 2010).

Em terras tupiniquins, os estudos sobre redes começam a ganhar forças no século XXI, aproximadamente 2004, quando houve uma expansão da publicação de artigos científicos. Essa tendência do crescimento da organização das empresas em redes fez com que em 2006 a Revista de Administração de Empresas (RAE - FGV) dedicasse uma edição especial às redes sociais e interorganizacionais (VERSCHOORE *et al.*, 2014).

De acordo com Morin (1977), as redes podem ser definidas como formas complexas de organização. A formação de uma rede está determinada pela conectividade entre as partes, ou seja, pela capacidade estrutural de facilitar a comunicação entre seus componentes, sem ruídos; e pela coerência, que pode ser notada nos interesses comuns entre os seus atores e nos objetivos da rede (CASTELLS, 1999).

De acordo com Chauvet *et al.* (2011), os laços e estruturas de rede são comportamentos, ações e decisões que são melhor investigadas examinando as interações entre os gestores, ao invés de analisar apenas atributos e características individuais de cada um. Grandori e Soda (1995) apontam as redes como sendo formas de organização ou formas alternativas de mercado e hierarquia para organizar a vida econômica e social. A rede pode ser apresentada como um tipo de organização lógica ou uma forma de gestão de relações entre os atores econômicos e os atores sociais.

Para este trabalho, entende-se por rede de empresas um conjunto de proprietários/gestores e organizações que estão interligados direta ou indiretamente; que são interdependentes entre si; que trocam informações, conhecimento ou recursos; que tem consciência de sua força coletiva e lutam por objetivos comuns; obedecendo a um arranjo formal, pautado em regras comuns e normas de conduta (GIGLIO; MACAU, 2015). O intuito principal desta associação de empresas é atingir objetivos de forma mais fácil do que seria por esforço individual (ALVES *et al.*, 2013).

Dito isso, é importante mencionar que as redes possuem origens multidisciplinares, heterogêneas e as ligações entre as suas raízes são difíceis de serem constituídas na literatura e

nos campos de pesquisa em administração (CHAUVET *et al.*, 2011). As pesquisas sobre as origens e a evolução das redes buscam encontrar mecanismos e processos por trás do estabelecimento de relações e arranjos em rede (ZAHEER; SODA, 2009).

No campo das ciências sociais, os estudos de redes tem ganhado importância sob o aspecto econômico porque elucida a complexa interdependência transacional e cooperativa entre as empresas (BALESTRIN; VARGAS, 2002). Esses estudos dão suporte a um conjunto de interesses comuns e fomentam o diálogo entre diversos campos da ciência social (GRANDORI; SODA, 1995).

As pesquisas científicas envolvendo redes interorganizacionais unem conceitos e práticas das teorias sobre economia industrial, custos de transação, redes sociais, estratégia institucional, dependência de recursos, aprendizagem organizacional, entre outras (BALESTRIN; VARGAS, 2002).

Ebers (1997) ainda afirma que uma rede interorganizacional deve atender a algumas premissas regionais, culturais, legais e políticas. Estão embasadas nos níveis institucional e relacional das empresas. Trata-se de compartilhar visões e informações de um cenário social e econômico que envolve as partes interessadas.

As formações de redes são importantes para que as empresas possam trabalhar suas deficiências. Trata-se de uma maneira inteligente de agregar forças políticas e se fazer ouvir com mais facilidade pelos representantes oficiais. Trabalhar em rede é melhorar a eficiência e compartilhar recursos (MAKING-PRSP, 2008).

A atuação em uma rede de empresas tem se apresentado como um diferencial no desempenho das organizações contemporâneas. As empresas pertencentes a uma rede usufruem de benefícios como políticas setoriais ou subsetoriais bem definidas, incentivos e intervenções públicas, sociedades com base em organizações coletivas, quebra da força de divisão entre o público e o privado e aumento da força da sua matriz de informações (PINOTTI; PAULILLO, 2006).

O estudo de Bonner *et al.* (2005) fala sobre a importância de uma empresa manter sua identidade forte em uma rede por meio da gestão de relacionamentos, que lhe permite acessar outros recursos e usufruir de atividades conjuntas. As experiências de relacionamentos passados são fundamentais para que se mantenha a qualidade nos relacionamentos e parcerias em momentos futuros (GULATI, 1999; POWELL *et al.*, 1996).

Isso é importante porque as relações dentro de uma rede podem se caracterizar como fonte de vantagem competitiva e, por conta disso, as empresas estão sempre buscando uma nova rede de parceiros, principalmente com parceiros que são fontes de recursos

complementares ou inimitáveis (ACHROL; KOTLER, 1999; ANDERSON *et al.*, 1994; BONNER *et al.*, 2005; BURT, 1992).

As redes também contribuem para o agrupamento de produtores que fazem coisas semelhantes em uma mesma localidade. Isso é importante porque os operários se especializam e os fornecedores/clientes passam a enxergar a rede como uma referência em um dado setor industrial, o que promove a realização de feiras e treinamentos tecnológicos e ajuda a angariar benefícios fiscais e apoio governamental (CÂNDIDO, 2002).

Segundo Tálamo (2008), as redes de cooperação entre empresas se sobressaem por já terem mostrado a sua eficácia como modelo de gestão, principalmente no relacionamento entre micro, pequenas e médias empresas. “As redes de cooperação entre empresas apresentam-se como uma rede de natureza social que busca o equilíbrio entre a competição e a cooperação entre empresas de um mesmo porte” (TALAMO, 2008 p. 21). Apesar de ágeis e flexíveis, as micro, pequenas e médias empresas não dispõem de estrutura organizacional e financeira para tocarem projetos inovadores sozinhas (TALAMO, 2008).

Vale ressaltar que, além dos benefícios de se trabalhar em rede, essas conexões também apresentam alguns riscos às empresas envolvidas. Neste sentido, o final desta subseção foi dedicado a demonstrar como a ausência de fatores relacionados à boa reputação dos associados/gestores; à cooperação e à confiança nos relacionamentos entre os empresários podem se caracterizar como empecilhos no processo de funcionamento de redes de empresas.

Entre os problemas mais comuns pode-se citar o desgaste de relacionamento entre aliados potenciais; a demora na busca de decisões consensuais; e a falta de habilidade na gestão de conflitos e interesses. Diante disso, o maior desafio das empresas torna-se encontrar um equilíbrio justo entre a urgência e um consenso convincente (MAKING-PRSP, 2008).

De acordo com Claro *et al.* (2003) e Saes e Silveira (2014) a governança tem um papel fundamental no combate a trapaçes e comportamentos oportunistas em uma rede. Estes cuidados são necessários porque, apesar dos ganhos trazidos pelos relacionamentos advindos da participação em uma rede de empresas, os riscos de roubo, trapaçes, sabotagem, entre outros, existem e não podem ser ignorados (BARNEY; HESTERLY, 2006). Barra e Machado (2006) complementam esta linha de pensamento ao afirmarem que a governança ainda pode reduzir a assimetria de informações e, por meio da troca de experiência entre as partes envolvidas, pode aumentar a confiança mútua.

Por outro lado, a fragilização das relações de confiança está entre os problemas mais comuns, prejudiciais e entre os principais motivos causadores da saída de empresários de uma rede (MACIEL; REINERT, 2011). Segundo estes mesmos autores, a falta de confiança

também pode contribuir para o surgimento de problemas internos nos relacionamentos entre os associados/gestores.

Pode-se dizer ainda que a falta de engajamento ou comprometimento em ações coletivas ou na disponibilização de recursos por parte de um empresário em sua rede de atuação pode ser entendida, em alguns casos, como sendo um indício de falta de confiança ou de credibilidade na relação sob o ponto de vista de uma ou de ambas as partes envolvidas (ANTUNES, 2018).

Por fim, pondera-se que, apesar dos desafios enfrentados na participação de uma rede, as empresas optam por participar destas agremiações para superar a competitividade de um mercado cada vez mais exigente. Neste contexto, trabalhar em rede é interessante porque as empresas suprem as lacunas umas das outras e superam as suas deficiências por meio do estabelecimento de parcerias. A rede possibilita o compartilhamento de informações, recursos e o rateio de alguns custos fixos, além de ser uma alternativa para agregar forças políticas e se fazer ouvir com mais facilidade (MAKING-PRSP, 2008).

Quadro 2 - Resumo das características e conceitos de Redes de Empresas.

Características do Constructo	Resumo do Conceito
Interdependência	Um ator depende de outro (e vice-versa) para realizar suas atividades empresariais. Isso porque eles possuem recursos complementares, raros ou inimitáveis.
Consciência da Ação Coletiva	Estar ciente de que o objetivo do grupo se sobressai em relação ao objetivo/interesse individual.
Cooperação	Esforço individual dos atores para desenvolver suas atividades além das obrigações contratuais em prol do crescimento/desenvolvimento do grupo.
Estrutura de Governança	Conjunto de normas, regras, contratos e definições/divisões de responsabilidades. Os processos decisórios da rede devem seguir o estatuto, devem ser democráticos e evitar conflitos de interesse. O bem comum deve prevalecer, sempre.
Vantagem Competitiva	Oportunidades, recursos, treinamentos, assessorias técnicas profissionais e benefícios extraordinários que seriam impossíveis de alcançar de forma individual (poder de barganha, redução de custos operacionais, visibilidade, etc.).

Fonte: Adaptado de Almeida (2018, p. 35).

2.3 Capital social e as suas influências nos relacionamentos de uma rede de empresas

Esta subseção busca apresentar os atributos facilitadores do processo de formação e, principalmente, funcionamento de uma rede de empresas, sob a perspectiva da teoria do capital social e do paradigma social de grupos.

Apesar de não existir um consenso em relação ao conceito de capital social propriamente dito, pode-se dizer que as discussões giram em torno das relações sociais e da ciência política, que sempre o colocam como uma fonte de recursos, cercado por confiança, cooperação, normas, estrutura de valores e uma organização entre as partes envolvidas (FURLANETTO, 2008). A teoria do capital social também tem sido utilizada com bastante frequência na análise comportamental e para o entendimento de características sociais nos relacionamentos entre empresários (SON *et al.*, 2016).

Dois aspectos centrais caracterizam o capital social como um fenômeno social sob a perspectiva de Putnam (1993, p. 177), são eles: a associação de indivíduos em redes ou outras formas de organização horizontal e a existência de confiança mútua e reciprocidade. A associação entre a teoria do capital social e o constructo reputação é interessante porque permite uma análise mais robusta em relação ao desempenho das empresas (VILLENA *et al.*, 2011; SON *et al.*, 2016). O acúmulo de capital social promove a cooperação espontânea, auxilia as ações coordenadas e inibe comportamentos oportunistas (PUTNAM, 1993).

O capital social se caracteriza como um fundamento importante nos estudos sobre o funcionamento de redes de empresas porque, segundo Furlanetto (2008), uma população deve usar o seu capital social justamente para criar, desenvolver e consolidar instituições, tornando-as eficientes e democráticas para que possam alcançar a competência de gestão. O capital social é “[...] um conjunto de recursos capazes de promover a melhor utilização dos ativos econômicos pelos indivíduos e pelas empresas” (ABRAMOVAY, 2000, p. 379).

Segundo Putnam (1993), o capital social muitas vezes é mais importante que o capital humano ou mesmo que o próprio capital físico, uma vez que ele possibilita a boa governança por meio da estabilidade política, facilitando o alcance do desenvolvimento econômico. Coleman (1990) ratifica este ponto de vista ao afirmar que o capital social fomenta a realização de ações coordenadas, que, por sua vez, contribuem para o aumento da eficiência. Sendo assim, o capital social pode ser caracterizado como uma ferramenta importante na busca pelo fortalecimento das instituições, desde que os seus princípios de cooperação e participação coletiva sejam utilizados para reduzir custos e incertezas (FURLANETTO, 2008).

De acordo com Bourdieu (1980), o capital social pode ser representado por um mecanismo onde os indivíduos pertencentes a uma classe dominante se reconhecem, se reforçam mutuamente e reproduzem aspectos culturais e simbólicos com o intuito de garantir benefícios econômicos a um grupo privilegiado que detém poder. Este poder é legitimado pelo estímulo da solidariedade entre os membros do grupo, buscando assegurar a posição

dominante ocupada por cada um e a fixação de uma demarcação explícita (nobreza, título, família), onde quem não pertence ao grupo está, automaticamente, excluído.

Apesar disso, não é necessário que uma rede de empresas se feche para que ela faça bom uso do capital social distribuído entre os seus membros. Uma rede aberta permite a entrada de recursos inéditos ou incomuns que jamais seriam acessados caso as redes estivessem fechadas a novos relacionamentos (GRANOVETTER, 1985). Eklinder-Frick *et al.* (2012) afirmam que uma rede mais fechada, composta por relacionamentos mais densos, fomenta o sentimento de colaboração e aumenta a confiança entre os participantes. Por outro lado, os elos mais distantes facilitam o fluxo de informações novas, que poderiam ser bloqueadas pelas amarras do capital social presente nas redes mais fechadas (EKLINDER-FRICK *et al.*, 2012).

No que tange aos estudos que associam o capital social apresentado por Bourdieu (1980) e os relacionamentos entre os empresários que compõe uma rede, entende-se que o mecanismo cultural, simbólico e valioso (capital social) deve ser disseminado entre o grupo de privilegiados (empresários participantes) dentro de uma demarcação explícita (rede). Os empresários então podem aproveitar o seu “poder” compartilhado, usufruir dos benefícios econômicos comuns e quem não pertence à rede é “carta fora do baralho”.

A concepção de capital social assumida por este trabalho o caracteriza como sendo um ativo coletivo, um recurso socioestrutural útil a indivíduos, grupos e ações específicas que o reconhecem como um bem público, disponível a todos os integrantes de um grupo social, uma comunidade, uma organização, independente de quem sustenta ou contribui mais ou menos em relação aos recursos do grupo. Neste sentido, o estabelecimento de confiança, organização, normas, sanções e autoridade são importantes mantenedores do capital social deste grupo (COLEMAN, 1988; PUTNAM, 1993).

Segundo Furlanetto (2008, p. 62) “[...] o capital social refere-se à habilidade dos indivíduos em garantir benefícios por meio de associação em redes de relações sociais”. Estes benefícios estão fundamentados nas estruturas de confiança, normas e costumes estabelecidas entre empresários (COLEMAN, 1988; PUTNAM, 1993, p. 177-179; PORTES, 1998; *apud* FURLANETTO, 2008, p. 62).

Os conceitos relacionados às análises de capital social podem ser divididos em duas correntes principais: uma liderada por sociólogos e outra por cientistas políticos. De acordo com a corrente dos sociólogos, ações individuais são fortalecidas quando os participantes se relacionam em redes, direta ou indiretamente, para otimizar recursos e isso contribui para a formação de redes saudáveis e com relações duradouras (BOURDIEU, 1985; COLEMAN,

1988; FURLANETTO, 2008; PORTES, 1998). A corrente liderada por cientistas políticos, por sua vez, defende que o capital social representa as relações internas, que são a base da ação coletiva do grupo e facilita o alcance dos resultados esperados (FURLANETTO, 2008; PUTNAM, 1993; WOOLCOCK, 1998).

A feição conceitual do capital social ainda pode ser categorizada em: comunitária, que associa o capital social a redes informais, grupos cívicos e organizações locais; transversal, que fomenta o estabelecimento de pontes de comunicação horizontal ou vertical entre as pessoas; e institucional, que une características das duas primeiras em sua estrutura, considerando importantes para a formação do capital social tanto os aspectos políticos quanto os aspectos sociais, o que viabiliza a reciprocidade nas relações, a prática da cooperação e o cumprimento de normas com o objetivo comum de formar um grupo forte frente às organizações formais, sistema judiciário, outros grupos sociais ou de empresas (FURLANETTO, 2008, p. 62).

De acordo com Furlanetto (2008), o “capital”, como termo, sugere a ideia de acúmulo de riqueza, bens ou, sob a perspectiva humana, competências, habilidades, aptidões. Neste sentido, uma discussão acalorada referente à natureza do capital social é marcada de um lado por autores que afirmam se tratar de um bem coletivo e do outro por autores que o tratam como um bem individual (PORTES, 1998).

Diante deste contexto, Lin (1999) afirma que a maior parte dos pesquisadores aborda o capital social como um bem coletivo e individual, simultaneamente. Isto porque as ações realizadas pelas instituições sociais, formadas pelas relações e recursos dos participantes, são benéficas tanto para o grupo quanto para os integrantes que o compõe. No nível coletivo, o capital social está representado na junção de recursos econômicos, políticos e conexões sociais em uma rede ou redes. No âmbito individual, separado de suas redes, o capital social aparece como um termo a ser implantado no contexto de melhorias, integração social e solidariedade (LIN, 1999).

O fato é que o capital social é algo maior e mais complexo do que o estabelecimento de relações e valores, trata-se de um bem grupal, uma vez que é por meio do compartilhamento de recursos e cooperação entre a rede que ele mostra sua força (FURLANETTO, 2008). Neste sentido, o aumento do capital social está condicionado à força dos vínculos, do crescimento em abrangência e da formação de novas redes de relações. Ou seja, é um tipo de bem que quanto mais usado, maior é o seu valor percebido. O funcionamento dessas redes está condicionado à comunicação, apoio e cooperação estabelecida entre os seus membros (FURLANETTO, 2008).

Uma série de proposições causais é formulada nos estudos sobre capital social sugerindo que alguns bens coletivos fomentam as redes e os relacionamentos, aumentando a utilidade dos recursos envolvidos, assim como, os recursos disponíveis também auxiliam no processo de construção das relações entre empresários de uma rede e o estabelecimento de confiança mútua entre eles (LIN, 1999).

Apesar disso, segundo este mesmo autor, estes bens coletivos, por si só, não constituem o capital social e nem podem ser tratados como sinônimos do termo. O capital social é, na verdade, uma espécie de competência que os cidadãos possuem de se conectarem e trabalharem em rede, com o objetivo de facilitar a comunicação, o intercâmbio de informações e conhecimentos compartilhados entre eles (FURLANETTO, 2008).

Uma questão bastante polêmica que envolve os estudos sobre o capital social é a pressuposição, muitas vezes, de que as redes e relações sociais devem possuir armações fechadas e densas (BOURDIEU, 1986; COLEMAN, 1990; LIN, 1999; PUTNAM, 1993, 1995). O fechamento do grupo e a sua densidade não são fatores obrigatórios, apesar de a demarcação da rede se mostrar como uma vantagem competitiva do capital social, por manter normas, autoridade e sanções que garantem a confiança entre os participantes e aumentar a possibilidade de mobilização de recursos dentro da rede (LIN, 1999).

Segundo este último autor, esse tipo de debate sugere que o conceito de capital social tem sua origem nas redes e relações sociais e deve ser medido de acordo a raiz da rede, uma vez que o capital social é composto pelos recursos embutidos em uma estrutura social, onde podem ser acessados ou mobilizados pelos empresários em ações intencionais. Ou seja, o capital social é a soma de recursos vinculados a uma organização; da acessibilidade que os indivíduos tem aos recursos; e da mobilização dos recursos pelos indivíduos a partir de ações planejadas (LIN, 1999).

De forma complementar, Bourdieu (1986) determina o volume de capital social de uma rede por meio de uma função que associa o tamanho da rede ao volume de capital (econômico, cultural e simbólico) que os indivíduos envolvidos na rede possuem.

Por fim, é importante salientar que a aprendizagem sucedida do conceito de capital social tem auxiliado o entendimento de movimentos de fomento local, de iniciativas sustentáveis de algumas regiões, comunidades rurais ou cidades tidas como subdesenvolvidas (FURLANETTO, 2008). Como exemplos pode-se citar os estudos realizados por Abramovay (2000); Albagli e Maciel (2003); Marteleto e Silva (2004); Milani (2004); AZEVEDO *et al.*, 2015; Apolonio e Kerbaui (2016); Donadone e Cenedezi (2016); entre outros. Desta maneira,

acredita-se que este estudo também contribua para a compreensão de aspectos que auxiliam o funcionamento de redes de supermercado e de outras redes no estado de Minas Gerais.

Fazendo um adendo nesta subseção focada nos aspectos trazidos pela teoria do capital social, apresentar-se-á a seguir a perspectiva do paradigma social de grupo, que está ligada diretamente aos conceitos, aplicações e atributos/requisitos apontados pela estrutura de capital social das obras de Bourdieu (1980); Bourdieu (1986); Coleman (1988); Putnam (1993) e Furlanetto (2008), só que a partir de uma abordagem mais funcionalista da rede, que segue um estatuto, possui uma estrutura de governança, normas e regras.

De acordo com Castells (1999), a premissa básica para o entendimento do paradigma social de um grupo, ou paradigma da sociedade em rede, como ele denominou, é que a formação de uma rede dá origem a uma nova organização social, constituída de muitas organizações individuais menores/anteriores. No entanto, as características peculiares das primeiras organizações assumem um papel coadjuvante na nova agremiação, que agora possui uma estrutura hierárquica e poder centralizado, um conjunto de normas e pequenos grupos que compõem uma teia maior (CASTELLS, 1999).

A partir da formação da nova organização social torna-se mais difícil separar as relações humanas das relações de negócio (ALMEIDA, 2018). O comprometimento dos empresários, a confiança transmitida por eles e as ações colaborativas praticadas fortalecem os vínculos sociais, relacionais e alimentam os jogos de interesses que os levaram a formar/participar da rede (GRANOVETTER, 1985). Sendo assim, ao desenvolver uma pesquisa em uma rede de empresas é preciso entender as relações sociais existentes nessa estrutura e o comportamento praticado pelos empresários, uma vez que isso influencia o processo de tomada de decisão do grupo como um todo (ALMEIDA, 2018; GRANOVETTER, 1985).

Diante do exposto, observou-se que aspectos como o comportamento praticado por um empresário e a confiança transmitida por ele em suas ações/decisões são fatores essenciais na construção de sua reputação. Uma boa reputação, por sua vez, é um fator facilitador, quase um requisito, para o estabelecimento de relacionamentos entre empresários, que é o primeiro passo para a criação/acúmulo de capital social entre eles. Isso ocorre de forma natural porque os empresários dependem uns dos outros por possuírem recursos complementares e essa interdependência, conhecida também como “consciência da ação coletiva”, leva o grupo a atuar em rede (PIUCHI, 2018).

O paradigma social de grupo nasce então do surgimento de problemas e necessidades comuns, a partir de objetivos que são mais fáceis de serem atingidos por meio de ações

coletivas (PIUCHI, 2018). Apesar disso, a adesão ao grupo deve ser voluntária e ninguém pode ser pressionado a participar do mesmo. Quando a participação é imposta, a rede tende a ter dificuldades de se manter no longo prazo. Por outro lado, quando os empresários entram na rede por livre e espontânea vontade eles tendem a ser mais cooperativos e comprometidos em relação ao atendimento dos objetivos do grupo (WHITAKER, 1993). Como se pode notar, os objetivos comuns são os fatores mais importantes a serem considerados na hora de definir o melhor momento para formar uma rede (POPP *et al.*, 2013).

A estrutura de governança é outro fator que deve receber uma atenção especial na formação de uma rede (PIUCHI, 2018). A governança é necessária para a condução dos processos e operações da rede e pode se caracterizar como uma governança formal ou informal (GRANDORI; SODA, 1995). Segundo estes últimos autores, a governança informal propicia o estabelecimento de confiança e comprometimento entre os empresários envolvidos. Por outro lado, a governança também precisa atuar como um conjunto de normas, regras e atribuições de responsabilidades que estimule a interação e a cooperação entre os atores e combata os conflitos de interesses (CASTRO; GONÇALVES, 2014; QUEIROZ, 2013; OLIVEIRA; SANTANA, 2012).

Segundo Piuchi (2018) a estrutura de governança, seja ela formal ou informal, precisa estar bem definida, deve ser organizada e efetiva. Caso contrário, passará a impressão de que não existe um grupo coeso e de que esse grupo passa por dificuldades de trabalhar coletivamente. Neste sentido, a governança deve ser clara, as normas e regras precisam ser transparentes e, principalmente, legitimadas pelos membros do grupo. Se um grupo apresenta características como: “[...] interdependência; complexidade de inovação; consciência de ação coletiva; presença de problemas comuns e objetivos coletivos; governança e cooperação é possível afirmar que ele atua ou funciona no formato de rede” (PIUCHI, 2018, p. 34).

