

PRÁTICAS RELACIONAIS, MECANISMOS DE GOVERNANÇA E CONFIANÇA EM UMA REDE DE COOPERAÇÃO

Cassiane Chais

Universidade de Caxias do Sul
cassichais@gmail.com

Alexandra Elvira Mazzochi Scopel

Universidade de Caxias do Sul
alemscopel@gmail.com

Claralucia Prates Machado

Unisinos
claramachado9@gmail.com

Daniel Hank Miri

Universidade de Caxias do Sul
dhmiri@ucs.br

Paula Patricia Ganzer

Faculdade CNEC Farroupilha
ganzer.paula@gmail.com

Juliana Matte

Universidade de Caxias do Sul
ju.cxs1@gmail.com

Gabriel Sperandio Milan

Faculdade CNEC Farroupilha
gabmilan@terra.com.br

Pelayo Munhoz Olea

Bolsista CNPq
pelayo.olea@gmail.com

Recebido em: 12 jun. 2019

Aceito em: 26 ago. 2019

Como citar este artigo: CHAIS, Cassiane et al. PRÁTICAS RELACIONAIS, MECANISMOS DE GOVERNANÇA E CONFIANÇA EM UMA REDE DE COOPERAÇÃO. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador, SC, Brasil, p. 46-61, set. 2019. ISSN 2238-9636. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.33362/visao.v8i2.2006>>.

Resumo: A concepção de redes abriu novas direções para as pesquisas que visam entender as diferenças de conduta e desempenho existentes entre as empresas. Assim, os novos tipos de arranjos organizacionais exigem formas de governança capazes de conciliar competição e cooperação, autonomia e interdependência para o desenvolvimento sinérgico das competências dos membros da rede. Agir coletivamente por meio das práticas relacionais, auxilia as empresas na redução dos custos em função da construção conjunta, tais como o compartilhamento de recursos físicos e desenvolvimento de mão-de-obra e *Know-how*. A pesquisa objetivou identificar a influência da prática relacional entre os associados e um fornecedor de uma rede de cooperação formada por restaurantes, sob a ótica da governança e confiança entre associados. O estudo abordou uma rede de cooperação composta por vinte empresas do setor de gastronomia da Serra Gaúcha. Adotou-se um método com abordagem

qualitativa, objetivo exploratório e descritivo, como procedimento técnico utilizou-se o estudo de caso, e a técnica utilizada foi a análise de conteúdo. A obtenção dos dados se deu por meio da aplicação de um roteiro de entrevista semiestruturado, com três participantes da rede. Os principais resultados do estudo demonstraram que as práticas relacionais existentes configuram a geração de confiança e os mecanismos de governança geram segurança entre os associados e o fornecedor. A interligação dos aspectos citados colabora para a cooperação mútua e ganho na competitividade e no poder de barganha e negociação, gerando redução de custos nas transações.

Palavras-Chave: Práticas Relacionais. Redes de Cooperação. Confiança. Governança.

PRACTICAL RELATIONAL, GOVERNANCE MECHANISMS AND CONFIDENCE IN A COOPERATION NETWORK

Abstract: The design of networks opened new directions for research aimed at understanding the differences in behavior and performance existing between the companies. Thus, new types of organizational arrangements require forms of governance able to reconcile competition and cooperation, autonomy and interdependence for synergic development of skills of the network members. Act collectively through relational practices, helps companies reduce the cost function in the joint construction, such as the sharing of physical resources and development of skilled labor and know-how. From the research aimed to identify the influence of relational practice between the partners and a supplier of a cooperation network formed by restaurants from the perspective of governance and trust among associates. The study addressed a cooperation network consisting of twenty companies from the gastronomic sector saw. For the construction of the study, we adopted the method with a qualitative approach with exploratory and descriptive purpose, the technical procedure use was the case study, and the technique used was content analysis. Data collection was through participant observation, application of an interview script with three participants investigated network. The main results of the study showed that the existing related practices constitute the generation of trust and governance mechanisms generate security among the members and the supplier. The interconnection between the aforementioned aspects contributes to mutual cooperation and gain competitiveness and bargaining power and negotiation, generating cost savings in transactions.