Além das abordagens trazidas nesta subseção, ressalta-se que existem outras correntes teóricas importantes no que diz respeito à abordagem social das redes de empresas e ao paradigma social de grupos como, por exemplo, a Teoria da Dinâmica dos Pequenos Grupos (GOLEMBIEWSKI, 1962); a Teoria da Ação Coletiva (OLSON, 1965); a Teoria da Comunicação (BITTI e ZANI, 1993); e a *Embeddedness* (GRANOVETTER, 1985). Todas as teorias supracitadas convergem a um ponto central: as operações e os resultados da rede são explicados pelas relações estabelecidas entre os atores e o seu comportamento coletivo (PIUCHI, 2018, p. 37).

Em suma, esta é a abordagem adotada por este trabalho, um estudo que busca entender o funcionamento/operacionalidade de uma rede de supermercados em Minas Gerais a partir

do entendimento da influência da reputação dos empresários que compõem a rede e do capital social existente entre eles. Nesse contexto, entende-se que a reputação de um empresário é construída a partir de suas ações/comportamentos/decisões e que ela se caracteriza como um fator facilitador ou como um fator antecedente ao estabelecimento de relações entre os empresários e a formação/funcionamento de uma rede.

Quadro 3 - Resumo das características e conceitos de Capital Social.

Características do Constructo	Resumo do Conceito
Relacionamento entre associados	À medida que o tempo vai passando a cooperação e ajuda mútua entre associados tendem a aumentar e eles começam a se reconhecer dentro de uma classe/grupo. O convívio direto fortalece os laços e, por vezes, dá origem a amizades.
Paradigma Social de Grupo	Estar ciente de que o grupo é maior do que a soma de todas as partes que o compõem e de que o objetivo comum está acima do interesse individual.
Compartilhamento de Recursos	Uma vez que um associado compartilha um recurso com os outros empresários (uma máquina, uma tecnologia ou um <i>software</i> , por exemplo) ele ganha o respeito dos outros membros, desencadeando um efeito dominó dentro do grupo.
Troca de Informações	Quem está disposto a compartilhar experiências, informações estratégicas ou um pouco de conhecimento, está contribuindo para a manutenção de uma atmosfera positiva e para a cooperação entre os membros.
Presença de Problemas e Objetivos Comuns	O surgimento de problemas que assolam todos/muitos associados de uma vez faz com que eles se unam na busca por soluções/objetivos coletivos, o que fortalece o grupo.

Fonte: Do autor (2020).

3 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento desta pesquisa são explicitados nesta seção, que foi dividida da seguinte maneira: tipo de pesquisa; objeto de estudo; coleta de dados; análise dos dados; e, finalmente, o modelo teórico-analítico (*framework*).

3.1 Tipo de pesquisa

A presente pesquisa foi definida como de natureza qualitativa e teve como objetivo caracterizar a influência da reputação e do capital social dos associados/gestores no funcionamento de uma rede de pequenos supermercados em Minas Gerais. Escolheu-se a abordagem qualitativa porque ela prioriza uma visão interpretativa da realidade, do ponto de vista dos indivíduos e do contexto pesquisado (SILVA *et al.*, 2005). Este tipo de pesquisa é comumente utilizado no estudo de fenômenos complexos ou de natureza social (LIMA, 2015).

Trata-se de uma pesquisa descritiva porque, como o próprio nome sugere, este tipo de pesquisa tem o intuito de descrever características de uma população ou fenômeno e fazer relações entre eles. Uma de suas propriedades mais comuns é a padronização das técnicas de coletas de dados (GIL, 1999). De acordo com Malhotra (2012) a pesquisa descritiva busca descrever uma característica, uma função, uma população ou alguma coisa em geral. Segundo esse mesmo autor, a entrevista é um dos métodos que podem ser utilizados para a comunicação e o levantamento de dados sobre os objetos de pesquisas descritivas.

O presente estudo se caracteriza como um estudo de caso. De acordo com Yin (2015), o estudo de caso é um método abrangente de investigação empírica que concilia em uma mesma pesquisa momentos diferentes, como: o planejamento, a coleta e a análise dos dados. O estudo de caso pode ser realizado de forma individual, analisando uma organização, uma rede, uma instituição qualquer, ou pode ser realizado na forma de estudo multicase, quando se analisa mais de um objeto de estudo, simultaneamente. O estudo de caso também pode ser utilizado tanto para a realização de pesquisas qualitativas quanto quantitativas (YIN, 2015).

Segundo Stake (2000), o estudo de caso está mais interessado nas características particulares dos casos do que nos métodos utilizados na investigação. Um estudo de caso pode ser simples ou complexo, específico ou abstrato, o que importa é que o objeto em estudo seja bem delimitado. Por mais que ele seja semelhante a outros casos, cada caso tem o seu

interesse peculiar (LUDKE; ANDRE, 2011). O estudo de caso não pode ser amarrado a uma estrutura fixa, ele precisa de flexibilidade, no entanto, ele é constituído de quatro etapas principais, são elas: a delimitação da unidade de estudo; a coleta de dados; a seleção, análise e interpretação dos dados; e a elaboração do relatório (GIL, 1999).

O caso estudado por esta pesquisa, que será detalhado na próxima seção, se caracteriza como o de uma rede típica. Ou seja, trata-se de uma rede de empresários (donos de pequenos supermercados) que atuam de forma interdependente, para: realizar compras conjuntas; utilizar de uma estrutura com assessorias técnicas, jurídicas, contábeis, treinamentos, ferramentas de gestão e tecnologias/*softwares* específicos para o setor; trocar informações e experiências; reduzir custos operacionais/logísticos; promover a marca por meio de campanhas de marketing mais expressivas, o que seria inviável de fazer individualmente; etc.

Por outro lado, conforme também ocorre em toda rede típica e foi ratificado pelos resultados desta tese, a motivação principal que leva um empresário a participar de uma rede é os ganhos/benefícios comerciais advindos da sua associação. Neste sentido, observou-se a existência de competição entre os empresários; de associados mais cooperativos e outros menos cooperativos; de comportamentos oportunistas por parte de alguns membros da rede; compartilhamento seletivo de informações; etc.

3.2 Objeto de estudo

Antes de caracterizar o objeto deste estudo é importante salientar que optou-se por preservar a identidade da rede e, justamente por isso, alguns aspectos mais específicos serão abordados de forma mais genérica. Neste sentido, a partir de então, a rede em questão será mencionada neste trabalho com o nome fictício de “Rede Delta de Supermercados” ou apenas como “Rede Delta”.

Ressalta-se que houve uma dificuldade inicial de acessar o objeto de estudo. Contatar empresários e/ou conseguir agendar reuniões para aplicação de questionários e, principalmente, para a realização de entrevistas com o intuito de fazer investigações científicas é uma barreira histórica enfrentada pelos pesquisadores das áreas das ciências sociais aplicadas. Fatores como a falta de tempo/interesse por parte dos empresários em receber o pesquisador; a preocupação com a manutenção do sigilo de dados/informações internas; o medo de investigação/sabotagem por parte da concorrência; etc. acabam dificultando sobremaneira o trabalho do pesquisador.

Neste sentido, o pesquisador utilizou do seu capital social para fazer o primeiro contato com a rede. Uma parente próxima do pesquisador, que é uma das servidoras do fórum em uma das cidades de atuação da Rede Delta há muitos anos, é vizinha de frente de um dos fundadores da rede. Este empresário foi presidente da rede por mais de um mandato e fez parte da diretoria por muitas outras vezes. Essa foi a entrevista número 1 (um) e através desse primeiro contato muitas outras indicações e agendamentos de entrevistas tornaram-se possíveis, inclusive com o atual gestor geral da rede.

Os dados a seguir e o conteúdo apresentado na seção de resultados desta tese foram obtidos por meio de entrevistas e buscas realizadas em sites institucionais, documentos e tabloides públicos. Também em documentos internos das empresas pesquisadas, sendo que aqueles considerados sigilosos ou estratégicos, sob o ponto de vista da gestão, não foram acessados. O estatuto da rede em estudo, por exemplo, não foi disponibilizado para apreciação do pesquisador porque, segundo o gestor geral da rede e um dos ex-presidentes entrevistados, este é um documento interno criado para estabelecer regras, normas, regulamentos e comportamentos esperados dos associados e diretoria. É um documento criado por associados e para associados, que também compõem a diretoria da rede, sendo vedado o acesso ao documento por pessoas externas a rede. Os sites institucionais, tabloides e documentos em geral não foram citados para preservar a identidade da rede, conforme já mencionado. Dito isso, parte-se finalmente para a apresentação do objeto de estudo desta tese.

A Rede Delta de Supermercados surgiu da necessidade de um grupo de supermercadistas de pequeno porte da Zona da Mata em Minas Gerais se manterem competitivos neste ramo de atuação, frente à expansão e poder das grandes redes de supermercado.

Diante do exposto, em meados de 2002 os gestores desses pequenos supermercados começaram a se reunir e no ano de 2003 oficializaram a associação. A rede Delta começou com 23 sócios fundadores, que adquiriram suas cotas e o dinheiro arrecadado inicialmente foi utilizado para montar a primeira estrutura física onde o setor administrativo da rede daria início as operações e compras conjuntas.

Atualmente, a Rede Delta conta com 54 associados/supermercados espalhados por 39 cidades da Zona da Mata mineira. Além disso, novos associados estão sendo analisados para serem incorporados ao corpo de associados e ampliar os negócios, abrangência e estrutura de atendimento da rede, segundo o seu gestor comercial. A rede hoje é uma referência regional entre os clientes, fornecedores e sociedade de forma geral.

Para se tornar um associado da Rede Delta, atualmente, o supermercado precisa faturar pelo menos algo entre 300 e 350 mil reais por mês. Além do faturamento, a localização do associado e a sua reputação entre os fornecedores parceiros influenciam bastante no aceite do mesmo pelos outros associados da rede. A localização influencia muito por questões de logística, se for baratear/facilitar a distribuição e entrega dos fornecedores parceiros e não for atrapalhar um associado mais antigo que já atue na cidade/região, é um ponto positivo. A questão de ter boa reputação entre os fornecedores parceiros está ligada ao fato de honrar os compromissos financeiros junto a eles. Um associado que traz problemas em relação aos pagamentos, que traz desconfiança ou que pode atrapalhar em negociações de compras coletivas da rede no futuro não é bem vindo.

Para quem já é associado, um pequeno supermercado cujo dono é um dos fundadores da Rede Delta, por exemplo, não existe um limite mínimo de faturamento. Desde que o associado continue sendo participativo, seguindo as normas/estatuto da rede e mantendo um bom relacionamento com os demais associados, ele poderá permanecer na rede pelo tempo que quiser.

Em linhas gerais, o limite mínimo de faturamento mensal de um supermercado da Rede Delta hoje gira em torno de R\$ 300.000,00 (trezentos mil reais). No entanto, existem associados que possuem mais de uma loja e chegam a faturar valores em torno de R\$ 2.000.000,00 (dois milhões de reais). Como se pode notar, é uma variação bastante expressiva. Isso ocorre porque a maioria dos associados que fundaram a Rede Delta, lá em 2003, eram donos de supermercados de bairro ou de cidades pequenas. No entanto, muitos deles cresceram de forma significativa, uns abriram outra loja na cidade onde atuavam ou mesmo em outra cidade, inclusive, assim como ocorreu com a rede, que foi crescendo, começou a atuar em cidades maiores ou que ainda não atuava, até chegar às atuais mais de 50 lojas espalhadas por 39 cidades da região.

A rede hoje possui um escritório central, localizado em Muriaé-MG, onde acontecem reuniões periódicas, treinamentos e assessorias de gestão aos associados. A rede também ficou bastante conhecida pela expressão de suas campanhas de marketing. Nas últimas duas campanhas, por exemplo, foram sorteadas uma Mercedes Benz zero km e viagens para Cancún, no México, com acompanhante e tudo pago.

Por fim, ressalta-se que a Rede Delta está pautada em valores como a união, ética, compromisso, transparência e responsabilidade. Sua missão envolve objetivos como maximizar o desempenho dos associados (supermercados de pequeno porte) por meio de suporte operacional, administrativo e mercadológico contínuo, acompanhado de alianças

sólidas com fornecedores de marcas renomadas propiciados pelo modelo associativista de uma rede de negócios.

3.3 Coleta de dados

A coleta de dados no campo foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com pessoas estratégicas ligadas à gestão das empresas que compõe a Rede Delta, como os proprietários/fundadores/sócios/diretores e gestores, que são os atores ativos e influenciadores dentro da estrutura de organização e relacionamentos da rede. É importante ressaltar que a diretoria da rede é composta pelos próprios associados, por meio de indicações/eleições entre eles, com a exceção de um único executivo central que eles denominam “Gestor Geral”, que é um profissional contratado. Logo, um único entrevistado pode assumir o papel de proprietário/associado, fundador e ainda pode compor a diretoria, como ocorreu em alguns casos.

Ao todo foram realizadas 19 entrevistas, entre os meses de outubro e novembro de 2019, sendo 18 delas com associados e uma com o gestor geral da rede. Apesar de terem sido entrevistados 18 associados, 3 deles são proprietários de 2 lojas. Ou seja, esta pesquisa abrangeu 21 lojas das 54 que compõem a rede, o que representa uma abrangência de quase 40% das lojas/supermercados. A entrevista mais curta durou 12 minutos e a entrevista mais longa durou 44 minutos, sendo que a média foi em torno de 20 minutos. Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas em laudas do *Microsoft Word*, gerando entre 2 e 5 páginas por entrevista.

Os primeiros entrevistados foram escolhidos por serem fundadores da Rede Delta de Supermercados; pelo porte de suas lojas; e por indicação do gestor geral. Posteriormente, utilizou-se o método da “bola de neve” para angariar mais entrevistados. De acordo com este método, os primeiros entrevistados, após responderem as perguntas e conhecerem melhor os objetivos da pesquisa, indicam outros associados que seriam relevantes e também poderiam contribuir (ALENCAR, 1999). As entrevistas foram encerradas pelo critério de saturação, ou seja, a partir do momento em que as respostas/resultados começaram a se repetir e já não traziam “novidades” em relação às contribuições (LIMA, 2015).

As entrevistas foram conduzidas a partir do método dedutivo sugerido por Bardin (2010), que parte de um movimento geral para uma análise mais específica. O roteiro de entrevista semiestruturado foi montado conforme o alinhamento dos objetivos específicos desta pesquisa, conforme se pode observar no quadro 4:

Quadro 4 - Alinhamento entre os objetivos do trabalho e o roteiro de entrevista.

Objetivo geral	Objetivos específicos	Itens abordados pelo roteiro de entrevistas
Caracterizar a influência da reputação e do capital social dos associados/gestores no funcionamento de uma rede de pequenos supermercados em Minas Gerais.	Diagnosticar a influência da reputação dos associados/gestores na formação e manutenção de relações entre os supermercados que compõem a rede;	A reputação dos atores sociais e a formação/manutenção de relações entre eles
	Identificar o nível de importância dado ao capital social sob a perspectiva dos associados/gestores que compõem a rede de supermercados;	A importância do Capital Social sob o ponto de vista dos atores
	Apresentar e discutir, empiricamente, a relação entre reputação e capital social no contexto de funcionamento da rede de supermercados em estudo.	A influência da reputação e do capital social no funcionamento da rede

Fonte: Do autor (2020).

Escolheu-se por utilizar a entrevista semiestruturada para coletar as informações porque ela traz questões abertas, mas que seguem um roteiro pré-estabelecido, uma organização temática e sequencial. Esta técnica é indicada para a exploração de percepções e opiniões dos entrevistados sobre questões complexas e, por vezes, sensíveis e permite a sondagem para mais informações e esclarecimento de respostas (LOUISE *et al.*, 1994).

O formato foi escolhido pela flexibilidade que apresenta e a possibilidade rápida de adaptação das perguntas. A entrevista foi ajustada de acordo com o indivíduo ou circunstância. Apesar disso, o moderador teve o cuidado de garantir que a entrevista não perdesse o foco, o que facilitou a organização sistemática dos dados.

É importante salientar que o pesquisador procurou ser neutro em relação ao objeto de estudo e tentou se resguardar para não influenciar na resposta do entrevistado. Apesar disso, algumas pequenas intervenções foram realizadas no sentido de evitar que as respostas aos questionamentos ficassem abstratas, tomassem caráter pessoal ou não permitissem fazer inferências ou compor análises sobre o objeto de estudo.

Na abordagem aos entrevistados o pesquisador iniciou a “conversa” se apresentando e falando brevemente sobre a pesquisa e seus objetivos. Posteriormente, pediu-se licença para iniciar a gravação e mencionou-se que, com o intuito de preservar a identidade dos entrevistados, eles seriam enumerados, aleatoriamente, para trazer impessoalidade as análises, o que de fato foi feito. Observe na seção de resultados desta pesquisa que todas as vezes que foram trazidos recortes de textos ou menções em relação à fala de um entrevistado foi

utilizada uma abreviação. Por exemplo, entrevistado 1, como abreviação, foi utilizado E1; ao mencionar uma fala do entrevistado 2, E2; do entrevistado 12, E12; e assim sucessivamente. Isso para evitar de ficar repetindo a palavra “entrevistado” todas as vezes que se utilizar algum trecho retirado das entrevistas.

A seguir apresenta-se uma espécie de “quadro resumo” com uma caracterização demográfica geral dos entrevistados:

Quadro 5 - Caracterização dos Entrevistados.

Entrevistado	Cidade	Idade	Escolaridade	Tempo de Rede
1	Muriaé	43	Segundo Grau	10 anos
2	Fervedouro	30	Superior Incompleto	Fundador
2	São Francisco do Glória	30	Superior Incompleto	Fundador
3	Dona Euzébia	37	Superior	12 anos
4	Cataguases	24	Superior	Fundador
5	Santa Bárbara do Tugúrio	48	Primário	16 anos
6	Muriaé	47	Primeiro Grau	Fundador
7	Juíz de Fora	25	Superior Incompleto	5 anos
8	Laranjal	58	Segundo Grau	8 anos
9	Muriaé	61	Primário	Fundador
10	Astolfo Dutra	60	Superior	3 meses
11	Muriaé	37	Segundo Grau	Fundador
12	Cataguases	41	Superior	16 anos
13	Muriaé	31	Pós-Graduado	Fundador
14	Juíz de Fora	43	Segundo Grau	2,5 anos
14	Juíz de Fora	43	Segundo Grau	2,5 anos
15	Miraí	61	Segundo Grau	Fundador
15	Miraí	61	Segundo Grau	Fundador
16	São Francisco do Glória	41	Superior	Fundador
17	Juíz de Fora	40	Segundo Grau Incompleto	2,5 anos
18	Miradouro	45	Primeiro Grau Incompleto	Fundador
19	Diretoria Executiva - Muriaé	54	Superior Incompleto	1 ano

Fonte: Do autor (2020).

Nota-se no Quadro 5 que muitos dos fundadores da rede, alguns ex-presidentes ou vices, membros e/ou ex-membros da diretoria foram entrevistados. Isso é importante porque a grande maioria dos entrevistados sabia muito sobre a rede, sobre a sua história, sobre a sua estrutura de relacionamentos, eram atores ativos dentro da Rede Delta ou se relacionavam diretamente com eles. É válido ressaltar também que as lojas escolhidas para as entrevistas estavam no “coração” da rede, onde fica o escritório central e, nas adjacências, onde estavam boa parte dos fundadores e as lojas com faturamentos mais expressivos. Todos esses aspectos

contribuem, direta ou indiretamente, para que esses associados/gestores estejam entre os mais participativos da rede.

Praticamente todas as entrevistas foram realizadas diretamente com os associados ou proprietários, os responsáveis diretos pela atuação na rede. Apenas os entrevistados 4 e 7 não eram donos do estabelecimento, sendo o entrevistado 4 nora do proprietário e atuante na gestão do supermercado e o entrevistado 7 filho do proprietário e que também trabalha no supermercado. Os entrevistados 6, 15 e 18 são proprietários do supermercado junto com mais um sócio, ou seja, as 3 lojas possuem 2 donos cada. Os entrevistados 2, 3, 13 e 16 são donos juntamente com os seus pais, onde o processo sucessório de gestão já aconteceu ou está em andamento.

Com exceção do entrevistado 4, todos os outros são do sexo masculino. A maioria dos entrevistados possui apenas o segundo grau ou, em alguns casos, um grau de escolaridade ainda menor. Entre os entrevistados que possuem curso superior, apenas 2 deles são os fundadores do supermercado, todos os outros já passaram ou estão passando pelo processo sucessório de gestão. O único entrevistado pós-graduado é um dos que está passando pelo processo sucessório de gestão.

Ao realizar as entrevistas observou-se que os fundadores de supermercados entrevistados começaram a trabalhar no comércio desde cedo e, de acordo com alguns deles, “não tiveram tempo/oportunidade de estudar”. Apesar disso, observou-se que eles consideram que estudar é importante e proporcionaram essa oportunidade aos seus filhos, que já ocupam ou ocuparão cargos de gestão na loja. Como se pode observar no quadro, praticamente todos os entrevistados estão na faixa etária entre 30 e 61 anos, fase adulta.

No que tange ao tempo de atuação na rede, 13 dos 18 associados entrevistados compõe a Rede Delta há mais de 15 anos. Apenas um dos entrevistados, o número 10, possuía 3 meses de atuação na rede na data da entrevista, mas ele já participou de outras duas redes de supermercado, totalizando uma experiência de mais de 15 anos atuando em rede também. Algo parecido ocorre com o gestor geral da rede que, apesar de estar há um ano na gestão da Rede Delta, acumula uma experiência de 10 anos na gestão de outra rede de supermercados concorrente.

3.4 Análise dos dados

Para tratamento e análise dos dados, realizou-se nesta tese uma análise de conteúdo qualitativa, que teve como unidade de investigação a narrativa, ou seja, o sentido literal da

fala do entrevistado (BORDINI; SPERB, 2012). Em outras palavras, utilizou-se o enunciado (narração) para compreender o fenômeno social em questão. Não se trata de uma análise textual e nem se trata de uma análise de conteúdo por frequência, que avalia a repetição das falas ou o número de vezes que um termo, fator, atributo ou aspecto se repetiu. Neste trabalho o foco de análise está restrito ao que o sujeito narrou, apenas (BORDINI; SPERB, 2012). A forma como ele falou, entonação, mensagens subliminares, etc., que seria uma espécie de análise do discurso, também não é objeto metodológico de análise neste estudo.

O foco de análise deste estudo está no “conteúdo manifesto”, ou seja, nos atributos que se tornaram explícitos na narrativa dos entrevistados e que deve ser analisado da forma como ele se manifesta; em nenhum momento observou-se os “conteúdos latentes”, que povoam um universo mais simbólico, lúdico, que envolva mensagens subliminares ou algo que esteja nas “entrelinhas” (CAMPOS, 2004). A análise aqui sempre esteve voltada para o que o sujeito falou e o principal desafio foi abordar o conteúdo sempre pelo prisma objetivo da análise, que é mais palpável (CAMPOS, 2004).

Apesar disso, Rossi, Serralvo e João (2014) ressaltam que, por mais objetiva que seja uma análise de conteúdo, por mais que ela considere apenas os aspectos explícitos contidos na narrativa dos entrevistados, é difícil garantir uma interpretação totalmente livre da subjetividade. A fala transcrita se torna um texto e este último sempre será interpretado de acordo com o ponto de vista de quem o lê, que pode ser influenciado pela história de vida do sujeito, sua ideologia, formação, etc., possibilitando que um mesmo conteúdo tenha muitos significados e diferentes possibilidades de análise/interpretação (ROSSI; SERRALVO; JOAO, 2014).

A análise das entrevistas seguiu as três etapas sugeridas por Bardin (2010) que são, respectivamente: a) análise prévia do material, organização e sistematização dos dados; b) análise exploratória, codificação e classificação do material quanto à similaridade, as características e o valor informacional das ideias trazidas; e, por fim, c) interpretação dos dados por meio de análises críticas e reflexivas dos resultados.

Na seção de resultados foram exibidos alguns trechos das entrevistas, como auxiliares na compreensão das análises e corroborando os objetivos deste estudo. Naturalmente, tomou-se o cuidado de preservar a identidade dos entrevistados e da rede em estudo, conforme já relatado neste trabalho.

3.5 Modelo teórico-analítico (*framework*)

Antes de apresentar o modelo teórico analítico (*framework*), que busca ilustrar a influência da reputação e capital social dos atores da rede no seu funcionamento, apresenta-se o processo de construção do mesmo, para entender os fundamentos e o fio condutor que levou a figura que esboça a sua composição final. A seguir apresenta-se uma tabela com um paralelo entre os principais conceitos, teorias e autores utilizados como base para a construção do roteiro de entrevistas:

Tabela 1 - Conceitos, teorias e autores utilizados na construção do *framework*.

Conceitos e Teorias	Autores
Reputação	Fombrun; Van Riel (1997); Fombrun; Rindova (1998); Fombrun; Van Riel (2004); Fombrun (2007); Feitosa; Vlastic; Langer (2012); Garcia (2016).
Rede de empresas	Miles; Snow (1986); Grandori; Soda (1995); Gulati <i>et al.</i> (2000); Balestrin; Vargas (2002); Zaheer; Soda (2009); Balestrin <i>et al.</i> (2010); Verschoore <i>et al.</i> (2014); Giglio; Macau (2015).
Capital Social	Bourdieu (1980); Bourdieu (1985); Granovetter (1985); Coleman (1988); Coleman (1990); Putnam (1993); Portes (1998); Castells (1999); Lin (1999); Furlanetto (2008); Son <i>et al.</i> (2016); Almeida (2018); Piuchi (2018).

Fonte: Do autor (2020).

O roteiro de entrevista (Apêndice A), construído com base no modelo teórico-analítico proposto, foi dividido em quatro etapas principais: a primeira foi destinada a caracterização dos respondentes, por meio de perguntas visando analisar o perfil dos entrevistados, e as três etapas restantes buscaram atender mais especificamente aos objetivos desta pesquisa.

A segunda etapa da entrevista tratou de atributos ligados à reputação organizacional e as relações entre os empresários da rede. Trata-se da parte conceitual sobre a reputação e seu desdobramento no contexto organizacional. Buscou levantar informações sobre a influência da reputação no estabelecimento e manutenção de parcerias; sobre as vantagens/desvantagens de fazer parte de uma rede de empresas; entre outros aspectos correlatos.

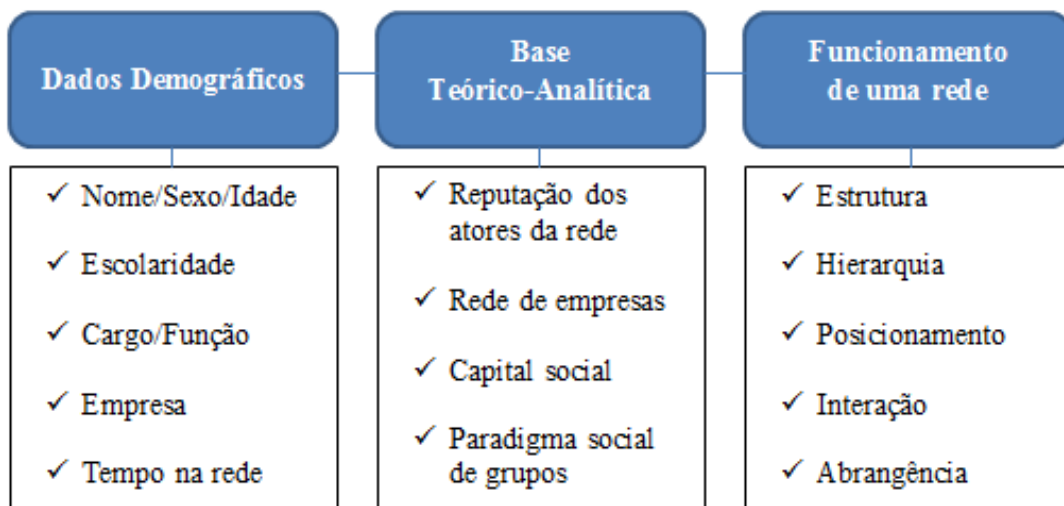
A terceira parte do roteiro buscou entender o funcionamento da rede, a sua estrutura hierárquica, a interação entre os empresários e a abrangência de atuação da rede. As perguntas abordaram aspectos relacionados à formalidade da rede (comunicação, comércio, parcerias, etc.); a existência ou não de distinção entre os associados; o estabelecimento de parcerias diretas e indiretas; os mecanismos/eventos de interação e frequência com que ocorrem; a área

geográfica de atuação da rede e o processo de divisão de atuação entre os associados; entre outros.

A quarta e última etapa da entrevista buscou identificar os fatores que impedem/dificultam o processo de funcionamento da rede. As perguntas buscaram levantar as motivações que levariam ao afastamento ou corte da relação entre parceiros; sobre os cuidados que uma empresa que trabalha em rede deve ter; sobre comportamentos oportunistas; sobre a saída de associados da rede e as implicações disso nos relacionamentos (capital social) existentes entre os outros membros.

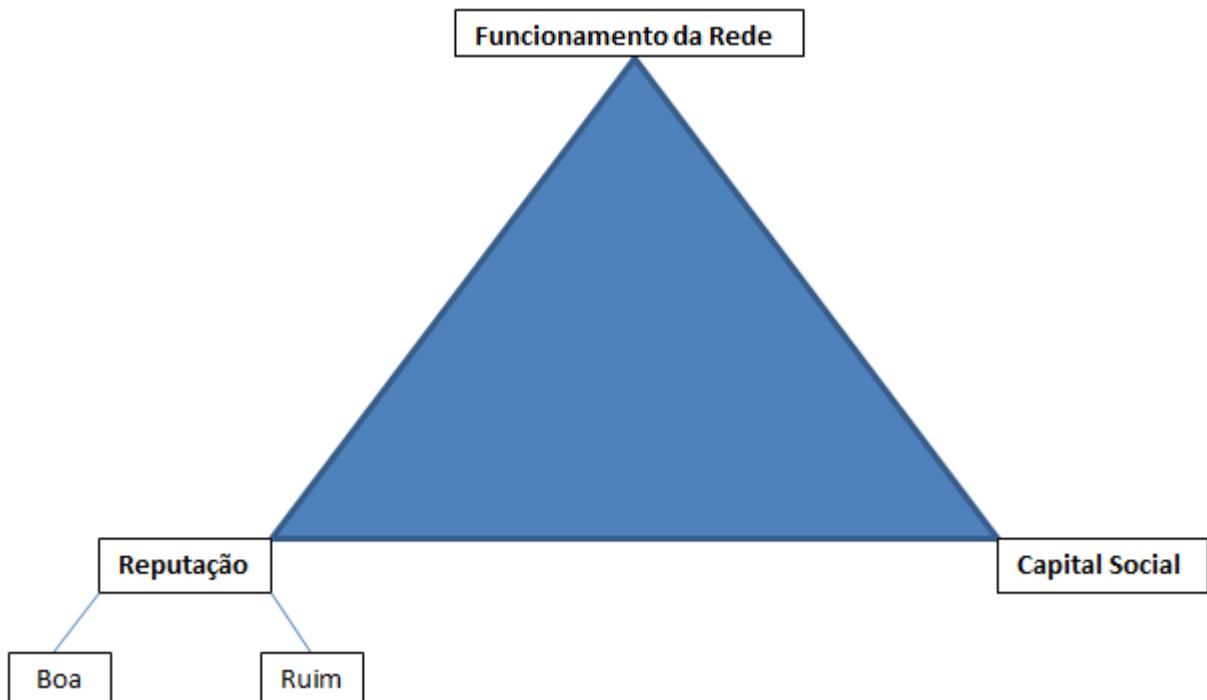
Apresenta-se na Figura 1 uma síntese da estrutura do roteiro de entrevistas, citando os principais aspectos abordados, direta ou indiretamente, nas perguntas e posteriormente, na Figura 2, o modelo teórico-analítico (*framework*) sobre a influência da reputação no funcionamento de uma rede de empresas:

Figura 1 - Resumo dos fatores abordados no roteiro de entrevistas.



Fonte: Do autor (2020).

Figura 2 - Modelo teórico-analítico (*framework*) sobre a influência da reputação dos associados/gestores e do capital social existente entre eles no funcionamento da rede.



Fonte: Do autor (2020).

As teorias que embasaram a problematização deste estudo e a construção do roteiro de entrevistas sugerem que a reputação dos empresários que compõem a rede e o capital social existente entre eles são fatores facilitadores, que auxiliam/suportam o funcionamento da rede, como se pode observar no *framework* acima. Por conseguinte, a reputação; o capital social; e o funcionamento da rede; influenciam uns aos outros.

Isso porque os dados coletados nas entrevistas aos associados da Rede Delta de Supermercados, em complemento a leitura de textos sobre reputação (Fombrun; Van Riel, 1997; Fombrun; Rindova, 1998; Fombrun; Van Riel, 2004; Fombrun, 2007; Vlastic; Langer 2012; Feitosa; Garcia, 2016) indicaram que a reputação influencia diretamente nas relações entre os empresários e no funcionamento de redes de empresas. A boa reputação é constantemente associada à participação na rede, cooperação e colaboração entre empresas, à formação de parcerias estratégicas e à redução de custos operacionais. Por outro lado, a má reputação aparece como fonte de competição, marcada por ações oportunistas e desafios a serem enfrentados.

O capital social foi abordado na seção de referencial teórico deste estudo como uma fonte de recursos, envolvendo relações sociais e políticas, cercadas por confiança, cooperação,

normas, estrutura de valores e uma organização entre os participantes, sob a perspectiva dos autores: Bourdieu (1980); Bourdieu (1985); Granovetter (1985); Coleman (1988); Coleman (1990); Putnam (1993); Portes (1998); Castells (1999); Lin (1999); Furlanetto (2008); Son *et al.* (2016); Almeida (2018); Piuchi (2018). Esse ponto de vista foi plenamente ratificado pelas respostas dos entrevistados na fase de campo desta pesquisa, que será detalhada na próxima seção de apresentação dos resultados.

Por fim, ressalta-se que não é por acaso que o constructo “funcionamento da rede” é o que ocupa o topo da figura, sustentado pelos constructos “reputação” e “capital social”. Entender o funcionamento da Rede Delta de Supermercados e, em paralelo, as relações que o envolvem é a motivação maior deste estudo. As teorias sobre redes de empresas que auxiliaram nessa compreensão foram observadas sob a perspectiva dos autores: Miles; Snow (1986); Grandori; Soda (1995); Gulati *et al.* (2000); Balestrin; Vargas (2002); Zaheer; Soda (2009); Balestrin *et al.* (2010); Verschoore *et al.*, 2014 Giglio; Macau (2015).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Uma vez apresentados o arcabouço teórico/conceitual, os procedimentos metodológicos, ferramentas de coleta/análise dos dados e o modelo teórico-analítico (*framework*) da pesquisa, apresenta-se a seguir os resultados da mesma. Ressalta-se que este trabalho foi realizado com o intuito de caracterizar a influência da reputação e do capital social dos associados/gestores no funcionamento de uma rede de pequenos supermercados em Minas Gerais.

4.1 Reputação e as relações entre os associados da Rede Delta

Quando os entrevistados foram questionados sobre o que entendiam por reputação no contexto da rede, o entrevistado 11 (E11) resumiu reputação como sendo “como as pessoas nos veem”. O E4 vai por uma linha de raciocínio bastante similar, afirmou que “reputação de uma forma geral é o nome que você tem né, é o que as pessoas falam, o que as pessoas pensam”. De acordo com o E14, “é o que precede a pessoa, é a pessoa ter um nome limpo, é a boa reputação. Se a pessoa é uma pessoa de boa índole ela tem boa reputação”. Corroborando este ponto de vista o E3 afirma que é “questão de caráter, honestidade é o nome da empresa, nome da rede”. Ele ainda alerta que demora anos para se construir uma boa reputação, mas que se “por algum motivo for falho, a reputação pode ‘ir por água abaixo’”. Como se pode notar, a reputação pode ser interpretada de diferentes maneiras (FOMBRUN; VAN RIEL, 1997; WALKER, 2010) e a fase de campo desta pesquisa mostrou isso.

A reputação organizacional, de acordo com Wartick (2002), é algo que está diretamente ligado à identidade, imagem e prestígio de alguém e em alguns casos são tratados como sinônimos. Neste sentido, o E10 afirma que uma boa reputação é algo fundamental, que todas as pessoas de uma forma geral buscam e precisam ter para desenvolver tranquilamente as suas atividades e ainda afirma que as pessoas que não possuem boa reputação encontram dificuldades e enfrentam maiores desafios. Corroborando este ponto de vista, Nassar (2007) afirma que uma ação empresarial mal explicada ou uma memória ruim em relação a uma empresa gera falta de interesse entre os *stakeholders* de manter relações com a mesma.

Diferentes são os tipos de *stakeholders* que envolvem a reputação organizacional (SANDA, 2016). Neste sentido, o E11 afirma que “é muito importante ter uma boa reputação dentro da rede”, mostrando a sua preocupação em relação aos outros associados. O E2, por sua vez, se preocupa em cuidar da sua reputação organizacional porque “a imagem que ela (a

empresa) passa é a mesma reputação que ela passa para os fornecedores” [...]. O E18 focaliza a sociedade, mencionando que “a rede (deve) procurar ter um bom nome perante a sociedade, honestidade, transparência nas coisas que faz, nas campanhas e encartes” [...]. Isso é confirmado por Cruz e Lima (2010); Lopes *et al.* (2017) quando eles afirmam que a reputação organizacional reflete a percepção da sociedade sobre o comportamento ou imagem transmitida por uma empresa. O E18 traz um exemplo: se a loja distribui o encarte com as promoções e não tem os produtos em estoque isso gera um desgaste junto ao cliente, compromete a credibilidade da loja e ainda pode gerar alguma complicação judicial.

O gestor geral da rede resume o que foi tratado até aqui afirmando que a “reputação é o nome que você constrói na área que você atua” (E19). Aparentemente, o trabalho desenvolvido pela Rede Delta de Supermercados tem sido efetivo, uma vez que ela se consolidou como uma referência nesse ramo de atuação na região da Zona da Mata mineira. Conforme mencionou o E4, “a rede em si hoje ela é grande né, ela tem nome”.

Primeiramente, o que significa “ter um nome”? O próprio E4 explica: [...] “por ela (Rede Delta) ter um nome o pessoal já entende né, se é rede tem promoção, tem preço bom. Isso para a loja em si é muito bom. É muito bom a gente ser rede”. Pinotti e Paulillo (2006) explicam esse sentimento/ponto de vista afirmando que as redes proporcionam políticas setoriais ou subsetoriais bem definidas, incentivos e intervenções públicas e da sociedade que auxiliam as operações em geral. Talamo (2008) ainda lembra que apesar de ágeis e flexíveis, as micro, pequenas e médias empresas não dispõem de estrutura organizacional e financeira necessária para tocarem projetos inovadores sozinhas.

Para ter uma boa reputação dentro da rede, segundo os entrevistados, o aspecto mais importante é “honrar os compromissos”, principalmente financeiros, com os fornecedores e o comprometimento com a rede de uma forma geral, como seguir os regimentos internos e o estatuto. Isso foi mencionado por praticamente todos os entrevistados e mais diretamente pelos entrevistados E1; E3; E5; E7; E9; E11; E14; E18. Resumindo,

Primeiramente, andar em dia com os fornecedores. Porque se começa a atrasar com os fornecedores parceiros da rede ele (o “inadimplente”) já vai desgastando o nome da rede e na hora da rede fazer uma negociação para ter um preço melhor, se tiver algum associado que atrasa o boleto, isso avacalha (E18).

O segundo aspecto mais citado está relacionado ao fato de ser participativo dentro da rede. De acordo com os entrevistados, ser participativo significa frequentar as reuniões, votações, seguir a filosofia de cooperação entre os associados e dar sempre preferência aos

produtos fornecidos pelos parceiros da Rede Delta porque isso garante vantagens a todos os envolvidos, aumenta o poder de barganha e os benefícios nas negociações. Esses atributos foram mencionados diretamente pelos entrevistados E2; E3; E6; E8; E10; E12; E13; E16; E17; E18 e E19. Segundo o E3, o associado precisa

ser coerente, saber dos seus direitos e deveres e ser participativo [...] dar opiniões e ser participativo em alguns momentos de votações e tomar decisões. Ele (o associado) não pode pecar nisso porque é o bem comum da rede, o associativismo e cooperativismo que estão em questão.

A falta de engajamento nas ações coletivas e disponibilização de recursos de um participante em uma rede pode ser entendida como um indício de falta de confiança e credibilidade na relação entre as partes envolvidas (ANTUNES, 2018). O E10 complementa afirmando ser importante

seguir as orientações da diretoria, ser honesto naquilo que se está fazendo, buscar sempre fazer aquilo que é certo, conviver bem com todos. É um grupo, não é só uma questão de comprar juntos, mas desenvolver as ideias em conjunto. Então participar das reuniões é fundamental para esse trabalho porque batendo um papo com um colega às vezes você consegue aprender coisas que no dia a dia você ia demorar muito tempo para aprender.

Observa-se nos relatos dos entrevistados acima a existência de capital social na estrutura de relacionamento entre os associados da Rede Delta, uma vez que o capital social se caracteriza como uma fonte de recursos que envolve relações sociais e políticas, cercadas por confiança, cooperação, normas, estrutura de valores e uma organização entre os participantes (FURLANETTO, 2008). A troca de informações/experiência citado na última fala do E10 é um exemplo claro de compartilhamento de recursos entre associados que confiam uns nos outros.

Os participantes foram questionados sobre o que poderia levar um associado a desenvolver uma má reputação, principalmente sob o ponto de vista de outros associados da rede. Como era de se esperar, os fatores que levariam os associados a comprometer a sua reputação perante os colegas e fornecedores são contrários aos que eles afirmaram gerar uma boa reputação. São eles: o fato de não honrarem os seus compromissos financeiros (E7; E9; E11; E14; E16; E18); não seguir as normas da rede (E1; E6; E10; E11; E15); não ser participativo (E2; E7; E9; E11; E12; E17); não comprar de forma conjunta dos fornecedores parceiros da rede (E1; E2; E13, E15) e agir de forma oportunista, “olhando apenas para o próprio umbigo” (E3; E6; E12; E16; E19), o que Barney e Hesterly (2006) afirmam acontecer

com relativa frequência e que deve ser observado com atenção para que não evolua, negativamente, para traças ou sabotagem, em casos mais extremos.

No que diz respeito à influência da reputação de um associado sob o ponto de vista dos outros parceiros, o E13 afirma que ela pode ocorrer “de maneira positiva ou negativa né, dependendo do jeito que ele (o associado) age”. “Quando o cara é mais participativo, está em todas as reuniões, está por dentro de tudo o que acontece, ele consegue fazer uma reputação melhor dentro da rede” (E17). O gestor geral da rede corrobora esse ponto de vista: “com a participação dele (do associado) em determinado grau satisfatório eu olho ele com bons olhos” (E19).

Por outro lado, o associado fica com a sua reputação comprometida “quando ele não é participativo, quando, apesar de estar em rede, ele se vê isoladamente, ele só pensa em si mesmo e não pensa no conjunto da rede” (E10). Na mesma linha de raciocínio, o E9 infere que “tem associado que é parceiro, que gosta mesmo da rede, que veste a camisa e tem parceiro que nem em reuniões vai”. Ou seja, observa-se que os associados mais participativos e presentes tendem a ter uma reputação melhor dentro da rede e quando o associado não está presente, não se doa, os seus parceiros tendem a não olhar para ele com “bons olhos”. A fragilização dos laços de confiança está entre os problemas mais comuns, prejudiciais e entre os principais motivos causadores da saída de empresários de uma rede (MACIEL; REINERT, 2011).

É importante observar que essas relações entre os associados estão relacionadas ao nível de capital social que existe entre eles e que é cultivado nos momentos de interação, uma vez que essa teoria tem sido utilizada com frequência para analisar aspectos comportamentais e para o entendimento de características sociais nos relacionamentos entre empresas (SON *et al.*, 2016). Além disso, segundo Putnam (1993, p. 177), são dois os aspectos centrais que caracterizam o capital social como um fenômeno social: a associação de indivíduos em redes ou outras formas de organização horizontal e a existência de confiança mútua e reciprocidade.

Observou-se que o progresso que a loja tem alcançado também influencia na maneira como os outros associados observam os seus parceiros. Por exemplo, a reputação “é positiva quando um cara é forte, está há muito tempo no mercado, é um cara que ‘tá’ crescendo” (E4). “Querendo ou não, o sucesso da empresa né... ‘tá’ ali vendendo que ela tem um bom resultado, isso é uma boa reputação” (E2). Existem os associados que olham os outros colegas conforme a sua acessibilidade, a sua disposição em compartilhar conhecimento e experiências: “eu posso olhar pra ele assim e falar, ‘ruim de jogo’... ah, não quero papo com ele. Tem uns que são ‘gente boa’, a gente quer conversar, aprender com ele” (E13). E ainda tem os associados

que acreditam que a reputação não influencia a maneira de como os outros associados vão agir em relação a ele, como é o caso do E14.

Solicitou-se aos participantes que comentassem a seguinte afirmação: “A reputação de um associado reforça ou diminui o interesse de outros associados em manter relações de negócio com o mesmo”. O E14 resumiu a ideia logo de cara: “com certeza, se uma pessoa tem uma boa reputação você vai fazer negócio com ela, se ela não tem, você não vai fazer negócio com ela”. Observa-se nitidamente na fala do entrevistado que a boa reputação é um fator facilitador para o estabelecimento de relações comerciais entre os empresários e o bom funcionamento da rede. A má reputação, por outro lado, se mostra como um empecilho, como um fator que dificulta o estabelecimento de relacionamento entre parceiros e o afasta do restante do grupo, conforme disseram também o E15 e E11: “Reforça quando a reputação é positiva, quando não é, é só ladeira abaixo” (E15). O E11 complementa: “Claro uai, com certeza. [...] ninguém quer conviver com uma empresa que tem má reputação”.

O gestor geral da rede é categórico ao afirmar que: “se a empresa tem um nome a zelar e tem um nome bem querido no mercado ela pode fazer parte da nossa relação de negócio” (E19). Fica meio que subentendido que se a empresa tem uma boa reputação, que se aproxime; e que se não tem, que se afaste. O E7 fecha dizendo que é essencial ter uma boa reputação para se relacionar com outras empresas e, em contrapartida, se você tem uma má reputação, é pouco provável que alguém queira fazer qualquer tipo de associação com você.

Alguns dos entrevistados comentaram esta afirmação sob o ponto de vista dos fornecedores também, indicando que, assim como ocorre com os associados, eles se mostram interessados em manter relações comerciais com empresários que tem boa reputação, principalmente no sentido de honrar os seus compromissos financeiros. O E2 deixa isso claro ao afirmar que se “a empresa vai bem todo parceiro quer vender pra ela”. O E9 complementa: “hoje o fornecedor sabe que é uma rede que tem 54 lojas, então todos querem estar na rede, quer vender, quer participar, isso (a boa reputação) reforça muito”.

Apresenta-se a seguir um quadro com uma síntese dos relatos dos entrevistados sobre os principais atributos relacionados à boa e à má reputação que um associado desenvolve na rede. De forma mais direta, pode-se dizer que o quadro traz comportamentos que levam o associado a ter uma boa ou uma má reputação sob o ponto de vista dos seus colegas de rede:

Quadro 6 - Matriz de indicadores de reputação da Rede Delta de Supermercados.

Atributos Relatados	
Boa Reputação	<ul style="list-style-type: none"> *Honrar seus compromissos (principalmente financeiros); *Ser comprometido com os objetivos gerais da rede; *Seguir o regimento interno e estatuto; *Ser participativo (frequentar reuniões, votações e treinamentos); *Fazer compras com os fornecedores parceiros; *Ser cooperativo e solícito com os outros associados.
Má Reputação	<ul style="list-style-type: none"> *Atrasar pagamentos; *Faltar com as ações de engajamento em prol dos objetivos da rede; *Falhar no atendimento ao regimento e estatuto interno; *Faltar às reuniões, votações e treinamentos; *Adquirir produtos de fornecedores que não são parceiros; *Buscar apenas benefícios e interesses individuais (oportunismo).

Fonte: Do autor (2020).

Uma vez analisados os relatos sobre os atributos que contribuem para a manutenção de uma boa ou de uma má reputação de um dono de supermercado, sob o ponto de vista dos associados da Rede Delta, ressalta-se que existem dois momentos distintos nessa observação. Antes do proprietário de um pequeno supermercado ser convidado para se tornar um associado da rede, os fornecedores parceiros são consultados em relação à sua capacidade de pagamento, volume de compras, histórico do cumprimento das obrigações estabelecidas, etc. A diretoria da rede também faz consultas em relação ao seu comportamento na sociedade em que atua, sobre a ética praticada em suas ações e sobre a impressão que a clientela local possui em relação ao potencial novo associado (E19).