Keywords: Relational Practices. Cooperation Networks. Trust. Governance.

INTRODUÇÃO

Redes de cooperação são o conjunto de repetidas transações oportunizadas por configurações relacionais e estruturais beneficiadas por fronteiras dinâmicas e elementos interconectados (TOVEDA, 2006). Desta forma, as redes de cooperação buscam abranger atributos que possam ser associados ao ambiente competitivo, preservando a estrutura dinâmica das organizações, apresentando ações uniformizadas, descentralização, ganhos de escala e flexibilidade de estrutura visando tomada de decisão (THOMPSON, 2003).

Estudos voltados ao conceito de estratégias coletivas contribuíram

fundamentalmente para a consolidação e compreensão de que as empresas não precisam limitar-se a relacionamentos competitivos organizacionais. Há sim, outras possibilidades como o desenvolvimento de ações coletivas e colaborativas de curta e longa duração (BALESTRIN *et al.*, 2011).

Provan e Kenis (2008) evidenciam a deficiência de estudos realizados que abordem a temática. Analisar a governança das redes é uma forma de compreender seu funcionamento e como certos costumes de sua organização podem influenciar os resultados obtidos pela rede. Os principais mecanismos de coordenação são a barganha e competição e nas empresas (hierarquia) a autoridade e a identificação, na rede são a negociação e a concorrência. A confiança entre as partes envolvidas é essencial a partir do momento que a mesma reduz a incerteza e o risco de uma relação transacional na percepção de confiabilidade, honestidade, integridade e ética a partir da promessa de entrega do serviço.

A rede de cooperação estudada compreende uma rede de restaurantes, que possui vinte associados na região da Serra Gaúcha nas cidades de Caxias do Sul, Flores da Cunha e Farroupilha e um parceiro de negócios desta Rede, fabricante e distribuidor de bebidas do Rio Grande Do Sul e Santa Catarina, com filial situada na Serra Gaúcha. A mesma é formatada sob a perspectiva das redes de cooperação, onde o conceito adotado para este trabalho segue os preceitos de Leon (1998), visto que as pequenas e médias empresas se unem para a formação de redes com o objetivo inicial de reduzir riscos e incertezas, estabelecendo atividades a partir da cooperação entre organizações.

O objetivo da pesquisa foi identificar a influência da prática relacional entre os associados e um fornecedor de uma rede de cooperação formada por restaurantes sob a ótica da governança e confiança entre associados. O artigo está estruturado da seguinte forma: uma revisão bibliográfica sobre as práticas relacionadas em redes de cooperação, bem como a base conceitual das redes de cooperação e a confiança. Desenvolve-se ainda os elementos de governança presentes nas redes de cooperação. Após estrutura-se a metodologia de pesquisa, desenvolvimento da pesquisa e consequente análise e interpretação dos resultados. Ao final tem-se as considerações finais e referências utilizadas.

REFERENCIAL TEÓRICO

REDES DE COOPERAÇÃO

A governança de redes refere-se à forma como a rede será estruturada e organizada, seus mecanismos regulatórios e de tomada de decisão, visando garantir os interesses dos membros e assegurar que as normas estabelecidas sejam cumpridas tanto pelos gestores quanto pelos participantes. “Trata-se da sistemática de funcionamento do arranjo cooperativo,

processos decisórios, níveis de autonomia, formas de solucionar conflitos, mecanismos de controle e de participação nas decisões que regulem as atividades desenvolvidas” (ROTH *et al.*, 2012, p. 114).

O estabelecimento de redes de cooperação entre organizações parece ser uma estratégia para que possam desenvolver estratégias comuns que permitam obter e manter vantagem competitiva. As redes externas permitem que as empresas preencham rapidamente as necessidades específicas de conhecimento sem ter que gastar muito tempo e dinheiro para desenvolver este conhecimento internamente (DE PAULO *et al.*, 2018).