Uma vez que o associado se torna um membro da rede, ele precisa manter os atributos que o levaram a ser convidado para se tornar um associado, que lhe conferiram uma boa reputação inicial, e ainda precisa incorporar os outros atributos considerados indispensáveis para se tornar um integrante da Rede Delta de Supermercados. São eles: ser participativo; cooperativo; comprometido com os resultados da rede; ser solícito; respeitar normas e regimentos internos; compartilhar informações e experiências; comprar coletivamente dos fornecedores parceiros; etc.

4.2 Rede Delta: vantagens, desvantagens, características e o capital social

Quando questionados sobre as vantagens de fazer parte de uma rede de empresas o capital social existente nas relações entre os associados ficou evidente. O E10 deixa isso claro ao afirmar veemente que:

A maior vantagem da rede não é a questão da compra em conjunto, é a relação. [...] Você não está ali apenas para comprar juntos, mas também para estabelecer ideias em conjunto. Dentro desse encontro você consegue fazer com que o seu colega doe alguma coisa que ele tenha de bom para você e você doe alguma coisa de bom que você tenha para ele (E10).

De acordo com Furlanetto (2008), o capital social é importante na busca pelo fortalecimento das instituições, desde que os seus princípios de cooperação e participação coletiva sejam utilizados para reduzir custos e incertezas. O E18 menciona algo parecido e dá um exemplo prático que aconteceu na loja dele:

às vezes eu tenho uma dificuldade e eu converso com o meu parceiro e ele fala: “ah, eu já passei por isso e eu consegui fazer isso, isso e isso”. Aí geralmente a gente marca um dia e vai lá no estabelecimento dele, leva as pessoas daquele setor e bate um papo. Por exemplo, eu tenho padaria e o “Zé” (nome fictício), de Além Paraíba, tem uma padaria que é referência na região. Duas vezes eu já levei funcionário e deixei lá uma semana para aprender as coisas e depois fazer aqui. É um diferencial que a rede tem.

O E3 corrobora este ponto de vista ao dizer que na rede a principal

vantagem é que você tem uma gama de conhecimentos, você conhece pessoas, os tutores trocam ideias, os associados com a mesma dificuldade sua. Às vezes surgem soluções, essa cooperação mútua, informações, os profissionais [...] desde marketing, setor comercial, eles estão atentos com o que acontece até mesmo a nível nacional.

Essa competência que os associados possuem de se conectarem e trabalharem em rede, com o objetivo de facilitar a comunicação e o intercâmbio de informações e conhecimento compartilhado entre eles se caracteriza como capital social (FURLANETTO, 2008). “Quando a gente tem rede, a gente fica mais conectado, quando a gente está sem (uma rede), a gente não sabe. Eles trazem novidades pra gente” (E12). “É a troca de experiências, a troca de informações. Lá na rede eles têm acesso a mais cursos, a gente tem acesso a mais informações” (E14). É por todas essas fontes de informação e conhecimento que o capital

social muitas vezes é mais importante que o capital humano ou mesmo que o próprio capital físico (PUTNAM; 1993). O capital social fomenta a realização de ações coordenadas, que contribuem para o aumento da eficiência (COLEMAN, 1990).

Sob o ponto de vista dos entrevistados, as vantagens não param por aí. Além das vantagens relacionais do capital social apresentadas até aqui, “tem muita coisa que se faz na rede, que se consegue na rede, que não tem como você fazer sozinho. Você sozinho é mais difícil, tudo lá é mais viável” [...] (E6). Ele continua: [...] “no nosso caso nós somos mais de 50 associados, então você negociar para 50 e poucas lojas você tem uma condição muito melhor do que você tentar fazer sozinho a negociação” (E6). Esse mesmo aspecto foi mencionado pelos entrevistados E1; E2; E3; E7; E8; E9; E11; E16; E17. De acordo com Alves *et al.* (2013) o intuito principal de uma rede de empresas é justamente reduzir os custos de operação das empresas e atingir objetivos de forma mais fácil do que seria por esforço individual.

O E9 continua, “se a gente faz um panfleto sozinho, não tem como fazer [...] como é uma rede, pega e faz em conjunto”. O panfleto/encarte é importante

para o pessoal entender que não é só mercado grande que tem promoção, que a gente que é pequenininho, de bairro, também [...] consegue preço bacana. Porque muita gente às vezes acha que: “ah, eu não vou comprar aqui porque aqui é caro”, aí vai lá na rua, e as vezes o meu preço aqui está até mais barato. Então a gente começou a fazer propaganda (E4).

Segundo Furlanetto (2008), o capital social é algo maior e mais complexo que o estabelecimento de relações e valores, trata-se de um bem grupal, uma vez que é por meio do compartilhamento de recursos e cooperação entre a rede que ele mostra sua força. Isso é ainda mais importante para os lojistas menores. O E4 falou isso acima e o E15 confirma: “É questão de sobrevivência, o pequeno está sendo minado. Se não tiver o apoio de alguém a tendência é acabar”. Além disso, vários entrevistados relataram que a partir do momento que eles se juntam, eles crescem, se desenvolvem e conseguem oferecer benefícios, promoções e sorteio de prêmios aos seus clientes em proporções que seria impossível fazer trabalhando isoladamente. Trabalhar em rede é isso, melhorar a eficiência, uma vez que a estrutura de rede possibilita o compartilhamento de informações, recursos e o rateio de alguns custos fixos (MAKING-PRSP, 2008).

Lá na rede eles (os associados) tem acesso a mais cursos, a gente tem acesso a mais informações, dilui despesas com o encarte, as promoções de final de ano, por exemplo, mês de aniversário. Então é rateada essa despesa de uma

forma que se a gente for sozinho a gente não consegue fazer, mas fazendo parte da associação a gente consegue (E14).

Agora mesmo nós sorteamos uma Mercedes Benz com o dinheiro de fornecedores. Por exemplo, vocês vão me dar 20 mil reais e a gente fazia um compromisso de comprar “X” durante tantos meses. Vamos sortear agora em Janeiro 6 viagens para Cancun com direito a um acompanhante e tudo pago pela rede (E18).

Outra possibilidade interessante que pode ser usufruída pelos associados da Rede Delta, que ocorre com relativa frequência, segundo alguns dos entrevistados, é o “empréstimo” de mercadorias. Como eles fazem compras em conjunto e trabalham praticamente com as mesmas indústrias, que eles chamam de fornecedores parceiros, se uma mercadoria falta na sua loja e a data de entrega não está tão próxima você pode recorrer ao associado mais próximo, que pode estar em outros bairros ou em cidades vizinhas. Isso é bastante comum principalmente com as mercadorias que saem no encarte, que leva o giro do produto a assumir um comportamento anormal devido aos preços promocionais aplicados sobre aqueles itens específicos. É interessante que Lin (1999) afirma justamente isso, que o capital social é a soma de recursos vinculados a uma estrutura; a acessibilidade que os indivíduos tem a esses recursos; e a mobilização dos recursos pelos indivíduos a partir de ações planejadas.

O capital social é uma espécie de poder especial legitimado por membros de um grupo de indivíduos solidários entre si e os participantes deste grupo são pertencentes a uma classe dominante que se reconhece e se reforça mutuamente, reproduzindo aspectos culturais e simbólicos com o intuito de garantir benefícios econômicos a esse grupo privilegiado (BOURDIEU, 1980). Esta definição de Bourdieu está próxima do que o gestor geral da Rede Delta descreveu como sendo a principal vantagem de ser um dos seus associados: “[...] um grupo seletivo de empresas que vão se unir e vão negociar com os principais parceiros de negócios (as indústrias - compras diretas) com preços e prazos diferenciados” (E19). Encerrando os apontamentos sobre as principais vantagens de fazer parte da Rede Delta de Supermercados, é relevante mencionar que a grande maioria dos entrevistados reconheceu o suporte e a estrutura que a rede oferece aos seus associados.

Apesar de todas as vantagens e benefícios mencionados pelos entrevistados, “nem tudo são flores”. Quando questionados sobre as desvantagens de fazer parte de uma rede, as respostas mais comuns estiveram relacionadas ao fato de que o associado perde autonomia na tomada de decisão, principalmente no que diz respeito aos itens que serão adquiridos por meio

das compras conjuntas e as suas quantidades (E3; E4; E7; E10; E14; E17). Alguns entrevistados complementaram afirmando que, por envolver a votação e a participação de muitas pessoas, por vezes a tomada de decisão é demorada e nem sempre agrada a todos (E2; E4; E6), o que foi mencionado por Making-PRSP (2008). Por fim, eles também falaram que os preços praticados no encarte de promoções e os itens que você é “obrigado” a colocar lá, uma vez que o mesmo encarte vai circular em todas as lojas da rede, nem sempre são viáveis/vantajosos sob o ponto de vista de todos os associados (E6; E10; E14; E17).

A seguir algumas observações dos associados em relação às desvantagens supracitadas:

A desvantagem de trabalhar em rede é que às vezes você não quer determinadas decisões. Vamos supor, eu tenho um determinado tipo de cliente na minha área aqui, talvez alguém que esteja em Muriaé esteja trabalhando com outro tipo de perfil e às vezes você não consegue individualizar esse tipo de conceito (E10).

[...] às vezes ela (a Rede Delta) tem uma norma, vamos supor comprar tantos números de mercadoria, e pra gente às vezes aquele tanto de mercadoria não é necessário, tem que comprar menos. Então é coisa assim de rede que uma imposição assim não é tão fácil “prá” gente (E7).

[...] muitas vezes a rede te obriga a comprar produtos que você não tem giro na loja para você fazer o encarte deles e para a gente que é pequeno, dependendo do preço da mercadoria, eu tenho que comprar muita quantidade e às vezes não é o que gira aqui no mercado e acaba que depois da promoção, ficou 10 dias, a gente tem que prolongar a promoção para não perder o produto. Eles tem muitas coisas que às vezes eles padronizam demais, de um jeito que você tem que fazer por ser rede (E4).

O encarte, às vezes você tem que ter produtos que você não teria se você não tem giro na sua loja, mas você acaba tendo que ter porque está no encarte ou substituí-lo, o que não é muito bom (E14).

Alguns produtos que são negociados pela rede e que em algumas regiões não vendem, não tem tanta saída, e ainda assim a gente tem que adquirir e trazer este produto para dentro da loja, sendo que a gente sabe que ele não vai ter uma boa saída (E17).

O E6 resumiu essa falta de flexibilidade na tomada de decisão que um associado precisa enfrentar a partir do momento que decide entrar na rede da seguinte maneira:

Rapaz, você sabe que todo negócio quando envolve 2, 3 cabeças a opinião é diferente. Você tem uma opinião e eu também tenho outra e eu acho que tem muitas coisas lá também que você não concorda, mas você tem que acatar

porque você está na rede, se você está na rede, o voto é a maioria, então você tem que aceitar o que foi acordado.

Além das queixas sobre as especificidades dos itens que giram em cada região e sobre as quantidades obrigatórias de compra, os preços praticados no encarte, principalmente em sua primeira página, foram alvo de muitas reclamações dos associados. [...] “vamos ter que bater nessa tecla, às vezes os preços. ‘Tá’ botando muitas mercadorias aí e muitos dias a preços abaixo do custo [...] isso ‘tá matando’ muita gente” (E6). O E10 explicou isso com mais detalhes:

Às vezes os produtos tem margens muito achatadas e o objetivo às vezes é só se preocupar em vender, mas não com a questão do lucro. Uma coisa é você ter uma venda boa, outra coisa é você ter uma lucratividade boa. No meu primeiro mês que eu fechei com a Rede Delta o meu faturamento foi 15% maior que o do mês anterior, mas a minha rentabilidade foi exatamente igual a do mês anterior. Ou seja, apesar de eu ter tido mais movimento, mais pessoas circulando na loja, eu não consegui transformar isso em lucro para a loja. Por quê? Porque existe um achatamento muito grande (das margens de lucro). Você pega um encarte hoje e olha a primeira página, ela praticamente está toda sendo trabalhada a preço de custo ou às vezes até abaixo do custo porque tem mercadorias ali que a margem é tão achatada que não paga nem o que o cartão de crédito cobra da gente. Então tem que se analisar bem isso aí. Se fosse um dia ou dois, só isso aí, mas são cinco dias trabalhando isso aí. Em cinco dias você tem um faturamento aí de 100 mil reais, ‘tá’ certo que nem tudo que é vendido é somente da primeira página, mas é comprovado que apesar de eu ter tido uma evolução em vendas não existiu a mesma evolução em termos de lucratividade.

Antes de fechar o assunto relacionado ao levantamento das desvantagens de fazer parte de uma rede de empresas é válido ressaltar que o próprio E10 afirmou que [...] “não é uma coisa assim que seja considerada um problema muito grande”. Além disso, a maioria dos entrevistados, 10 deles (E1; E5; E8; E11; E12; E13; E15; E16; E18; E19), disseram enxergar apenas vantagens em fazer parte de uma rede e não citaram problemas ou desvantagens relacionadas, especificamente, ao fato de serem associados a uma rede.

Os entrevistados foram questionados se as suas empresas estariam abertas a relacionamentos mais próximos com outras empresas da rede e, se sim, quais seriam as motivações. As respostas foram unânimes, todas as empresas estão abertas a novas parcerias e por motivações parecidas. “É um conjunto, é um grupo, é todo mundo unido em prol de um mesmo objetivo. É todo mundo querendo crescer e crescer junto com a rede. Novas parcerias são sempre bem vindas” (E17). “Com certeza. Porque fortalece [...] a rede e a gente também” (E1). “Sem dúvidas, em vários sentidos, tanto ‘pra’ aprender quanto para colaborar” (E3).

“Com certeza estamos abertos, eu sou um eterno aprendiz. O que eu posso buscar de novos conhecimentos eu ‘tô’ querendo” (E16). “Sim, você vai e vê o que ele fez na loja dele que deu certo” (E2).

Como se pode notar, os associados estão abertos a novos relacionamentos com outras empresas, desde que elas sejam bem sucedidas, tragam recursos inéditos/inimitáveis e sejam bem vistas pelos outros associados e pela diretoria da Rede Delta. Isso porque o estabelecimento de novos relacionamentos facilita e aumenta os fluxos de informações e influências entre as empresas envolvidas (LIN, 1999). O gestor geral da rede ratifica esta filosofia e afirma que [...] “estamos buscando novos associados, dependendo do perfil. Se a gente identificar que [...] tem o perfil associativista, [...] encaixa nos parâmetros, a gente o convida a fazer parte da associação” (E19).

Apesar de todas as empresas estarem abertas a novos relacionamentos, observou-se que o capital social existente entre os associados mais antigos e os associados que estão mais próximos, geograficamente, é maior e isso acaba por estreitar o relacionamento entre eles. Isso ocorre porque uma rede mais fechada, composta por relacionamentos mais densos, fomenta o sentimento de colaboração e aumenta a confiança entre os participantes (EKLINDER-FRICK *et al.*, 2012). A seguir apresenta-se o exemplo do E4:

Sim, a gente tem bom contato. Mais com o mais próximo aqui, esse mês a gente fez o nosso próprio encarte fora da rede, que o da rede era eu acho que 90 ou 100 itens, aí a gente fez o nosso próprio encarte. Tenho mais contato com ele que com os outros. [...] às vezes colocam, vamos dar um exemplo do leite, que você tem que comprar 100 caixas de leite. Às vezes para o Zé (nome fictício) é muito e para nós também, aí o Zé compra ‘prá lá’ (para a loja dele) e repassa um pouco ‘pra cá’, para os dois terem (o leite) mas não terem que comprar uma quantidade tão grande igual a rede obriga a comprar.

O E18 menciona que a mesma estratégia pode ser utilizada por associados de uma mesma cidade para a compra de Coca-Cola, que é um produto que tem prazo de validade curto: [...] “com o Zé e o Antônio (nomes fictícios), por exemplo. Um caminhão de Coca-Cola é muito, mas se eles dividirem entre eles fica bom para todos”. O E2 também mencionou que costuma comprar alguns itens específicos com associados mais próximos a ele e o E7 afirmou que às vezes troca mercadorias com outros associados da Rede Delta localizados na mesma cidade que ele. Segundo Hansen (1999), as empresas que estão conectadas de forma mais direta tem probabilidade maior de compreenderem umas as outras, se comparadas às empresas que estão ligadas indiretamente.

Por outro lado, uma rede mais aberta permite a entrada de recursos inéditos ou incomuns que jamais seriam acessados caso as redes estivessem fechadas a novos relacionamentos (GRANOVETTER, 1985; LIN, 1999). Compreendendo a importância de se articular e se relacionar com parceiros da mesma rede, com fornecedores e até mesmo associados de outras redes, o E15 afirma:

A gente tem muito contato, de muito amigo da rede. Não só desta rede, mas de outras redes também. Esse contato é importante porque a gente troca mensagens, troca trabalhos, às vezes a gente precisa de mercadoria e um empresta o outro, um ajudando ao outro. A convivência hoje é muito bom né, a gente tendo convivência com todo mundo é essencial.

O E6 compartilha dessa opinião, até porque existem associados e gestores de outra rede que foram associados/gestores da Rede Delta no passado e/ou podem ser parceiros no futuro, na própria Rede Delta ou em uma outra rede de supermercados.

Hoje eu tenho amigo que está na rede Alfa (nome fictício). O próprio gestor da Alfa é meu amigo mesmo, ontem mesmo liguei para ele a respeito de carrinho de supermercado (perguntando) quem tinha preço bom, onde estava a condição melhor, ele vem aqui no mercado comprar, ele trabalhou muito tempo com a gente. [...] um baita profissional.

Os entrevistados foram questionados sobre os critérios que eles utilizam para formar/manter parcerias e as respostas variaram: “Uma boa reputação né. A pessoa ser amigável é essencial também. A pessoa tem que estar aberta a novas parcerias e aos negócios” (E7). “Envolve reputação, bom relacionamento [...] uma relação [...] de troca mesmo” (E13). “Quando o associado cumpre com o que foi combinado você, mantém essa parceria. Se a pessoa tem uma boa reputação, fica fácil você criar uma parceria” (E14). O parceiro tem que ser honesto (E16), participativo (E15), tem que assumir o compromisso de comprar na rede (E8) e tem a mensalidade para manter a rede, o estatuto e as normas que tem que seguir (E11; E17). A rede costuma fazer contrato de fidelidade com empresas que são bem vistas no mercado, produtos que tem alto giro, buscando preços menores e um volume maior de vendas (E2). Observa-se a importância da boa reputação para o estabelecimento de relacionamento entre os associados de uma rede, assim como, a importância de o associado ser participativo e seguir as normas/regras/estatuto da rede.

Fora o que foi mencionado no parágrafo anterior, o associado precisa ter uma loja bem montada e deve estar bem estruturado financeiramente, para não atrasar boletos, duplicatas ou qualquer tipo de pagamento que venha a manchar a reputação da rede (E6).

Quando vai entrar um associado novo é feito uma pesquisa junto aos fornecedores e vê se aquela pessoa tem uma boa reputação, se eles tem algum empecilho. Por exemplo, se a gente colocar o supermercado tal, de tal lugar, vocês tem alguma restrição? Ele é bom ou só dá dor de cabeça? Porque, por exemplo, na hora de fazer um encarte se o fornecedor começar: “para esse eu não vendo”, “para aquele eu não vendo” aí só dá dor de cabeça. É feito também uma consulta no CNPJ para ver se existe alguma restrição, vê se ele paga boletos atrasados, toda a parte financeira é consultada para ver se ele não tem nada que o descaracteriza. Fora a saúde financeira, olha-se o tamanho da loja, faturamento, para não ficar muito desproporcional ao restante dos associados que a gente já tem (E18).

Para trazer novos associados a gente tem determinados critérios, valores mínimos de faturamento. A rede determina que para você entrar para uma rede associativista como a nossa ele (o associado) precisa ter um faturamento mínimo de 350 mil/mês. E para manter os associados antigos, basta eles ficarem participativos de todas as nossas ações que eles vão ficando na rede até quando quiserem (E19).

Os associados foram questionados sobre como eles viam a entrada de novos associados na rede, se isso influenciava o relacionamento entre os membros mais antigos e, se sim, de que maneira. Praticamente todos os associados entrevistados veem a chegada de novos parceiros de forma positiva e/ou como um ganho de força, representatividade, abrangência e ampliação da rede de contatos (E1; E2; E3; E4; E5; E7; E8; E9; E10; E11; E12; E13; E14; E16; E17; E18; E19). A grande maioria deles afirmou que a chegada de novos associados não influencia o relacionamento entre os membros mais antigos (E1; E2; E3; E7; E8; E9; E11; E15; E17). Os associados que acreditam que a chegada de novos associados influencia o relacionamento entre os membros mais antigos da rede, enxergam isso de forma positiva, como novas fontes informações, conhecimento e inovações em geral (E10; E14; E16; E19).

O E15, por sua vez, apresentou um pensamento “fora da curva”: “Tem associado que dá prazer você ter ele como parceiro, mas tem uns que entram e dá desgosto na gente, sabe? O cara entra só por entrar, só para ter uma rede, não agrega. Então a gente fica decepcionado”. O E8 complementa, “Sei lá, acho que a gente deve usar o critério de sempre procurar parceiros mais parceiros [...] acho que deve trazer, mas com qualidade, não trazer pessoas que não vão somar”. O E6 também se mostrou um pouco mais conservador e analítico em relação a essa questão:

Olha, pela quantidade de lojas que já tem, eu acho que para o cara entrar na rede hoje ele tem que ser um cara muito bom, tem que ser de uma região que não tenha (associados), onde a gente esteja precisando chegar. É sempre bem vindo um cara bom, se for em uma cidade que ainda não tem Rede Delta, se

for um cara que tem um mercado bom, que tem uma estrutura boa, que tem uma loja boa, um cara desse ele é bem aceito na rede. E quanto mais gente boa tiver, mais forte você fica porque às vezes a logística da entrega, se tem cidade perto, fica tudo viável, dá mais força no volume e negociação com as firmas.

O E10 também faz as suas ponderações em relação à chegada de novos associados:

[...] eu acho que a cada vez que tem mais associados você vai ficando mais forte, mas tem que ter certos critérios porque às vezes entra algum parceiro que não acompanha o ritmo dos outros associados. Vamos supor, o cara vende aí 100 mil reais e tem parceiros aí que vendem 800 mil, um milhão, então vai ficar difícil ele acompanhar o mínimo. Então tem que ter uma avaliação disso aí.

Os entrevistados ainda foram indagados se seria mais interessante fazer novas parcerias ou manter as antigas. A maioria dos entrevistados afirmou que os dois são importantes (E2; E3; E4; E5; E6; E7; E9; E10; E12; E13; E14; E17; E19). O gestor geral da rede resume o porquê de ambos os esforços serem tão importantes: “Os novos trazem novas ideias, novas perspectivas e os antigos, pela experiência, ajudam a manter a rede” (E19). Nenhum associado afirmou que é mais importante fazer novas parcerias do que manter as antigas. Por outro lado, os entrevistados E1; E11; E15; E16 e E18, ratificando o capital social existente entre os associados, principalmente entre os membros mais antigos da rede, acreditam que é mais importante manter as parcerias antigas, o que não quer dizer que eles não achem que fazer novas parcerias também seja relevante. “Fazer novas parcerias é bom, mas principalmente manter as antigas” (E15). “Manter as antigas, os novos podem dar certo ou não, então eu prefiro manter (as antigas)” (E16). “A rede ‘tá’ crescendo, ‘tá’ trazendo novos associados, mas é bom trabalhar para manter sempre as antigas porque quando você não perde, você já está ganhando” (E1).

Fazer é importante, mas manter é imprescindível. Desfazer daquilo que já está consolidado é ruim né. Igual teve associados nossos que saíram da rede, isso não é bom, não é bacana. Até mesmo ‘pra’ imagem da rede lá fora. “Uai, mas por que aquele associado está saindo da rede”? “Uma rede consolidada, por que ele saiu”? Aí tem essas dúvidas do fornecedor também né (E11).

Primeiramente, é mais importante manter os que já tem porque é muito mais barato manter os que já tem do que trazer novos. É claro que é importante você trazer novos, mas primeiramente manter os que já tem, manter um bom relacionamento com eles e aí sim, depois que você vê que tem condições de

trazer mais parceiros, trazê-los. Porque às vezes você vai trazer vários que ao invés de agregar vai só trazer dor de cabeça (E18).

Dando sequência a entrevista, perguntou-se sobre o que fazia um parceiro parecer estratégico a ponto de gerar interesse em fazer/manter parcerias com ele. Muitos foram os fatores lembrados pelos entrevistados, mas os principais deles foram: o faturamento (E2; E7; E10; E13; E14; E19) e a localização (E2; E3; E11; E18; E19)

Localização porque hoje a gente tem tido muito problema com a entrega, por ficar muito caro e tal. Então para colocar um associado a gente procura olhar se já tem algum naquela região. Se naquela região tem poucos associados e precisa colocar mais, tende a facilitar na hora das entregas. Às vezes o cara vai fazer uma entrega e já fala “tem 6 mercados da Rede Delta lá, aí já é uma carga”, facilita, agiliza e sai mais barato. Por exemplo, às vezes quando tem um associado muito longe dos demais, algum fornecedor não atende aquela região, então precisa ter mais lojas lá perto (E18).

É importante também ter uma loja boa e estabilidade financeira (E6; E8; E9; E15)

uma empresa que já tenha 3, 4 anos de CNPJ, que não tenha dívidas com o estado ou fornecedores, isso é muito importante para um cara entrar numa rede. Se o cara quiser entrar numa rede com problemas, ele vai trazer mais problemas para ele porque a rede vai entregar valores ‘prá’ ele e depois ele não vai ter condições de cumprir com esses valores. Isso é muito triste. Então se o cara entrar pensando que a rede vai tirar alguém do buraco, ela não vai tirar. A rede ‘tá’ aqui para dar apoio [...] se ele (o associado) tiver estruturado, se ele tiver estabilizado, ele vai se dar muito bem, mas se ele pensar que vai entrar numa rede para sair do buraco, a rede não tem esse sentido [...] (E15).

As relações em uma rede são fontes de vantagem competitiva e as empresas estão sempre buscando novos parceiros, principalmente os que trazem recursos complementares ou inimitáveis (ACHROL; KOTLER, 1999; ANDERSON *et al.*, 1994; BONNER *et al.*, 2005; BURT, 1992). É importante que o potencial associado esteja dentro do padrão da rede de trabalhar (E14), que ele tenha uma boa imagem (E4), seja fiel a rede, seguindo suas normas/princípios (E15) e que compre os produtos dos fornecedores parceiros (E18). Por fim, segundo o E16, ele precisa ter espírito associativista. As chances dos associados cooperativos serem convidados para o estabelecimento de novas parcerias são maiores do que aqueles associados que praticam ações individualistas (BONNER *et al.*, 2005).

Antes de fechar esta seção, ressalta-se que a reputação de um dono de supermercado deve ser analisada em dois momentos distintos, um antes de se fazer o convite para que o empresário se torne um membro da Rede Delta e outro mediante as suas ações como um

associado da rede, conforme mencionado ao final da seção anterior. Porém, no que se refere ao capital social, a análise se restringe ao momento posterior à entrada do associado na rede. Isso porque não faz sentido medir o capital social existente entre pessoas que não se relacionam. Dito isso, apresenta-se no quadro a seguir uma síntese da análise dos resultados das questões sobre o capital social e as relações existentes entre os associados/empresas da rede.

Quadro 7 - Resumo dos atributos que compõe o capital social existente entre os associados.

Capital Social	<ul style="list-style-type: none"> *Relacionamento criado entre os associados; *Cooperação e ajuda mútua; *Reconhecimento e respeito entre os associados; *Troca de informações e recursos; *Troca de experiências e conselhos; *Sentimento de grupo e ação coletiva.
-----------------------	---

Fonte: Do autor (2020).

4.3 Atuação da rede, abrangência e Paradigma social de grupos

A Rede Delta de Supermercados está sediada em Muriaé-MG, no centro da cidade, onde sua sede ocupa praticamente todo o segundo andar de um *shopping* utilizando esse recinto como escritório central. Neste espaço estão alocadas as salas da presidência e diretoria, as salas onde ocorrem os encontros, as reuniões, os treinamentos e os serviços de assessoria aos associados. Apesar de a sede principal da rede estar localizada em Muriaé, a rede hoje conta com a associação de 54 supermercados espalhados em 39 cidades da região da Zona da Mata mineira.

No que se refere ao posicionamento estratégico e de mercado da rede, pode-se dizer que ela passa por um momento de expansão e existem potenciais associados que estão em processo de análise para compor a rede em breve (E19). Além disso, outros possíveis associados estão sendo sondados, segundo o gestor geral da rede. A Rede Delta é bastante conhecida na região por suas promoções, principalmente aquelas divulgadas no encarte da rede e, ainda mais, nos itens que compõe a primeira página do encarte. Segundo o E4:

eles fazem dois encartes no mês, de 15 em 15 dias [...] aí a gente faz todos os pedidos por um programa (“área central” - nome do sistema), então eles vão lá, fazem a negociação e aí já passam pra gente quais os produtos que vão entrar (no encarte) e aí eles já passam pra gente quanto que a gente tem que comprar de acordo com o que eles mandam. Tem o mínimo do pedido pra

you comprar tambem (a rede indica os itens obrigat6rios e as quantidades m6nimas de cada item).

Como um “*plus*”, a rede procura acrescentar 6s suas campanhas de marketing, sempre que poss6vel, prêmios que possam chamar a atenç6o dos clientes, “fisc6-los” para dentro das lojas e promover a imagem/reputaç6o da Rede Delta na regi6o. Nas 6ltimas duas campanhas, por exemplo, foram sorteadas uma Mercedes Benz zero km e 6 viagens para Cancun, no M6xico, com acompanhante e tudo pago.

O quadro de pessoal da estrutura formal da rede 6 composto por presidente; vice-presidente; secret6rio; tesoureiro; diretor geral; diretor de compras; diretor de marketing; diretor financeiro; diretor de log6stica; conselheiro fiscal; conselheiro deliberativo.

Ningu6m decide nada sozinho, nem o presidente. N6o tem essa de eu sou presidente ou voc6 6 presidente. Voc6 6 presidente no papel, na hora de decidir a gente senta os 11, conversa e troca ideia, 6s vezes apoia e 6s vezes n6o [...] todo mundo tem o mesmo voto, s6o todos propriet6rios associados (E15).

A rede ainda conta com uma recepcionista/secret6ria, compradores e consultores/assessores externos que prestam serviç6s 6 rede e aos seus associados sempre que necess6rio, mediante contrato de prestaç6o de serviç6s. Esses profissionais s6o: advogados, contadores, consultores financeiros, especialistas em gest6o de lojas/supermercados, açougues, padarias, RH, TI e o que mais se fizer necess6rio 6s operaç6es da rede e dos associados em geral.

Trata-se de uma

rede sem fins lucrativos, n6s mesmos somos os donos. Ela tem uma reserva, mas n6o aquela preocupaç6o em ficar botando dinheiro em caixa. A rede possui um sistema central de comunicaç6o entre a rede e todos os associados (6rea central) e tudo que eu compro fica ali, nota fiscal chega “pr6” mim nesse sistema, ent6o a rede consegue entrar l6 e ver a parte comercial e na parte de comunicaç6o 6 geralmente por *WhatsApp*. *E-mail*, por exemplo, eu olho uma vez por semana, nem todo mundo tem o h6bito de olhar *e-mails*. O *WhatsApp* toda hora voc6 est6 com o celular na m6o (E18).

tem um site (6rea central) [...] a gente faz as compras por ele, os assuntos a serem tratados tambem s6o atrav6s dele, tem *chat*, tem como ver quem entra mais, quem participa e quem n6o participa. Se o parceiro estiver *on-line* voc6 chama ele e conversa (E10).

A rede vem se profissionalizando e, principalmente, se modernizando com o passar dos anos. Segundo o E3, “Até pouco tempo atrás, era bem informal certas coisas. Agora é *e-mail*, telefone, *WhatsApp*, tudo bem formal”.

De acordo com o E14, a maioria da comunicação entre os associados acontece por meio do *WhatsApp* mesmo. Fora o *WhatsApp*, é o telefone, quando a necessidade de comunicação é mais urgente. Quando a comunicação é direta com a rede, utiliza-se mais o área central: para fazer compras; conferir pedidos; retirar nota fiscal eletrônica e solicitar prestações de serviços em geral. O gestor geral da rede explica melhor a comunicação via *WhatsApp*:

Existe um grupo de *WhatsApp* com todos os associados e o gestor da rede. Qualquer necessidade do associado de comunicar com a gente é feita através desse grupo. O dia inteiro tem informações sendo solicitadas e informações sendo enviadas. (o grupo de *WhatsApp* tem o) Mesmo grau de importância na comunicação que o área central, *e-mail*, ou outros meios de comunicação. Mas o *WhatsApp* é o mais utilizado (E19).

É importante mencionar que, além do gestor geral, toda a diretoria da rede está presente e se comunica por esse grupo de *WhatsApp*, uma vez que a diretoria é composta pelos próprios associados. Além disso, é legal a ideia de se compartilhar as dúvidas, ideias, experiências e informações de uma forma geral pelo grupo porque todo mundo tem acesso, simultaneamente. A dúvida de um associado pode ser a mesma dúvida de outros. Uma experiência, uma ideia ou uma informação importante, pode auxiliar vários associados. Por fim, o E3 adverte: “O grupo de *WhatsApp* é para associados, gestores ou até gerentes. E só se trata de assunto de rede, assuntos pertinentes”. É importante que o grupo tenha essa consciência porque conforme colocou o E18:

O *WhatsApp* é uma excelente ferramenta, uma pena é que as vezes você vai olhar mensagem e de cada 10 uma vale a pena e o resto é palhaçada. [...] se a pessoa usasse isso somente para coisa boa, era uma beleza. Porque tem hora que você abre o *WhatsApp* e tem 800 mensagens, aí você vai ver é “bom dia”, “boa tarde” e “boa noite”. E agora ainda tem essa “peste” de “caneta azul”.

Neste sentido, esse grupo de *WhatsApp* da Rede Delta funciona para o compartilhamento de informações e materiais estritamente profissionais, é uma regra estabelecida entre os participantes.

De acordo com o gestor geral da rede, as reuniões ocorrem “mensalmente, uma reunião geral e uma reunião com a diretoria a parte” [...] (E19). Os entrevistados E3; E4; E7; E10; E11; E12; E13 também afirmaram que a periodicidade das reuniões geral é de uma por mês. No entanto, os entrevistados E1; E2; E15; E16 disseram que as reuniões ocorrem a cada dois meses. O E6, por sua vez, disse que “antigamente fazia todo mês, agora tem vezes que passa até dois meses sem fazer, mas não passa de dois meses não”. A divergência inicial de informações causou certa estranheza, até que o E9, que compõe a diretoria atualmente, explicou melhor a situação: quando a rede estava iniciando suas operações, eram menos associados e eles estavam geograficamente mais perto uns dos outros, então a frequência da reunião era mensal. Hoje a rede está mais estruturada, disponibiliza vários canais de comunicação com/entre os associados e o raio de atuação da rede aumentou bastante, então não justifica a realização de uma reunião por mês. A frequência acabou sendo “estendida” e atualmente as reuniões ocorrem mais conforme a necessidade do que seguem uma periodicidade específica pré-estabelecida.

A rede também oferece treinamentos disponibilizados aos associados por meio da Associação Mineira de Supermercados - AMS (E19). Segundo o E18 os “cursos não tem uma frequência programada, é de acordo com a necessidade. Normalmente, ocorre de duas a três vezes por ano, sobre um tema que esteja em ascensão no momento”. Lembrando que esses cursos não tem custo adicional, eles estão inclusos na mensalidade da rede e podem ser direcionados aos associados, aos funcionários dos associados ou podem ser ministrados para ambos os públicos.

No que se refere ao suporte operacional e financeiro, a rede oferece uma série de treinamentos e assessorias prestadas por profissionais experientes/especialistas das diferentes áreas que envolvem o setor varejista de supermercado e estão sempre atentos às tendências econômico-financeiras para o setor. A seguir serão apresentados dois relatos, trechos retirados das entrevistas do E15 e E18, dois dos fundadores da Rede, ambos foram presidentes da rede por mais de uma vez e fizeram parte da diretoria da rede em algum momento. Esses associados estão localizados geograficamente perto da estrutura física central da rede, estão entre os membros mais participativos e que possuem algumas das maiores lojas/faturamentos entre os associados.

Quando eu comecei na rede, em 2003, a gente tinha um faturamento muito pequeno e depois com a participação da rede os preços e as compras melhoraram, os prazos melhoraram, foi um fator principal para o crescimento do nosso mercado. Na nossa rede hoje nós temos consultores de

açougue, consultores de padaria, consultor financeiro, nós temos advogado, tudo para dar apoio ao associado. [...] Se eu for fazer qualquer investimento hoje na minha empresa eu vou lá, eu ligo para a rede, marco com o consultor financeiro que vai pegar minhas compras, minhas vendas e vai me dar uma estatística do que eu posso fazer, até quanto eu posso investir. [...] Você não gasta um centavo a mais (está incluso na mensalidade). Tem consultor de logística, o cara vem aqui e monta sua loja toda do jeito que você quer, tem a logística da rede. Se você entrar para uma rede igual a nossa hoje, você está amparado de todos os lados (E15).

(a rede possui) consultoria de açougue, Padaria, *layout* de loja. As vezes ao final da reunião a gente bate um papo e se aquela pessoa tem um conhecimento a passar as vezes até a gente marca algum treinamento, isso acontece direto. A rede está sempre atenta com o que está acontecendo no momento. Por exemplo, quando houveram mudanças na contabilidade, nós fizemos treinamentos. Agora já estamos atentos às compras FOB, que é a gente assumir a mercadoria a partir do momento que ela sai da indústria, então a rede está sempre atenta às oportunidades. São coisas caras para uma pessoa, mas para 50, você trazer uma pessoa e resolver isso compensa e chega a ser acessível para a gente que é pequeno. Sozinho fica apertado para você fazer. [...] Para ajudar o parceiro a recuperar, a rede tem uma parceria com uma consultoria financeira sem custo adicional e na grande maioria das vezes a consultoria, junto com o associado, consegue resolver o problema, só não conseguem quando o cara não quer mesmo, às vezes não quer se dispor de alguma coisa (E18).

Durante um bom tempo a rede também promoveu uma confraternização anual para interação entre os associados, suas famílias e os seus funcionários. Com o passar dos anos a confraternização começou a ser realizada apenas entre os associados e suas famílias e atualmente não tem ocorrido mais confraternizações de fim de ano.

Já teve encontrão, só que passou a ficar muito caro esses encontros. Esses encontros ficavam mais de 100 mil reais [...] porque é muita loja. Você põe aí 50 e poucas lojas, a média de 30 funcionários por loja, quanto que fica o custo disso aí?! (E6)

Antes tinha um encontrão, 1 vez por ano, mas agora até paramos por questões de problemas técnicos. [...] tinha bebida, churrasco e sempre tinha uma palestra. Aí os nossos parceiros (fornecedores) montavam *stands* e depois tinha uma banda tocando. Era uma confraternização bem legal, chegamos a fazer umas 4 ou 5 ou até mais, anual, para todos os mercados e todos os funcionários, mas aí começou a dar umas brigas por causa de bebida e aquele negócio e tal. E aconteceu de um associado capotar o carro também, aí a gente foi medindo aquele “troço” que querendo ou não é perigoso. Aí a gente estava fazendo em dezembro, só para os proprietários e família, mas chegava final de ano e um tinha compromisso e o outro tinha compromisso, estava havendo uma falha muito grande, aí acabou parando. Querendo ou não, toda vez que faz uma festa você gasta [...] se todo mundo fosse e se todo mundo aproveitasse valeria a pena, mas nem todo mundo vai (E18).

Quando questionados sobre a existência de alguma hierarquia ou distinção entre os membros associados, a grande maioria dos entrevistados afirmou que isso não existe na Rede Delta (E1; E2; E3; E5; E8; E9; E10; E11; E12; E13; E14; E15; E16; E17). Por outro lado, os entrevistados E7; E10; E11; E12; E13; E14; E15; E16; E18; E19 explicaram que entre os associados existem aqueles que compõem a diretoria. O E18 explica melhor essa questão:

De 2 em 2 anos é feita uma eleição e são escolhidos presidente, vice presidente, Diretor administrativo, Diretor financeiro, Diretor de marketing, gestor comercial, conselho deliberativo, etc. Tem que ter no mínimo 2 anos de rede para ser presidente, para saber e conhecer bem o negócio e para nós também conhecermos ele (o associado candidato). Entre os demais associados existem os sócios fundadores, que entraram com o capital inicial para formar a rede, e os sócios contribuintes, que entraram depois. Mas todos eles tem o mesmo poder de voto e participação. Como é uma rede sem fins lucrativos, amanhã se ela acabar ninguém pode ficar com o dinheiro dela. Pega o que tem em caixa, cumpre as obrigações e o que sobrar tem que ser doado para alguma instituição de caridade. E se quando fechar tiver dívidas, tem que ratear para todo mundo por igual. [...] Mensalidade é tudo igual para todos.

Outros associados também comentaram de forma similar a respeito dessa questão:

Fora a diretoria, nenhuma hierarquia. Hoje a gente mudou o estatuto e o regimento e igualamos tudo, o mesmo direito que tem o sócio fundador tem o sócio contribuinte. Todo mundo vota igual, ninguém manda mais que ninguém não (E15).

[...] você tem a presidência, mas entre os associados, não. Existem os associados que se destacam naturalmente dentro do grupo, em qualquer grupo tem aqueles que se destacam, às vezes porque são mais comunicativos, e sempre tem aqueles que ficam lá só olhando (E10).

Apenas uma resposta surpreendeu bastante pela divergência completa do que afirmaram os demais associados entrevistados. Quando questionado sobre a existência de alguma hierarquia ou distinção entre os membros associados, o E4 disse que existe, sim. Segue na íntegra e sem edições a transcrição da fala do E4:

Com certeza, quem vende mais é quem é mais respeitado. Igual na reunião lá, às vezes a gente nunca vai, aí aquele associado que vende mais, que compra tanto, ele vai lá e bate o martelo e fala: “não, eu quero que o encarte seja assim”. Então o nosso encarte ele dura 5 dias. Tem... (pequena pausa) igual o leite, a R\$ 2,28. Nenhum mercado faz promoção de 5 dias do leite, a rede faz. Por quê? Porque o do supermercado grande quer que o leite fique 5 dias. Porque pra mim é prejuízo, mas o associado lá ele tem (dinheiro -

esfregando os dedos das mãos), ele pode comprar caminhão de leite que ‘prá’ ele ‘tá’ bom. Então eles vão pôr aquilo que o associado grande falar.

Algumas ressalvas precisam ser feitas aqui:

- a) Foi apresentado nesta seção que o estatuto/regimento da rede prevê que todos os associados tem direito a voto e que os pesos dos votos possuem pesos iguais;
- b) Quando os entrevistados foram questionados sobre o que levaria um associado a ter uma má reputação e/ou a não ser bem visto pelos outros associados da rede, um dos atributos mais citados foi a questão do associado não ser participativo na rede (E2; E7; E9; E11; E12; E15 E17);
- c) Na seção de referencial teórico, Putnam (1993), entre outros autores, falam sobre a importância do sentimento de confiança mútua e reciprocidade entre associados de uma rede.

Feitas as ressalvas, é válido observar que, logo no início no início de sua argumentação, o E4 afirma que nunca vai às reuniões. Se o associado não vai à reunião, ele deixa de ser participativo, logo perde credibilidade no que tange a sua reputação, passa a não ser bem visto pelos outros associados e ainda deixa de exercer o seu direito de voto. Em contrapartida, os associados que possuem um faturamento alto, naturalmente, tem uma motivação a mais para exercer o seu direito de voto e, automaticamente, torna-se mais participativo nas reuniões, votações e atividades da rede, o que contribui para que ele tenha uma boa reputação e seja bem visto pelos seus colegas. Além disso, o sucesso de uma empresa melhora a sua reputação (E2) e faz com que uma loja seja procurada para compartilhar conhecimento com os outros associados (E1). Nota-se que a afirmação do E4 foi de encontro às afirmações de todos os outros entrevistados, o que, automaticamente, coloca em xeque a veracidade da informação.

Os entrevistados foram questionados sobre como a sua associação na rede e o contato direto com outras empresas influenciaram no atendimento aos seus clientes. A maioria dos entrevistados atribuíram as melhorias sob o ponto de vista das ações de marketing: aumento do número e melhoria da qualidade das propagandas; atração de visibilidade e melhoria da reputação da loja por ela fazer parte da Rede Delta (E9); e, principalmente, pelo fato de conseguirem repassar preços mais competitivos ao cliente final e oferecer brindes e prêmios sorteados nas campanhas, divulgadas duas vezes ao mês nos encartes da rede (E1; E4; E7;

E11; E14). O E3, E17 e o E4 explicam melhor esse ponto de vista: “o trabalho de marketing é muito importante, os sorteios de prêmios, isso divulga bastante a marca e eu sozinho não conseguiria ter essa amplitude” (E3).

No atendimento não influenciou, mas influenciou no preço e a participação nessas reuniões acaba abrindo a cabeça da gente para outras coisas para melhorar o atendimento e a loja em si. Você vê outros associados melhorando as suas lojas, há uma troca de ideias, então você acaba implantando novas ideias na sua loja e acaba melhorando no geral para o próprio cliente (E17).

Os clientes entendem que por a gente ser rede tem promoção, eles já ficam esperando os encartes do mês, criou o hábito já de entender. Se a gente não fosse rede aqui ia ser complicado de a gente sobreviver (E4).

Além disso, tem a questão dos treinamentos e profissionalização das equipes, que proporcionam melhorias significativas no atendimento aos clientes e que aparece frequentemente entre as pautas de reunião geral da rede (E1; E6; E9; E10; E12; E18; E19). Segundo o gestor geral da rede:

a gente busca profissionalizar cada vez mais o nosso atendimento ao cliente. A rede é uma rede associativista não apenas para negócios, mas também para informações, treinamentos, profissionalização de nossos colaboradores (E19).

Ratificando as palavras do gestor geral, o E18 cita alguns exemplos práticos de treinamentos e os benefícios gerados por eles e pelo fato de uma empresa atuar em rede:

o curso de atendimento, de reposição, ajudaram a treinar os funcionários. A gente conseguiu trazer palestrantes, a gente contratou uma empresa de varejo e eles vieram aqui e deram treinamento, aí tinha um psicólogo a respeito de qual a importância de tratar bem o cliente, então isso tudo ajudou para que a gente formasse uma equipe mais profissional. E geralmente um indica pro outro. Por exemplo, o cara fez ‘prá’ mim aqui e eu já sei que o cara é bom no negócio, aí eu já indico para outro. Porque às vezes você contrata uma consultoria e não era aquilo que tinha que ser.

Por fim, o E10 falou sobre o progresso proporcionado pelos treinamentos que ele fez quando ainda participava de outra rede de supermercados e sobre o potencial de desenvolvimento e retorno desses treinamentos para os associados e para a rede de uma forma geral:

Eu participei de uma rede que realmente fez a diferença, que mostrava a gente como se trabalhar um supermercado. Então, para você ter noção do que aconteceu, nós conseguimos mudar em três meses o nosso faturamento em 100%. Nós tivemos um curso com o Coutinho, que é um cara “Papa” de supermercados no Brasil, e ele começou a trabalhar com a gente durante um ano. A gente fazia o curso e ele vinha aqui: “como fazer isso”, “como fazer aquilo”. E aí a gente foi começando a praticar exatamente aquilo que ele estava falando. [...] a gente começou a trabalhar com uma margem de giro rápido, para o produto girar mais dentro da loja, aí a gente começou a trabalhar com uma margem de 15 a 20%. Às vezes, dentro do encarte, por um ou dois dias, a gente chegava a trabalhar com 5%, aí a gente fazia um “auê” mesmo [...] houve uma mudança de conceito totalmente da gente, de como trabalhar em um supermercado. Quando a rede investe no associado, o retorno vem pra ela de imediato.

Os associados E5 e E18 advertiram que no início os resultados dos treinamentos são expressivos e rápidos, mas que com o tempo os números tendem a voltar a normalidade. Além disso, as equipes mudam ou “esquecem” parte daquele conhecimento que foi passado. É aí que entra a conscientização sobre a importância do processo de reciclagem dos treinamentos.

Dando seguimento as entrevistas, os associados foram questionados sobre os critérios de divisão das áreas de atuação entre os associados e se isso era um fator gerador de conflitos entre eles. O E16 mencionou que “chega sim, a ter conflito. Já tem uns probleminhas”, mas ele foi o único que se manifestou nesse sentido. Nenhum outro associado mencionou qualquer tipo de conflito entre os associados por conta da divisão da área de atuação entre eles.

Em conversa informal, depois do término da entrevista do E18, que antecedeu a entrevista com o E16 pelo fato de a loja do E18 estar localizada em uma da cidade vizinha, o E18 avisou ao pesquisador que tivesse cuidado em relação às perguntas sobre a divisão de áreas nas entrevistas com o E2 e o E16, especificamente. Trata-se de um caso isolado de conflito, motivado pelo fato de que em uma cidade muito pequena existem dois associados da Rede Delta. O E18, um dos fundadores da rede, explicou que só foi permitida a entrada de 2 supermercados de uma mesma cidade pequena porque ambos estão entre os associados fundadores da Rede Delta e na data da primeira reunião da rede um deles, que havia sido convidado para compor a rede pelos demais associados, foi até o supermercado do outro, que não havia sido convidado pelos demais associados, para buscá-lo e irem juntos a reunião. A ação ocorreu porque ambas as lojas eram pequenas, na época, e o associado que recebeu o convite dos outros associados pensou: “já que o objetivo era comprar de forma conjunta, para ampliar o poder de negociação e ratear custos, como o frete, por exemplo, por que não convidar o outro colega dono de supermercado da cidade?” No entanto, com o passar dos

anos, as lojas foram crescendo, ampliando suas carteiras de clientes, e os associados começaram a ter conflitos, uma vez que a área que separava os dois era pequena.

Com exceção do caso acima, nenhum outro conflito foi relatado pelos entrevistados. Isso porque “Uma cidade menor tem um associado só, então não gera conflito. Quando a cidade é maior e tem mais associados é porque comporta mais. Então geralmente não gera conflito” (E2). O E8 deu exemplos de cidades maiores, como Juiz de Fora e Muriaé, que comportam atualmente 5 lojas da Rede Delta cada uma. Em Cataguases funcionam hoje 3 lojas da Rede Delta, mas de acordo com o E4, que é um desses associados, “É tranquilo porque eles (os outros associados da mesma cidade) estão em bairros totalmente afastados e diferentes, então isso não interfere em nada”. O E10 explica essa mesma questão com uma riqueza maior de detalhes: “é muito em função do número de habitantes. Se a cidade for de pequeno porte, existe um para cada cidade”. Mas quando a cidade é maior, possui muitos bairros e relativa distância entre eles [...] “eles (os associados) não atuam na mesma área. [...] Não é um fator gerador de conflito. [...] Se não tiver um mercado dessa rede vai ter de outra” (E10).

O E6 explica que é feito um estudo pela diretoria da rede antes de aprovar a entrada de qualquer membro novo e a área de atuação do mesmo é um dos principais fatores a serem avaliados.

Isso tudo é votado. Por exemplo, para entrar aqui em Muriaé, a gente faz uma reunião com o pessoal daqui, para saber se o cara é aceito, se alguém tem algum contra. Para ele ser mais um associado, aí é votação. Se o cara que está mais próximo dele achar que não deve, aí nada feito.

Além disso, o E18 chamou a atenção para outro aspecto que deve ser analisado antes da aprovação da entrada de um novo associado em uma cidade onde já existe(m) loja(s) da Rede Delta:

As vezes eu faço um encarte só meu mesmo, para algum produto que eu consegui o preço mais barato ou para desovar um produto que eu comprei para o encarte anterior e que não saiu. Aí, se tem mais de uma loja na cidade, o cliente pergunta: “uai, mas vocês não são todos Rede Delta?” aí acaba complicando um pouco.

Quando os entrevistados foram indagados sobre como eles acreditavam que deveria ser, e como é, o relacionamento entre os associados da rede, as respostas não divergiram muito. Deve ser um relacionamento de parceria e cooperação, tem que ser bom para todos

(E3; E6; E7; E10; E11; E13; E16; E18; E19). “Eu acho que deve ser como é. Como já está. ‘Tá’ perfeito, a Rede Delta é uma rede completa” (E1). Os entrevistados E4; E5; E11; E12; E13; E14 e E17 concordam que a relação entre os associados de uma forma geral é boa.

A relação é boa, a gente não briga. Os associados entre si, a gente tem um bom relacionamento, um ajuda o outro, se a gente tem uma dúvida tem sempre alguém que responde no grupo. Eu acho que quanto mais unidos, melhor. A gente consegue atender o cliente, a gente consegue fazer o melhor, consegue preço bom, isso aí a gente só tem a ganhar (E4).

A relação é boa. Se você precisa saber de alguma coisa você entra em contato com o associado e ele vai te dar algum direcionamento. Igual, eu estava querendo botar pão congelado, entrei em contato com vários outros associados que tinham pão congelado e todos estavam gostando. Ou seja, me ajudou a botar pão congelado, a não errar na decisão. Essa troca de informações, um relacionamento positivo, o mais positivo possível, é um tratar o outro bem, a forma que já é feito mesmo. É você estar disposto a ajudar o outro (E14).

Segundo o E15, “tem que ter um bom diálogo né, se tiver um bom diálogo está tudo resolvido”. De acordo com o E7; E8 e conforme a fala do E17 “o relacionamento deve ser levado com muita honestidade, deve ser um relacionamento sério, não pode ter mentiras no meio”. “Deve ser a relação mais amistosa e mais profissional possível” (E19).

Para fechar essa seção do roteiro de entrevistas, os associados e o gestor geral da rede foram questionados sobre o que eles tem feito para construir e manter uma boa reputação/relação com os parceiros. Segundo os entrevistados, eles tem sido cooperativos e companheiros (E1; E3; E9; E10; E14; E15; E19); participativos com os compromissos da rede e cordiais com os parceiros (E6; E7; E8; E13); transparentes e honestos (E2; E3; E10; E19); tem evitado confusão (E4; E12; E18) e tem mantido as contas em dia (E11). O E17 ainda ressalta que “antes mesmo de um associado entrar na rede ele já é estudado pelos demais associados, então eles mesmos já tem um perfil de associado que eles querem para a rede”.

Apresenta-se no Quadro 7, uma síntese da análise dos resultados do roteiro de entrevista (questões de 12 a 19), sobre estrutura, hierarquia, posicionamento, interação e abrangência da rede. O quadro foi subdividido nestes cinco fatores de organização/estruturação da rede, cada um com as suas características específicas, que compõem o *framework* (Figura 3) da Rede Delta de Supermercados, que apresenta-se na seção de conclusões deste trabalho.

Quadro 8 - Resumo das características e arranjo/organização da Rede Delta.

Configuração / Organização	Características encontradas
Estrutura	<p>*Sede: Muriaé - MG;</p> <p>*Lojas: 54 Supermercados associados;</p> <p>*Benefícios: compras coletivas, treinamentos, consultorias, sistema de informação integrado, promoções, encarte, sorteio de brindes, etc.</p>
Hierarquia	<p>*Da Rede: Presidente; Vice Presidente; Conselho; Diretores; Tesoureiro; Secretário; Associados.</p> <p>*Entre os associados: Sócios Fundadores e Sócios contribuintes (atualmente, similares perante o estatuto e regimento interno - Possuem o mesmo peso de voto e benefícios).</p>
Posicionamento Estratégico	Expansão - momento de expansão de mercado - novos associados estão sendo analisados e devem ser incorporados a rede em breve.
Interação	<p>*Grupo de <i>WhatsApp</i> dos Associados: diária;</p> <p>*E-mail / Telefone / Celular: conforme a necessidade;</p> <p>*Área Central: semanal ou conforme a necessidade;</p> <p>*Reuniões Gerais (todos os associados): mensais ou bimestrais;</p> <p>*Reuniões da Diretoria: quinzenal ou mensal;</p> <p>*Confraternizações: anual.</p>
Abrangência	39 cidades espalhadas por toda a região da Zona da Mata mineira

Fonte: Do autor (2020).

4.4 Fatores que dificultam o funcionamento da Rede Delta

A última seção do roteiro de entrevistas foi destinada ao entendimento dos fatores que poderiam impedir ou dificultar o processo de funcionamento de uma rede de empresas e no caso deste estudo, especificamente, da Rede Delta de Supermercados. O início da seção foi marcado pela indagação sobre o que faria um associado se afastar ou cortar relações com outro parceiro. A maioria dos entrevistados mostrou certa dificuldade de responder essa questão porque, segundo eles, isso nunca havia ocorrido anteriormente. Neste sentido, solicitou-se que eles pensassem em uma situação hipotética ou em um caso extremo que pudesse levá-los a se afastar ou cortar relações com outros parceiros. Por mais que o pesquisador sugerisse essa “simulação”, ainda houveram entrevistados que não conseguiram pensar em uma motivação ou acreditam que não existe a possibilidade de tamanho desentendimento ocorrer entre os associados da rede (E5; E6; E8; E14; E15).

Entre os entrevistados que pensaram nas hipóteses que poderiam ocorrer e gerar desgaste ou afastamento de uma relação com outros associados, a maioria deles afirmou que isso poderia ocorrer devido a algum desentendimento ou aspecto pessoal (E1; E2; E11; E12; E17; E18); a traição ou desonestidade também foram mencionadas (E3; E13; E16); a invasão da área de atuação por um outro associado (E10; E13); a inadimplência e/ou comprometimento da imagem da rede por parte de um associado (E7; E9); a prática de *dumping* (E4); o ferimento de princípios legais ou normativos da rede (E18); e, por fim, de acordo com o gestor geral da rede, se “um parceiro não tem o perfil associativista, a gente tenta corrigir esse problema, quando a gente vê que não tem como, ele é convidado a se desfiliar” (E19). Apesar das respostas apresentadas acima, vários dos entrevistados advertiram que acham difícil que isso venha a acontecer um dia entre os associados da Rede Delta.

Os entrevistados foram questionados sobre quais os cuidados que uma empresa que trabalha em rede deveria tomar. O E14 não vê nada de tão especial e acredita que os cuidados são os “que você tem que ter com a sua empresa normalmente mesmo, não tem nada a mais não”. Por outro lado, os outros associados fizeram alguns alertas relevantes: o associado não pode “ultrapassar o direito do outro” (E1); deve trabalhar certo, dentro da lei (E2); precisa seguir o estatuto, regimento e normas da rede, trabalhando com ética, cumprindo as ações estabelecidas e comprando dos fornecedores parceiros (E3; E11; E16; E19); pensar sempre no coletivo, ser parceiro e abrir mão algumas vezes em benefício de todos, não pensar só em si mesmo (E10); ter atenção no estabelecimento e manutenção de relações para evitar o oportunismo de outrem (E7); estar atento ao limite de compras, tentar se programar para não extrapolar o orçamento e não operar no vermelho (E15; E18); e o mais importante, manter as informações estratégicas da rede em sigilo, principalmente no que tange às negociações com os fornecedores, precificação de produtos e encarte (E6; E8; E9; E12; E17).

Os entrevistados foram indagados sobre o que eles consideravam um comportamento oportunista. Ser oportunista é querer levar vantagem o tempo todo e defender apenas o próprio interesse, sem pensar na rede como um todo e nem nos outros associados (E3; E7; E8; E9; E11; E12; E14; E15; E18; E19)

quando uma loja entra e só pensa no “venha a nós” e “ao vosso reino”, nada. Ele só vê o lado dele e o que estiver bom ele participa, o que não estiver ou o que estiver mais ou menos... (deixa “prá” lá). Porque muitas vezes em uma parceria nem sempre você vai estar só levando vantagem, às vezes você tem que retribuir um pouco também. Na hora que um fornecedor parceiro está precisando de uma ajuda às vezes você tem que dar a mão também (E18).

Ser oportunista é ser desonesto, tentar tirar proveito de alguma forma/situação (E1; E16); não compartilhar uma informação, mesmo sabendo que ela pode beneficiar outros associados (E10). O oportunismo também pode vir de um agente externo, como um fornecedor, por exemplo, quando ele aparece só de vez em quando para oferecer um produto e depois some. E depois só volta após muito tempo, para oferecer de novo, e não mantém aquela constância na parceria (E19). O E2 e E6 disseram nunca ter visto qualquer tipo de comportamento oportunista dentro da rede e preferiram não comentar sobre o assunto.

Os entrevistados foram questionados sobre como eles viam a saída de outros associados da rede. As respostas dos entrevistados se dividiram, nove deles afirmaram que viam a saída de associados da rede como uma coisa ruim (E1; E2; E4; E6; E9; E11; E12; E15; E18). “Sempre quando saem (associados) você fica naquela preocupação: ‘o que fizemos para perder associados’” (E1)? “A gente sente um pouco porque o objetivo é sempre trazer e nunca perder né. No início gera até uma conversinha: ‘Por que ele saiu’” (E2)? “A gente fica é com medo de outros saírem” [...] (E6). “Ninguém quer perder ‘né’” (E9). É “muito ruim ‘pra’ imagem da rede, quem ‘tá’ de fora vai ficar fazendo perguntas: ‘por que a pessoa saiu?’ ‘o que aconteceu’”? (E11). “A gente imagina que outras redes estão oferecendo mais coisas melhores do que a nossa” (E12).

É ruim “pra” todo mundo. Igual já aconteceu que teve uma que saiu e foi “pra” outra rede, o que que acontece? Fica ruim “pra” gente porque a gente entende que aquilo ali já não está tão bom quanto era antes e com isso o pessoal vai se afastando. Então isso não é bacana. Acho que quanto mais gente fica, mais forte. Mas quando o pessoal começa a sair, a gente começa a entender que alguma coisa está errada, isso não é bom. As outras redes acabam que estão oferecendo coisas mais interessantes (E4).

Sem falar na questão pessoal, de afeto:

A gente sente muito, pela amizade que fica. Às vezes não é por causa da rede, é por causa da pessoa. Eu tenho associado na rede que eu considero como irmão pra gente, se for preciso eu ligo pra ele e ele me responde, qualquer coisa que eu precisar, uma opinião, isso que é importante em uma rede, comunicação e amizade (E15).

Por fim, o E18 adverte:

tem que saber o porquê ele (o associado) saiu, ver o que está acontecendo para evitar de novos associados ficarem saindo também. [...] Quando sai um (associado) que talvez foi para outra rede por alguma coisa que aconteceu então é claro que a gente fica um pouco chateado. Porque, querendo ou não,

vai diminuir o poder de compra da rede, perante os fornecedores também você está perdendo um associado. É uma coisa ruim é igual uma loja perder freguês, infelizmente não é uma coisa boa. Então a diretoria está sempre preocupada com essa parte de evitar a evasão. Às vezes gera aquela fumaça no ar ‘né’, “por que fulano foi ‘pra’ lá”? (outra rede) “Será que é bom?” “Será que é ruim?” “Será que lá é melhor do que aqui”?

A outra metade dos entrevistados, praticamente, veem a saída de colegas como algo relativamente normal, uma vez que as necessidades e os interesses profissionais de cada associado variam e a rede não impede ninguém de se desligar (E3; E7; E8; E10; E13; E14; E16; E19). “olha, a rede deixa a gente bem a vontade para a hora que a gente não estiver satisfeito sair, então eu acho que vai de cada um mesmo. Se não está satisfeito, tem que procurar onde vá estar” (E14).

Normalmente, quando o associado sai é porque houve alguma coisa que não está atendendo as necessidades dele [...] mas uma coisa é certa, isso é regrinha básica, você só troca de defeito, problemas todas as redes tem. Uns maiores e outros menores, mas não existe nada que seja perfeito (E10).

Apesar de achar que perder associados é uma coisa ruim, de uma forma geral, o E9 ressalta que “Tem uns associados que a gente ficou com pesar em ter perdido, (mas) tem uns que não. Foi melhor ter saído mesmo”.

O E17 toca em um assunto sério, algo que pode ocorrer com a gestão de qualquer rede e deve ser fiscalizado pelos associados:

Se o associado saiu por um motivo de alguém que estivesse dentro da rede estivesse usando a rede em benefício próprio, os outros associados também vão ficar por dentro do que está acontecendo e aí eu acredito que acontece todo um problema dentro da própria rede mesmo, o que vai causar uma insatisfação geral. Se tiver um associado que estiver na direção da rede, que na realidade todos são donos de mercado, e esse associado tiver pegando benefícios da rede e estiver utilizando em benefício próprio e não para o benefício da rede como um todo, isso vai causar uma insatisfação geral.

O E6 ainda mencionou que em um momento passado da Rede Delta eles perderam um gestor geral excelente para uma rede concorrente e que “ele levou junto com ele” outros 4 associados muito bons. Nas cidades onde saíram esses associados, entraram outros, mas os que entraram, segundo o E6, não eram tão bons quanto os associados que saíram (perda de capital social também) e a rede saiu perdendo em muitos aspectos. Esse gestor foi citado muitas vezes pelo E5 também, ele afirmou, inclusive, que alguns aspectos dentro da Rede

Delta nunca mais foram tão bons quanto eram na época em que esse executivo, experiente no ramo varejista de supermercados, atuava na rede.

Esse gestor foi lembrado e citado por outros entrevistados e alguns deles ainda afirmaram que ele deu uma “levantada” na rede concorrente a partir do momento que ele assumiu a sua gestão. Essa rede concorrente passava por dificuldades financeiras antes de sua chegada, segundo o E5 e o E6. O motivo desse gestor ter abandonado a Rede Delta, na época, foi uma reivindicação de mais autonomia para a tomada de decisão e outros aspectos relacionados à remuneração. O E5 e o E6 acreditam que, apesar das exigências, que aparentemente não eram tão simples de serem atendidas, a Rede Delta não podia ter deixado esse gestor ir para a concorrência. Foi uma perda imensurável (E5; E6).

Aprofundando o assunto, os entrevistados foram indagados se a saída de associados da rede influenciava o relacionamento entre os associados que ficaram e, se sim, de que maneira. A maioria dos entrevistados acredita que a saída de associados da rede não influencia o relacionamento entre os associados que permanecem na mesma (E1; E2; E3; E7; E8; E9; E10; E11; E12; E15). A saída de um associado só influencia o relacionamento entre os membros de uma rede se ele ocupar uma posição de liderança ou se ele tiver algum poder de influência sobre outros associados (E5; E6; E10; E13). O gestor geral da rede complementa afirmando que a saída de um associado vai atrapalhar um pouco apenas se ele for um associado “muito bom” e se esse associado for para uma rede concorrente (E19). O E14 arremata essa questão afirmando que a saída será relevante “só se sair ‘um monte’ de uma vez, mas se ‘sair um e entrar outro’, ‘sair um e entrar outro’ é o normal de toda rede”.

Por fim, considerando que o pesquisador visitou as lojas para entrevistar seus proprietários/associados da Rede Delta, acredita-se que alguns aspectos observados sejam importantes de serem descritos aqui porque facilitam a análise e compreensão dos resultados:

- a) Poucos lojistas menores, no que se refere ao tamanho e condições de estrutura física da loja (que talvez/provavelmente esteja relacionada ao tamanho do faturamento também), reclamaram em relação às “quantidades obrigatórias” de compra;
- b) A rede possui hoje mais de 50 lojas espalhadas por toda a Zona da Mata mineira. Naturalmente, os hábitos de compra, o poder aquisitivo, cultura e os costumes do povo variam de uma cidade para outra. O que não gira em uma loja, gira em outra, e vice versa. Aparentemente, é bem difícil adquirir apenas produtos que girem

bem em todas as lojas distribuídas entre as 39 cidades em que a rede atua na região;

- c) Os associados com estrutura física maior e mais moderna, que provavelmente são os associados com faturamentos mais expressivos, são mais participativos em relação ao comparecimento em reuniões, votações, ocupação de cargos da diretoria, etc. Eles também estão mais informados sobre os suportes/consultorias/treinamentos oferecidos pela rede e os utilizam com mais frequência (logo, tendem a ver mais as vantagens);
- d) O encarte gera polêmica e divergências de pontos de vista, mas os associados concordam que ele aumenta a visibilidade da Rede Delta, mantém uma reputação de rede grande e preços competitivos, atrai clientes para dentro do supermercado e fazê-lo individualmente seria inviável ou, no mínimo, mais difícil. Os clientes passam na porta da loja e pedem/examinam o encarte. Alguns deles só adentram o recinto após essa primeira análise (os associados mencionaram isso e o pesquisador presenciou a cena).
- e) Apesar da falta de flexibilidade na tomada de decisão, mencionada em muitos momentos e por muitos associados, da demora, por serem muitas pessoas envolvidas no processo decisório, e dos infortúnios relacionados ao encarte e as compras em geral, nenhum associado mencionou que teria intenções de sair da rede e todos mencionaram que as vantagens de fazer parte de uma rede superam as desvantagens.

Finalizando as entrevistas, conforme o roteiro, o pesquisador agradeceu a atenção dos entrevistados, se colocou à disposição para apresentação dos resultados da pesquisa e abriu, pela última vez, a palavra ao entrevistado, para o caso de ele querer dar alguma opinião/sugestão, fazer alguma ressalva ou comentário em relação à pesquisa. A grande maioria dos entrevistados não manifestou vontade de falar e a entrevista encerrou ali mesmo. Uns poucos entrevistados agradeceram ao entrevistador e/ou disseram que o bate papo foi legal, proveitoso e que a pesquisa era interessante. O E2 mencionou que a Rede Delta foi eleita entre as três melhores redes de supermercado de Minas Gerais em uma pesquisa feita pela AMS no ano de 2018. O gestor geral da rede concluiu a sua narrativa com o seguinte comentário:

Uma rede associativista nunca prejudica um associado, ela só tem a contribuir. Tanto para o crescimento financeiro do associado, (quanto para o) crescimento profissional do associado e também para melhoria e treinamento do colaborador dentro da loja, para o profissionalismo dele (que) também é melhorado (E19).

Apresenta-se no Quadro 8, uma síntese da análise dos resultados do roteiro de entrevista (questões 20 a 24), sobre os fatores que impedem/dificultam o processo de desenvolvimento da rede estudada. O quadro foi subdividido em comportamentos indesejados praticados pelos associados e as consequências negativas desses atos sobre os relacionamentos entre os associados da rede.

Quadro 9 - Fatores que dificultam o processo de funcionamento da Rede Delta.

Comportamentos Indesejados	Consequências
Atrasar Pagamentos	Exclusão do associado
Agir com desonestidade	Exclusão do associado
Burlar as normas da rede	Exclusão do associado
Ausentar de reuniões, votações, treinamentos	Advertência, com possibilidade de exclusão, caso o associado não corrija este comportamento
Ignorar o interesse coletivo e os objetivos da rede	Advertência, com possibilidade de exclusão, caso o associado não corrija este comportamento
Invadir a área de atuação de outro associado	Advertência, com possibilidade de exclusão, caso o associado não corrija este comportamento
Comprometer a imagem da rede	Advertência, com possibilidade de exclusão, caso o associado não corrija este comportamento

Fonte: Do autor (2020).

Segundo os entrevistados, comportamentos como a ausência em reuniões, votações e treinamentos são toleráveis, até certo ponto. Se um associado se ausentou de um ou outro compromisso, mas se justificou e normalmente é participativo na rede, isso não é visto como um problema grave. Se o associado age com oportunismo, invade a área de atuação de um colega ou compromete a imagem da rede ele é advertido com severidade e se ocorrências similares voltarem a ocorrer (reincidência) ele é automaticamente desligado. Por fim, se o associado atrasa pagamentos aos fornecedores parceiros, age com desonestidade ou burla o estatuto interno ele é desligado rapidamente. No entanto, antes de desligar definitivamente um associado, a diretoria faz uma reunião de deliberação/comunicação aos demais membros (E19).

O terceiro objetivo específico desta tese está focado no entendimento da relação empírica entre os constructos reputação e capital social e na forma como eles influenciam no funcionamento da rede em estudo. Neste sentido, antes de encerrar a seção de apresentação/discussão dos resultados, concluiu-se que os donos de supermercados buscam zelar por sua reputação e que a boa reputação/comportamento de outros donos de supermercados é uma condição indispensável para a formação e manutenção de parcerias.

Sem um conjunto de donos de supermercados que possuam boa reputação, que atuem em uma área geográfica relativamente próxima e que estejam dispostos a realizar compras, promoções e outras operações conjuntas, não existe uma rede. Se não existe uma rede de associados que estejam dispostos a trabalhar de forma conjunta, não existirá capital social entre eles. Ou seja, antes de existir capital social entre membros de um grupo, precisa existir esse grupo.

Os resultados deste trabalho mostraram que os donos dos pequenos supermercados entrevistados estavam dispostos a construir e manter relacionamentos pessoais/comerciais apenas com pessoas/empresas que possuíam/possuam boa reputação. Boa reputação, segundo a narrativa deles, seria: honrar os compromissos, principalmente financeiros; ser cooperativo; ser comprometido; estar disposto a participar e contribuir com o restante do grupo; seguir normas/regimentos; etc.

Infere-se então que: sem uma boa reputação por parte dos donos de supermercado não existe associação em rede; e sem associação em rede não existe capital social entre os seus membros. Por outro lado, se existem donos de supermercado que se reconhecem, se respeitam e que estão dispostos a se unir em uma rede, em prol do compartilhamento de informações, de recursos, se estão dispostos a cumprir seus compromissos, cooperar com o restante do grupo, etc., a tendência é que esse grupo se fortaleça cada vez mais e que aumente o capital social entre os membros do grupo.

Observou-se, de forma empírica, que existe capital social entre os membros da Rede Delta de Supermercados quando eles contaram vários exemplos de compartilhamento de informações, experiências e outros recursos; quando eles emprestavam/trocavam mercadorias entre si; quando eles realizavam compras conjuntas, promoções e outras ações coletivas; ou seja, quando davam exemplos de atitudes cooperativas que ocorriam entre eles. Isso caracteriza exemplos práticos/reais do bom funcionamento da rede, que possui quase 20 anos de atuação; que tem aumentado o volume de compras/vendas a cada ano que passa; assim como o número de associados; o número de cidades atendidas; o número de fornecedores parceiros; etc.

Por outro lado, se os associados começam a atrasar pagamentos; se agem de forma desonesta/oportunista; se não cumprem as normas e regimentos da rede; se faltam aos treinamentos, reuniões e votações; se invadem a área de atuação de outros associados; etc., automaticamente o bom funcionamento da rede e o atendimento dos objetivos comuns ficarão comprometidos, segundo os relatos dos entrevistados.

5 CONCLUSÕES

Buscando atender ao objetivo geral desta tese, que foi caracterizar a influência da reputação e do capital social dos associados/gestores no funcionamento de uma rede de pequenos supermercados em Minas Gerais; desmembrou-se o mesmo em três objetivos específicos que são apresentados na sequência.

O primeiro objetivo específico buscou diagnosticar a influência da reputação dos associados/gestores na formação e manutenção de relações entre os supermercados que compõem a rede. A base teórica que sustentou esse objetivo foi, principalmente, as obras de Vlastic; Langer (2012); Fombrun; Van Riel (1997); Fombrun; Rindova (1998); Fombrun; Van Riel (2004); Fombrun (2007). Na análise dos resultados, como se pôde notar, observou-se que a influência direta da boa reputação de um associado sobre o interesse dos outros associados em formar/manter relações empresariais com o mesmo, ou sobre o desinteresse, no caso de uma reputação ruim por parte do associado. Isso ficou evidente em vários trechos recortados das falas dos entrevistados e apresentados na seção de resultados desta tese.

Em suma, entendeu-se que, para manter uma boa reputação entre os parceiros, um associado precisa honrar os seus compromissos financeiros; ser comprometido com a rede; seguir as normas/estatuto; participar das reuniões gerais, assembleias, votações, etc.; comprar dos fornecedores parceiros; ser cooperativo; e estar sempre disposto a ajudar os outros associados. Por outro lado, o associado que atrasar pagamentos; não estiver engajado com os objetivos comuns da rede; não atender ao regimento interno; faltar aos compromissos; comprar de fornecedores que não são parceiros e agir de forma oportunista terá uma reputação ruim junto aos outros empresários da rede.

O segundo objetivo específico desta tese buscou identificar o nível de importância dado ao capital social sob a perspectiva dos associados/gestores que compõem a rede de supermercados. A base teórica que sustentou esse objetivo foram, principalmente, as obras de Bourdieu (1980); Coleman (1988); Putnam (1993); Castells (1999); Lin (1999); Furlanetto (2008). Na parte de campo desta pesquisa observou-se então que, devido aos muitos anos de convivência e parceria, alguns dos associados viraram amigos pessoais, compadres e passaram a frequentar as casas uns dos outros, inclusive. Isso foi estimulado pela cooperação e sentimento de grupo estabelecido entre eles.

A importância da manutenção das estruturas de capital social ficou evidente nas falas dos entrevistados principalmente quando eles citavam atributos como a satisfação/valorização dada por eles aos relacionamentos profissionais/pessoais criados entre eles; o respeito e

reconhecimento mútuo entre as partes; a troca de informações e experiências; o compartilhamento de recursos; empréstimo de materiais/produtos; a cooperação; e a valorização/reconhecimento da ação coletiva.

O terceiro objetivo específico buscou apresentar e discutir, empiricamente, a relação entre reputação e capital social no contexto de funcionamento da rede de supermercados em estudo. Mediante a análise realizada na narrativa/falas dos entrevistados, entendeu-se que a boa reputação dos associados aliada ao capital social construído entre eles contribuiu e contribui sobremaneira para o bom funcionamento da Rede Delta de Supermercados. Isso ficou claro em vários momentos nas manifestações dos entrevistados. Enquanto o associado que possui uma reputação ruim (não honra seus compromissos, não participa, não se compromete e age de forma oportunista), por sua vez, não é reconhecido pelo grupo.

Como a rede possui quase duas décadas de atuação, eles procuram manter uma reputação individual, entre os associados e clientes; e da rede, perante a sociedade em geral; positivas. Observou-se que os membros mais antigos conhecem as normas formais e informais de participação do grupo e a entrada de novos associados segue uma série de critérios, conforme exposto na seção de resultados anteriormente. Talvez por isso a rede tenha crescido, saindo de pouco mais de 20 associados, na época de sua formação, em 2003, e hoje estar entre as grandes redes de supermercado do estado, com mais de 50 lojas/supermercados espalhados por 39 cidades distribuídas pela região da Zona da Mata mineira.

No que tange aos canais de comunicação, constatou-se que o principal deles é um grupo de *WhatsApp* formado por todos os associados e gerente geral da rede. Nesse grupo os associados trocam informações, experiências e oportunidades profissionais. Assuntos extra profissionais não são permitidos. Além desse grupo de *WhatsApp*, os associados podem se comunicar por meio do *chat* do Área Central, um sistema operacional conectado ao site da rede que permite a realização de compras, compartilhamento de promoções, informações relevantes sobre a rede e facilita o contato formal com o setor administrativo da sede. Os *e-mails* e telefones/celulares também são utilizados, com menos frequência e conforme a necessidade. A diretoria da rede se reúne a cada 15 dias ou mensalmente e a reunião geral, com todos os associados, ocorre mensalmente ou, no máximo, a cada dois meses.

Todos os entrevistados, sem exceção, afirmaram em algum momento de suas entrevistas que uma boa reputação organizacional é fundamental para o estabelecimento da confiança entre parceiros e que nenhuma empresa quer se relacionar com uma organização que tem uma má reputação e/ou passa de alguma forma uma imagem negativa. Nenhuma novidade, uma vez que todos os autores que escreveram sobre o tema e foram citados na

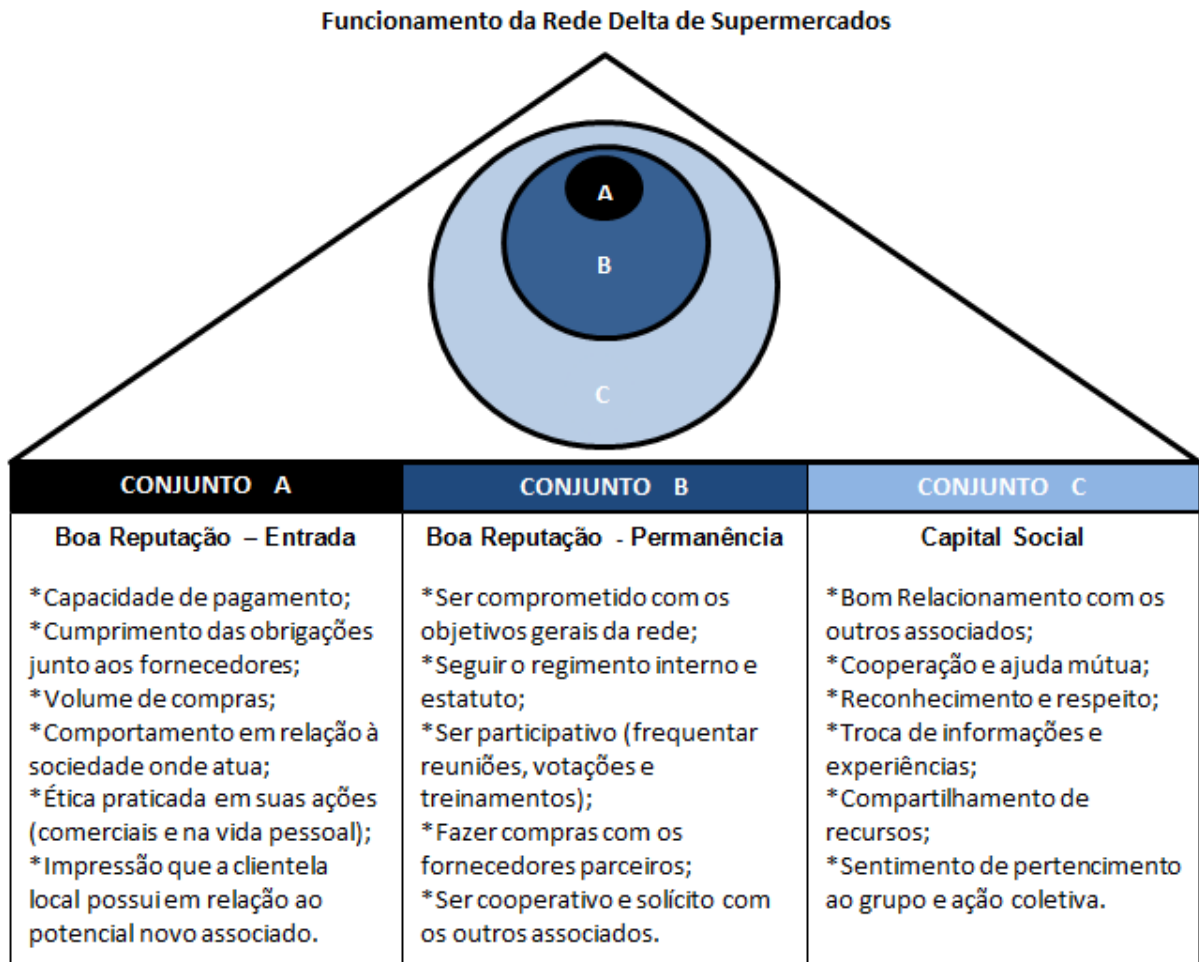
seção de referencial teórico deste trabalho haviam mencionado esse apontamento como resultado dos seus estudos.

Neste sentido, identificou-se que a empresa que não tem uma boa reputação compromete consideravelmente o seu relacionamento com os outros associados da rede, de modo que eles começam a evitar fazer parcerias com o associado “problemático”. Existe um princípio coletivo que rege que a resistência de uma corrente é medida quando se avalia a força do seu elo mais fraco. Logo, um associado que tem má reputação, que não agrega valor a rede, torna-se “desinteressante” sob o ponto de vista da diretoria e associados da rede. O mesmo ocorre com o associado que age de forma individualista, que não cumpre os seus compromissos financeiros e sociais e que não segue os regimentos da rede, devendo este ser convidado a se retirar. Essas foram as palavras do próprio gestor geral da Rede Delta de Supermercados.

No decorrer da apresentação dos resultados desta pesquisa evidenciou-se que a reputação de um dono de supermercado que compõe a Rede Delta é analisada em dois momentos distintos, um antes de se fazer o convite para que o empresário se torne um membro da rede e outro mediante as suas ações como um associado da rede. No que tange ao capital social, a análise se restringe ao momento posterior à entrada do associado na rede porque não faz sentido medir o capital social entre pessoas que não se relacionam.

Neste sentido, apresenta-se na Figura 3 a seguir um modelo teórico-analítico (*framework*) consideravelmente diferente do que o que foi apresentado na Figura 3, na seção de metodologia desta tese. Essa discrepância se justifica pelo fato de que os resultados encontrados por esta pesquisa mostraram que é necessário avaliar a reputação dos donos de supermercados separadamente, antes e depois da sua entrada na rede; e que a teoria do capital social pode ser utilizada posteriormente, para suportar o entendimento dos relacionamentos entre os membros que já compõem a rede, apenas.

Figura 3 - Modelo teórico-analítico (*framework*) com os resultados sobre a influência da reputação dos donos de supermercados e do capital social existente entre eles no funcionamento da Rede Delta de Supermercados



Fonte: Do autor (2020).

No topo da Figura 3 encontra-se o constructo funcionamento da rede, uma vez que o intuito principal deste estudo foi justamente caracterizá-lo e entendê-lo, sob a perspectiva da reputação dos empresários que compõem a rede e do capital social existente entre eles. Como se pode notar na Figura 3, entendeu-se que o constructo reputação, tanto no momento de entrada do empresário na rede quanto para a sua permanência, juntamente com o capital social suportaram o entendimento e descrição do constructo principal, o funcionamento da Rede Delta de Supermercados.

Na Figura 3, os círculos dentro do triângulo, formado pelos conjuntos A, B e C faz alusão à teoria dos conjuntos, da matemática. De acordo com essa teoria, um conjunto pode ser definido como sendo um grupo de elementos qualquer, que pode assumir diferentes tamanhos e configurações. Observando ainda a Figura 3, nota-se que o conjunto A é um subconjunto do conjunto B que, por sua vez, é um subconjunto do conjunto C. Aplicando a

teoria dos conjuntos, diz-se que A está contido em B, que está contido em C, ou ainda: $A \subset B \subset C$ (LESSA, 2018).

Partindo para a realidade da Rede Delta de Supermercado, a Figura 3 está mostrando que o conjunto A é formado pelos atributos que garantem a boa reputação de um empresário no momento que antecede a sua entrada na rede. Trata-se de pré-requisitos iniciais que se não forem cumpridos o indivíduo nem se quer será convidado para compor a rede. Ressalta-se ainda que o conjunto A está perto do vértice (parte mais fechada) de um dos ângulos que compõem o triângulo, o que indica que o foco de pré-requisitos será ampliado para os próximos conjuntos. O conjunto A se caracteriza como o primeiro passo da análise da reputação de um indivíduo sob o prisma da Rede Delta.

O empresário que apresenta problemas para realizar pagamentos; que não consegue cumprir suas obrigações junto aos fornecedores; que possui volume de compras incompatível com os demais associados da rede; que não se comporta de forma ética; não sabe conviver em sociedade; ou que não é bem visto pela população onde atua; estará automaticamente descartado como um possível associado da Rede Delta de Supermercados.

O conjunto B representa o segundo momento de análise da reputação e tem o seu foco voltado para os empresários que já compõem a Rede Delta. Ou seja, os atributos analisados pelo conjunto B se caracterizam como uma condição de permanência dos empresários na rede, e não mais como pré-requisitos de entrada. Observe ainda que o conjunto A está contido no conjunto B ($A \subset B$), o que indica que para permanecer na rede o empresário precisa manter os atributos exigidos para entrar na rede (conjunto A) e ainda ser comprometido com os objetivos gerais da rede; seguir o regimento interno e estatuto; ser participativo nas reuniões, votações e treinamentos; fazer compras com os fornecedores parceiros; ser cooperativo e solícito com os outros associados. O conjunto B está mais distante do vértice do ângulo, o que indica ampliação da abrangência dos atributos necessários para a permanência do empresário na rede.

O conjunto C, por sua vez, é o que está na parte mais aberta do triângulo e engloba os subconjuntos B e A ($A \subset B \subset C$). Isso indica que o indivíduo possui os pré-requisitos para manter uma boa reputação e entrar na rede; que ele apresenta as condições mínimas de permanência; e que construiu bons relacionamentos com outros associados; que cooperou ou ajuda de alguma forma; que o reconhecimento e o respeito entre os associados é recíproco; que eles trocam informações e experiências entre si; compartilham recursos; e se sentem parte da Rede Delta de Supermercados. Ou seja, entende-se que existe capital social entre os membros.

Os atributos que garantem a boa reputação para que um empresário seja convidado para compor a rede; juntamente com as condições de permanência, no segundo momento da boa reputação; e o estabelecimento do capital social entre os associados, à medida que eles vão convivendo e operando em rede; são a base para o bom funcionamento da Rede Delta. Ressalta-se ainda que a cada fase/conjunto vencida pelo empresário as suas responsabilidades aumentam, assim como a expectativa dos seus colegas sobre ele e o reconhecimento/respeito dos outros membros. É um processo gradativo de evolução.

Neste sentido, os resultados deste estudo mostraram que alguns outros fatores de apoio também são importantes na manutenção do bom funcionamento da Rede Delta, são eles: interação constante entre os associados; estrutura eficiente de operação; estrutura de governança; abrangência de atuação; assessoria/suporte; e estratégia competitiva.

Conforme apresentado nas justificativas para realização desta pesquisa, na introdução deste trabalho, vários autores mencionaram que os estudos sobre as redes de empresas são um campo fértil de pesquisa e que se encontra em franco crescimento, especialmente no que diz respeito aos estudos realizados no Brasil, uma vez que eles ainda são considerados escassos pela literatura nacional. A grande maioria dos estudos de redes de empresas mais robustos está focada no faturamento, nos resultados financeiros dessas associações ou foram realizados fora do Brasil, que não foi o caso deste estudo.

A partir do momento que esta tese analisou a reputação dos associados/gestores de uma rede de supermercados da região da Zona da Mata do estado em Minas Gerais e a sua influência sobre as relações entre os empresários que compõem essa rede, acredita-se que a pesquisa contribui para o preenchimento de uma lacuna científica e atende ao requisito de apresentar um recorte teórico-empírico em caráter de ineditismo.

Com base nos resultados apresentados, pode-se afirmar que foi confirmada a proposição desta tese de que **a existência de atributos relacionados à boa reputação dos associados/gestores e o capital social existente entre eles auxiliam no bom funcionamento da rede de pequenos supermercados estudada, assim como, a ausência destes atributos podem se caracterizar como empecilho no funcionamento dessa rede.**

Apesar de se tratar de um estudo de caso, a generalização dos resultados desta pesquisa é possível porque ela abordou uma “rede típica”. Ou seja, o caso de empresários que atuam de forma interdependente para usufruir dos benefícios oferecidos por uma rede, conforme apresentado na seção de resultados. A observação da existência de competição entre os associados e de comportamentos oportunistas por parte de alguns membros são outras características que corroboram este estudo de caso como sendo o de uma rede típica.

Por fim, é preciso reconhecer que o caráter de ineditismo desta tese está preso à especificidade do seu recorte teórico-empírico, à escolha do objeto de estudo. O fato de o pesquisador não ter conseguido acessar documentos internos importantes, como o estatuto da rede, por exemplo, também se configura como uma limitação deste estudo. Diante dessas limitações, como sugestão para estudos futuros, recomenda-se a realização de outros estudos sobre esta temática, mas aplicados a outras redes, de outros setores, de outras regiões e estados brasileiros, como forma de ratificar os resultados apresentados aqui.

REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, R. O capital social dos territórios: repensando o desenvolvimento rural. **Economia aplicada**, v. 4, n. 2, p. 379-397, 2000.
- ACHROL, R. S.; KOTLER, P. Marketing in the network economy. **The Journal of Marketing**, p. 146-163, 1999.
- ALBAGLI, S.; MACIEL, M. L. Capital social e desenvolvimento local. **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, p. 423-440, 2003.
- ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. Lavras: UFLA. 1999. 131 p.
- ALMEIDA, A. L. C. **A construção de sentido sobre “Quem Somos” e “Como Somos Vistos”**. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). Comunicação em Interface com a cultura. São Caetano do Sul: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2014. p. 54-70.
- ALMEIDA, A. L. C.; MUNIZ, R. M. A Construção da Reputação Organizacional como Recurso Estratégico: o Papel dos Gestores e a Percepção dos Stakeholders. Anais Eletrônicos, ANPAD (ESO - A 1081). In: **ENANPAD**, Brasília, DF, 2005.
- ALMEIDA, A. L. C. Reputação organizacional: a importância de parâmetros para o seu gerenciamento. **Revista Organicom**, v. 2, n. 2, 2005.
- ALMEIDA, L. F. de. **A governança relacional como categoria fundamental nos resultados sociais de redes de cooperativas**. Dissertação de Mestrado - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista, 2018.
- ALVES, J. N.; PEREIRA, B. A. D.; DE ANDRADE, T.; DOS REIS, E. Confiança, aprendizagem e conhecimento nos relacionamentos interorganizacionais: diagnóstico e análise dos avanços sobre o tema. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 19, n. 3, p. 709-737, 2013.
- ANDERSON, J. C.; HÅKANSSON, H.; JOHANSON, J. Dyadic business relationships within a business network context. **The Journal of Marketing**, p. 1-15, 1994.
- ANTUNES, L. G. R. **Evidências dos fatores influenciadores da formação e desenvolvimento de redes de empresas incubadas**. Dissertação de mestrado - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Lavras, Lavras - MG, 2018.
- APOLONIO, E. A. de S.; KERBAUY, M. T. M. As políticas públicas para formação de capital social: o caso do PROJÓVEM CAMPO Saberes da Terra. **Anais do Encontro Internacional e Nacional de Política Social**, v. 1, n. 1, 2016.
- AZEVEDO, A. C.; PARDINI, D. J.; SIMÃO, G. L. Capital social e relacionamentos inter e intrarregionais em arranjos produtivos locais: estudo no APL calçadista de Nova Serrana/ MG. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n.2, p. 96-132, 2015.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. Evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais. In: **ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**, 2., 2002,

Recife. Anais. Recife: Observatório da Realidade Organizacional : PROPAD/UFPE : ANPAD, 2002.

BALESTRIN J. A.; VERSCHOORE, J. **Redes de Cooperação Empresarial: Estratégias de Gestão na Nova Economia**. 2ª ed. Porto Alegre: Brookman. Contabilidade, Gestão e Governança, 16(3), 3-16. 2016.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES JÚNIOR, E. O campo de estudo sobre rede de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 14, n. 3, pp. 458-477, mai./jun, 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010. 281 p.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Organizational economics: Understanding the relationship between organizations and economic analysis. **The SAGE handbook of organization studies**, p. 110-148, 2006.

BARRA, G. M. J.; MACHADO, R. T. M. O papel das associações de interesse privado no mercado de café: um estudo sobre reputação. **Revista de Economia e Administração**, v.5, n.2, p. 139-150, 2006.

BASOLE, R. C.; BELLAMY, M. A. Visual analysis of supply network risks: Insights from the electronics industry. **Decision Support Systems**, v. 67, p. 109-120, 2014.

BITEKTINE, A. Toward a theory of social judgments of organizations: The case of legitimacy, reputation, and status. **Academy of Management Review**, v. 36, n. 1, p. 151-179, 2011.

BONNER, J. M.; KIM, D.; CAVUSGIL, S. T. Self-perceived strategic network identity and its effects on market performance in alliance relationships. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 10, p. 1371-1380, 2005.

BORDINI, G. S.; SPERB, T. M. Concepções de gênero nas narrativas de adolescentes. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 25, n. 4, p. 738-746, 2012.

BOURDIEU, P. Le Capital Social: Notes Provisoires. **Actes de la Recherche en Sciences Sociales**, v.3, 2-3, 1980.

BOURDIEU, P. **The Forms of Capital**. p. 241-58 *in*: Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education, edited by John G. Richardson. Westport, CT.: Greenwood Press, 1986.

BOURDIEU, P. The social space and the genesis of groups. **Information (International Social Science Council)**, v. 24, n. 2, p. 195-220, 1985.

BROUTHERS, K. D.; NAKOS, G.; DIMITRATOS, P. SME entrepreneurial orientation, international performance, and the moderating role of strategic alliances. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 39, No 5, 1161-1187, 2014.

BUENO, W. C. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BURT R. S. **The social structure of competition**. *In*: Nohria N, Eccles RG, editors. Networks and organizations: structure, form, and actions. Boston, Harvard Business School Press; 1992.

- CAIXETA, C. G. F.; LOPES, H. E. G.; BERNARDES, P.; CARDOSO, M.B.R.; CARVALHO NETO, A. M. Reputação corporativa e desempenho econômico-financeiro: um estudo em cinco grandes grupos empresariais brasileiros. **Gestão. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 9, n. 1, 2011.
- CAMPOS, C. J. G. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista brasileira de enfermagem**, v. 57, n. 5, p. 611-614, 2004.
- CÂNDIDO, G. A. A formação de redes interorganizacionais como mecanismo para geração de vantagem competitiva e para promoção do desenvolvimento regional: o papel do estado e das políticas públicas neste cenário. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 8, n. 4, 2002.
- CARVALHO, E. G.; GANDIA, R. M.; FERREIRA, C. de A.; SUGANO, J. Y. Entrepreneurial orientation in Brazil: a meta-analysis of quantitative studies. In: **Anais eletrônicos do XXXIX Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Belo Horizonte / MG. EnANPAD, 2015.
- CASTELLS, M. **A era da informação: economia, sociedade e cultura - A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CAVDUR, F., KUMARA, S. A network view of business systems. **Information Systems Frontiers**, 16(1), 153-162, 2014.
- CASTRO, M.; GONÇALVES, S. Contexto institucional de referência e governança de redes: estudo em arranjos produtivos locais do estado do Paraná. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 5, p. 1281-1304, 2014.
- CHANG, WEI-LUN. A two-step model for self-organized social network pre-construction. 2015.
- CHAUVET, V.; CHOLLET, B.; SODA, G.; HUAULT, I. The contribution of network research to managerial culture and practice. **European management journal**, volume 29, issue 5, p. 321-334, 2011.
- CHUN, R. Corporate reputation: Meaning and measurement. **International Journal of Management Reviews**, v. 7, n. 2, p. 91-109, 2005.
- CLARO, D. P.; HAGELAAR, G.; OMTA, O. The determinants of relational governance and performance: how to manage business relationships? **Industrial Marketing Management**, v. 32, n. 8, p. 703-716, 2003.
- COLEMAN, J. S. **Foundations of Social Theory**. Cambridge, MA. Harvard University Press, 1990.
- COLEMAN, J. S. Social capital in the creation of human capital. **American journal of sociology**, v. 94, p. 95-120, 1988.
- CORNELL, B.; SHAPIRO, A. C. Corporate stakeholders and corporate finance. **Financial management**, Vol. 16, 5-14 p., 1987.
- COURTNEY, H.; LOVALLO, D.; CLARKE, C. Deciding how to decide, **Harvard Business Review**, 91 (62-+), 2013.

- CRUZ, C. V. O. A.; LIMA, G. A. S. F. Reputação corporativa e nível de disclosure das empresas de capital aberto no Brasil. **Revista Universo Contábil**, v. 6, n. 1, p. 85-101, 2010.
- DEEPHOUSE, D. L.; CARTER, S. M. An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. **Journal of management Studies**, v. 42, n. 2, p. 329-360, 2005.
- DEEPHOUSE, D. L.; SUCHMAN, M. Legitimacy in organizational institutionalism. **The Sage handbook of organizational institutionalism**, v. 49, p. 77, 2008.
- DIAS, B. G. **Imagem e reputação de organizações de serviços: um estudo de caso sobre a TAM e a Azul**. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. 2017.
- DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields. **American Sociological Review**, v. 48, 147-160, 1983.
- DONADONE, J. C.; CENEDEZI, V. Inserção, atuação e ascensão profissional: o papel do capital social em usinas sucroalcooleiras do interior paulista. **REA-Revista Eletrônica de Administração**, v. 15, n. 2, p. 173-193, 2016.
- DYER, J. H.; SINGH, H.; HESTERLY, W. S. The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 12, p. 3140-3162, 2018.
- DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of management review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.
- EBERS, M. **The formation of inter-organizational networks**. Oxford, New York: Oxford University Press, 1997.
- EHRlich, K., CARBONI, I. Inside social network analysis. IBM Technical Report. Grandori, A., & Soda, G., 1995. Inter-firm network. **Organization Studies**, 16(2), 183-214, 2005.
- EKLINDER-FRICK, Jens; ERIKSSON, Lars Torsten; HALLÉN, Lars. Effects of social capital on processes in a regional strategic network. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 5, p. 800-806, 2012.
- FEITOSA, D. de L.; GARCIA, L. S. Sistemas de Reputação: Um Estudo sobre Confiança e Reputação no Comércio Eletrônico Brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Vol. 20, n 1, 84-105, 2016.
- FOMBRUN, C. J. List of lists: a compilation of international corporate reputation rating. **Corporate Reputation Review**, v. 10, n. 2, p. 144-153, 2007.
- FOMBRUN, C. J.; RINDOVA, V. Reputation Management in Global 1000 Firms: A Benchmarking Study. **Corporate Reputation Review**. London, v. 1, N° 3 205-2012 p., 1998.
- FOMBRUN, C. J.; VAN RIEL, C. BM. **Fame & fortune: How successful companies build winning reputations**. FT Press, 2004.

- FOMBRUN, C. J.; VAN RIEL, C. The reputational landscape. **Corporate reputation review**, v. 1, n. 2, p. 5-13, 1997.
- FONSECA JÚNIOR, W. C. da. **Análise de conteúdo**. In: J. DUARTE; A. BARROS (orgs.), Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. 2ª ed., 6ª reimpr., São Paulo, Atlas, p. 280-304, 2012.
- FURLANETTO, E. L. Instituições e desenvolvimento econômico: a importância do capital social. **Revista de Sociologia e Política**, v. 16, n. 31, 55-67, 2008.
- GARDBERG, N. A; FOMBRUN, C.J. The Global Reputation Quotient Project: First Steps Towards a Cross-Nationally Valid Measure of Corporate Reputation. **Corporate Reputation Review**, London, v. 4, n.4, p. 303-307, 2002.
- GIGLIO, E.; HERNANDES, J. Discussões sobre a Metodologia de Pesquisa sobre Redes de Negócios Presentes numa Amostra de Produção Científica Brasileira e Proposta de um Modelo Orientador. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v.14, n.42, p.78-101, 2012.
- GIGLIO, E. M.; MACAU, F. R. **Networks: the facts, the format, the concepts**. In Giglio (Org.). Business Networks: concepts, methodologies & researc. Rockville: GlobalSouth Press, 2015.
- GIL, A. C. **Metodologia e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOLEMBIEWSKI, R. **The Small Group: An Analysis of Research Concepts and Operations**. Chicago: Univ. Chicago Press, 1962.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm network. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Relational approach to organization design. **Industry and Innovation**, v.13, n.2, p.151-172, 2006.
- GRANOVETTER, M. S. Economic Action and Social Structure: A Theory of Embeddedness. **American Journal of Sociology**, v.91, n 3: p.481-510, 1985.
- GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic management journal**, v. 19, n. 4, p. 293-317, 1998.
- GULATI, R. Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. **Strategic management journal**, v. 20, n. 5, p. 397-420, 1999.
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic management journal**, v. 21, n. 3, p. 203-215, 2000.
- HANSEN, M. T. The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. **Administrative science quarterly**, v. 44, n. 1, p. 82-111, 1999.
- HAYTHORNTHWAITE, C. Social network analysis: an approach and technique for the study of information exchange. **Library Inf. Sci. Res.** 18 (4), 323-342, 1996.
- HOSKISSON, R.; HITT, M.; WAN, W.; YIU, D. Theory and research in strategic management: Swing of a pendulum. **Journal of Management**, vol. 25, p. 417-456, 1999.

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, 1997.

ILIC, S.; RAJIC, A.; BRITTON, C. J.; GRASSO, E.; WILKINS, W.; TOTTON, S.; WILHELM, B.; WADDELL, L.; LEJEUNE, J. T. A scoping study characterizing prevalence, risk factor and intervention research, published between 1990 and 2010, for microbial hazards in leafy green vegetables. **Food Control**, v. 23, p. 7-19, 2012.

INSTITUTE OF DIRECTORS (IOD). **Reputation Management: Strategies for Protecting Companies their Brands and their Directors**. London: Director Publications (Director's Guide Series), 1999.

KAYO, E. K.; KIMURA, H.; PATROCÍNIO, M. R.; OLIVEIRA NETO, L. E. D. Acquisitions, joint ventures or arm's-length alliances? Analyzing the determinants of the choice of growth strategy in Brazil from 1996 through 2007. **BAR-Brazilian Administration Review**, Vol. 7, n 4, 397-412, 2010.

KILDUFF, M., TSAI, W. **Social Networks and Organizations**. SAGE, London. 2003.

KLANOVICZ, C.; VERSCHOORE, J. R. de S.; FRANZATO, C. Práticas estratégicas de negociação em redes de cooperação. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 17, n. 1, p. 48-69, 2018.

LANGE, D.; LEE, P. M.; DAI, Y. Organizational reputation: A review. **Journal of Management**, v. 37, n. 1, p. 153-184, 2011.

LESSA, J. R. Teoria dos Conjuntos. Matemática - disponível em: < <https://www.infoescola.com/matematica/teoria-dos-conjuntos/> > acessado em novembro de 2020 - Infoescola, 2018.

LIMA, A. C. C. **Responsabilidade Social Empresarial e Stakeholders Vulneráveis: um estudo de caso sobre a Usina Hidrelétrica do Funil na visão de atingidos**. Dissertação (mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2015.

LIMA, G. A. N.; LIMA, J. B. de. Consórcios de exportação: um processo de aprendizagem organizacional em PMEs. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 34, 2014.

LIN, N. Building a Network Theory of Social Capital. **Connections**, v. 22, nº 1, 28-51, 1999.

LOPES, A. C.; DE LUCA, M. M. M.; GOIS, A. D.; VASCONCELOS, A. C. Disclosure Socioambiental, Reputação Corporativa e Criação de Valor nas Empresas Listadas na BM&FBovespa. **Revista Ambiente Contábil**, v. 9, n. 1, p. 364, 2017.

LOUISE BARRIBALL, K.; WHILE, A. **Collecting Data using a semi-structured interview: a discussion paper**. Journal of advanced nursing, v. 19, n. 2, p. 328-335, 1994.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. **Em Aberto**, v. 5, n. 31, 2011.

- MACEDO, J. M. A.; CORDEIRO, J. F.; PEREIRA, L. A. C.; RIBEIRO, J. F. R. F.; TORRES, U. C. L.; LOPES, J. E. G. Responsabilidade social e reputação corporativa: uma investigação sobre a percepção dos stakeholders numa concessionária de energia elétrica nordestina. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 5, n. 11, p. 69-86, 2011.
- MACIEL, C. O.; REINERT, M. Confiança e Possibilidade de Conflitos em Redes Estratégicas Hierárquicas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 4, 182-208, 2011.
- MAHON, J. F.; MITNICK, B. M. Reputation shifting. **Journal of Public Affairs**, Maine/Pennsylvania, n. 10, 4 jun. 2010, p. 280-299.
- MAKING-PRSP [Online] Disponível na internet < <http://www.making-prsp-inclusive.org/pt/7-gestao-de-projetos-e-processos/71-a-identidade-do-movimento-nacional-das-pessoas-com-deficiencia/711-por-que-trabalhar-em-rede.html> > 2008. Acessado em junho de 2018.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Bookman, 2012.
- MARKHAM, V. **Planning The Corporate Reputation**. London: George Allen & Unwin, 1972.
- MARTELETO, R. M.; SILVA, A. B. O. Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. **Ciência da informação**, v. 33, n. 3, p. 41-49, 2004.
- MEIRELLES, L. P. **Reputação organizacional e nova institucionalidade do IFBA**. Dissertação de Mestrado em Administração - Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia. Salvador/BA, 2014.
- MELO, T.; GARRIDO-MORGADO, A. Corporate reputation: A combination of social responsibility and industry. **Corporate social responsibility and environmental management**, v. 19, n. 1, p. 11-31, 2012.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organizations: New concepts for new forms. **California management review**, v. 28, n. 3, p. 62-73, 1986.
- MILANI, C. Teorias do Capital Social e Desenvolvimento Local: lições a partir da experiência de Pintadas (Bahia, Brasil). **Organizações & Sociedade**, v. 11, p. 95-113, 2004.
- MILGROM, P.; ROBERTS, J. Price and Advertising Signals of Product Quality. **Journal of Political Economy**, Vol. 94, 796-821p., 1986.
- MORIN, E. LA MÉTHODE. La nature de la nature, Éd. Du Seuil, 1977.
- NASSAR, P. Reputação é memória. *In*: Anais do **I Seminário Brasileiro de Valorização da Profissão de Relações Públicas**. Salvador/BA, 11 de outubro de 2007.
- NELSON, P. Information and Consumer Behavior. **Journal of Political Economy**, Vol. 78, 311-329 p., 1970.
- NOHRIA, N. Is a Network Perspective a Useful Way of Studying Organizations? *In*: **NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. Networks and Organizations: Structure, Form, and Action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

- OKOSHI, C. Y. **Metodologia para Análise do Desenvolvimento de Redes de Empresas a partir de suas Tipologias e de suas Práticas de Produção**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2013.
- OLIVEIRA, C.; SANTANA, A. A governança no Arranjo Produtivo de Grãos de Santarém e Belterra, estado do Pará: uma análise a partir do grão soja. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 50, n. 4, p. 683-704, 2012.
- OLSON, M. **The logic of collective action**. Cambridge: Harvard University, 1965.
- PINOTTI, R. N.; PAULILLO, L. D. O. A estruturação da rede de empresas processadoras de aves no Estado de Santa Catarina: governança contratual e dependência de recursos. **Gestão & Produção**, 13(1), 167-177, 2006.
- PIUCHI, R. de M. **Proposta de modelo integrador entre operacionalidade e resultados de redes de políticas públicas: o caso da RAPS - Rede de Atenção Psicossocial**. Dissertação de Mestrado - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista, 2018.
- PONZI, L. J.; FOMBRUN, Charles J.; GARDBERG, Naomi A. Reprak™ pulse: conceptualizing and validating a short-form measure of corporate reputation. **Corporate Reputation Review**, v. 14, n. 1, p. 15-35, 2011.
- POPP, J. *et al.* Interorganizational networks: A critical review of the literature to inform practice. **IBM Center for the Business, of Government**. Arizona: Royal Roads, 2013.
- PORTER, M. **Competitive advantage: Creating & sustaining superior performance**. New York, NY: The Free Press, 1985.
- PORTER, M. E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management. Journal**, v. 12, n. 8, p. 95-117, 1991.
- PORTES, A. Social capital: Its origins and applications in modern sociology. **Annual review of sociology**, v. 24, n. 1, p. 1-24, 1998.
- POWELL, W. W.; KOPUT, K. W.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. **Administrative science quarterly**, p. 116-145, 1996.
- PUTNAM, R. D. **Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy**. Princeton, N. J. Princeton University Press, 1993.
- PUTNAM, R. D. Tuning In, Tuning Out: The Strange Disappearance of Social Capital in America. The 1995 Itheiel de Sola Pool Lefcture. **American Political Science Association**. September. 1995.
- QUEIROZ, T. R. Estruturas de governança em Arranjos Produtivos Locais. **Interações**, v. 14, n. 1, p. 71-78, 2013.
- ROSA, M. A reputação sob a lógica do tempo real. **Organicom**, v.4, n.7, p.58-69, 2007.

ROSSI, G. B.; SERRALVO, F. A.; JOAO, B. N. Content Analysis. **Revista brasileira de marketing**, v. 13, n. 4, p. 39-48, 2014.

ROSSONI, L.; GUARIDO FILHO, E. R. O que faz um nome? Status, conselho de administração e características organizacionais como antecedentes da reputação corporativa. **Revista de Administração**, v. 50, n. 3, p. 292-309, 2015.

SABATE, J. M. de lá; FUENTE e PUENTE, E. Q. The concept and measurement of Corporate Reputation. An Application to Spanish Financial Intermediaries. **Corporate Reputation Review**. London, Vol. 5, Nº 4, 280-301 p., 2003.

SAES, M. S. M.; SILVEIRA, R. L. F. da. Novas formas de organização das cadeias agrícolas brasileiras: tendências recentes. **Estudos Sociedade e Agricultura**, p.386-407, 2014.

SANDA, C. R. A Reputação Corporativa On-Line: Uma Revisão Sistemática de Literatura. In: **Anais eletrônicos do XL Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Costa do Sauípe - BA, 2016.

SCHULTZ, M.; HATCH, M. J.; LARSEN, M. H. **The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand**. New York: Oxford University Press. 2000. 272 p.

SERRA, F., FERREIRA, M.P., ALMEIDA, M. & VANZ, S. A pesquisa em administração estratégica nos primeiros anos do século XXI: Um estudo bibliométrico de citação e cocitação no Strategic Management Journal entre 2001 e 2007. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 5 - Nº103, p. 257-274, 2013.

SILVA, C. R.; GOBBI, B. C.; SIMÃO, A. A. O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 7, n. 1, p. 70-81, 2005.

SIMMEL, G. **The Sociology of Georg Simmel** (Wolff, K. transfer). Free Press, Glencoe, 1950.

SNOW, C. C. Organizing in the age of competition, cooperation, and collaboration. **Journal of Leadership & Organization Studies**. V.22, n.4, pp.1-10, 2015.

SON, B. G.; KOCABASOGLU-HILLMER, C.; RODEN, S. A dyadic perspective on retailer-supplier relationships through the lens of social capital. **International Journal of Production Economics**, v. 178, p. 120-131, ago. 2016.

STAKE, R. E. **Case studies**. In: Denzin NK, Lincoln YS (eds). Handbook of qualitative research. London: Sage; 2000. P. 436.

TALAMO, J. R. **Formação e gestão de redes de cooperação empresarial**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2008.

TONIN, G. A. et al. A Formação de Redes de Empresas: o Caso da Região Central do Rio Grande do Sul - RS. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 8, n. 3, p. 3-30, 2016.

VANCE, P. S.; ÂNGELO, C. F. Reputação corporativa: uma revisão teórica. **Revista Gestão USP**, v. 14, n. 4, p. 93-108, 2007.

VAN RIEL, C. Entrevista com Cees van Riel. **Diálogo-Revista ESPM de Comunicação Corporativa**, v. 1, n. 1, p. 25-35, 2011.

VERGIN, Roger C.; QORONFLEH, M. Walid. Corporate reputation and the stock market. **Business Horizons**, v. 41, n. 1, p. 19-26, 1998.

VERSCOORE, J.; BULGACOV, S.; SEGATTO, A. P.; e BATAGLIA, W. Concepções teóricas e verificações empíricas sobre a cooperação entre firmas no Brasil: uma introdução ao fórum alianças estratégicas e redes de alianças. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 3, p. 14-20, 2014.

VERSCOORE, J. R. S. Redes de Cooperação: Concepções Teóricas e Verificações Empíricas. **In Redes de Cooperação: Uma Nova Organização de Pequenas e Médias Empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, p. 15-46, 2004.

VIEIRA, I.; NASCIMENTO, F. C.; CALVO, W. A. Strategic planning as competitive advantage by using the BSC as a management tool: A case study in application of radioisotope technology at IPEN. **Journal of Physical Science and Application**, v. 6, n. 3, p. 1-10, 2016.

VILLENA, V. H.; REVILLA, E.; CHOI, T. Y. The dark side of buyer-supplier relationships: A social capital perspective. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 6, p. 561-576, set. 2011.

VLASIC, G.; LANGER, J. Concept of reputation: different perspectives and robust empirical understandings. **Trziste**, v. 24, n. 2, p. 219-244, 2012.

WALKER, K. A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. **Corporate reputation review**, v. 12, n. 4, p. 357-387, 2010.

WARTICK, S. L. Measuring corporate reputation - definition and data. **Business & Society**, v. 41, n. 4, p. 371-392, 2002.

WHITAKER, F. Rede: uma estrutura alternativa de organização. **Revista Mutações Sociais**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 3, p.1-8, 1993.

WOOLCOCK, M. Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework. **Theory and society**, v. 27, n. 2, p. 151-208, 1998.

WU, C. S.; CHENG, F. F.; YEN, D. C. The influence of seller, auctioneer, and bidder factors on trust in online auctions. **Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce**, Vol. 24, n 1, 36-57, 2014.

YIN, R. K. **Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos**. Bookman editora, 2015.

ZAHEER, A.; SODA, G. Network evolution: The origins of structural holes. **Administrative Science Quarterly**, 54(1), p. 1-31, 2009.

ZAHEER, A.; ZAHEER, S. Catching the wave: Alertness, responsiveness, and market influence in global electronic networks. **Management science**, v. 43, n. 11, p. 1493-1509, 1997.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Roteiro de Entrevista

Abordagem:

- Cumprimentos, apresentação e aviso sobre a gravação da entrevista;
- Falar um pouco da pesquisa e seus objetivos;
- Mencionar a preservação da identidade/privacidade do respondente; do caráter científico da pesquisa; e informar que é uma atividade de conclusão de defesa de tese de um programa de pós-graduação da UFLA.

Dados demográficos

Nome -

Sexo -

Idade -

Escolaridade -

Empresa / quanto tempo está na rede / ramo de atuação -

Cargo atual / Função que executa -

Perguntas / Pautas de entrevista:

Reputação organizacional e as relações entre empresas da rede

- 1 - O que você entende por reputação? E no contexto organizacional/da rede?
- 2 - O que um parceiro/organização precisa fazer para ter uma boa reputação (principalmente na rede)? E má?
- 3 - Como a reputação de um parceiro/organização influencia a maneira como você o observa (olhar de gestor)?
- 4 - A reputação de uma organização reforça ou diminui o interesse de outras organizações em manter relações de negócio com a mesma. (pedir para comentar)
- 5 - Quais as principais vantagens/desvantagens de fazer parte de uma rede de empresas?
- 6 - A sua empresa está aberta a relacionamentos mais próximos com outras empresas da rede? Por quê?
- 7 - Vocês tem o costume de estabelecer novas parcerias com outras empresas? Por quê?
- 8 - Quais critérios vocês utilizam para formar ou manter parcerias?
- 9 - Como vocês veem a entrada de novos parceiros na rede? Você acha que isso influencia o relacionamento entre os membros mais antigos? Se sim, de que maneira?
- 10 - É mais interessante fazer novas parcerias ou manter as antigas? Por quê?

11 - O que vocês precisam reconhecer em um parceiro para que vocês tenham interesse em se relacionar com ele? O que o faz parecer um parceiro estratégico?

Estrutura, hierarquia, posicionamento, interação e abrangência da rede

12 - Como funciona a estrutura formal da rede (comunicação, comércio, parcerias, etc.)?

13 - Existe alguma hierarquia ou distinção entre os membros associados? Se sim, quais?

14 - Quantos parceiros diretos e indiretos vocês possuem dentro da rede? Como funciona a relação entre vocês?

15 - Ocorrem reuniões, encontros, convenções, *workshops*, treinamentos, etc.? Com que frequência ocorrem as interações? Quais outros tipos de interação ocorrem entre a rede (no dia a dia - Wpp, e-mail, comunicação interna, etc.)?

16 - De que maneira a associação de vocês a outras empresas influenciou no atendimento aos seus clientes?

17 - Qual a área geográfica de atuação da rede? Quais os critérios para a divisão das áreas de atuação entre os associados? É um fator gerador de conflitos?

18 - Como você acredita que devem ser os relacionamentos entre as empresas associadas em uma rede?

19 - O que vocês costumam fazer para construir e manter uma boa reputação/relação com os parceiros?

Fatores que impedem/dificultam o processo de desenvolvimento de redes de empresas

20 - O que faria com que vocês se afastassem ou cortassem relações com um parceiro?

21 - Quais os cuidados uma empresa que trabalha em rede deve tomar?

22 - O que você considera ser um comportamento oportunista?

23 - Como vocês veem a saída de associados da rede? Você acha que isso influencia o relacionamento entre os outros membros? Se sim, de que maneira?

24 - Você tem alguma ressalva, sugestão, opinião ou comentário a fazer?

Encerramento:

Agradeço e me coloco à disposição para apresentação dos resultados atingidos. Caso queira ver mais detalhes sobre a pesquisa é só me passar o seu contato.