Cooperação e redes são conceitos intrinsecamente ligados entre si, e analisando questões em sua interface é crucial para entender as melhores práticas na cooperativa e o trabalho em rede no campo das pequenas empresas. O comportamento cooperativo e de rede entre pequenas empresas está na origem de muitas histórias de sucesso na gestão de pequenas empresas de hoje (PERIS-ORTIZ; FERREIRA, 2017).

A identificação e modelagem de semântica de processos para redes de cooperação devem, portanto, buscar um tipo de engenharia voltada para o problema e não sobre a atividade ou mesmo a solução, conforme preconizavam as metodologias clássicas. A humanidade precisa de uma interoperabilidade entre as instituições e os sujeitos e também para a orientação e efetividade dos resultados (SOBRINHO *et al.*, 2016).

Rentabilidade é a razão para a existência de empresas e redes. Uma visão das vitórias a serem conquistados podem ser previstos com riscos quantificados e estimados. Embora os riscos sejam inerentes a qualquer atividade eles devem ser monitorados e ações devem ser tomadas para suavizar o impacto que envolve a rede de negócios cooperação (D'OLIVEIRA *et al.*, 2016).

As iniciativas de cooperação parecem ser mais prováveis de ocorrer em redes com uma mistura de membros da cadeia de valor vertical e horizontal do que apenas membros da cadeia de valor horizontal. Tais iniciativas também parecem depender do tipo de conhecimento e complementaridade de interesses dos representantes das empresas (GAUSDAL *et al.*, 2016).

A transferência efetiva de conhecimento pode melhorar a eficiência do trabalho dos membros da rede do projeto. A urgência dos projetos afeta positivamente partes da transferência de conhecimento dos membros da rede. A relação entre fornecedores e destinatários do conhecimento desempenha um papel crítico na mediação das influências das características do projeto no desempenho da transferência de conhecimento (SUN *et al.*, 2018).

As redes podem promover a cooperação quando sua topologia existente ou emergente permite que cooperadores condicionais na rede se isolem da exploração por não-cooperadores. As redes dinâmicas geram taxas muito altas de cooperação, mesmo sem conhecimento de reputação (MELAMED *et al.*, 2018).

Ao testar simultaneamente evidências de nepotismo e reciprocidade em redes de cooperação, os pesquisadores devem estar cientes da necessidade de estimar a confiabilidade das estimativas de parentesco e taxas de ajuda antes de comparar sua importância relativa. Um grande desafio é determinar em que período a reciprocidade ocorre em uma relação cooperativa estável (CARTER *et al.*, 2019).

CONFIANÇA E OS MECANISMOS DE GOVERNANÇA EM REDES DE COOPERAÇÃO

Agustin e Singh (2005) afirmam que a confiança é a crença que um cliente tem em relação a entrega dos serviços a partir da confirmação da transação. Portanto, entende-se o conceito de confiança como sendo a crença e expectativa positiva das partes envolvidas em uma relação transacional a partir da promessa de recebimento de serviços firmada inicialmente.

Por sua vez, a governança é uma estrutura formalizada que se utiliza de mecanismos para organizar as transações econômica por meio de artifícios legais (HOSKISSON *et al.*, 2009). Foss e Klein (2007) e Todeva (2007) complementam o conceito quando afirmam que as organizações podem diferenciar-se por meio das preferências, conhecimento, informações e doações demandando novas habilidades de gestão por parte de seus sócios e parceiros de negócios. Assim, pode-se considerar a governança corporativa como um elemento fundamental para as organizações, pois envolve aspectos relacionados à formação da estratégia em relação às empresas concorrentes.

A academia relaciona o assunto governança a grandes corporações, entretanto, o conceito aplica-se também em pequenas e médias empresas no momento em que estão relacionadas em redes. Estas precisam desenvolver mecanismos visando gerenciar relações com seus *stakeholders* tendo em vista maior controle, orientação estratégica e foco no desempenho da organização frente a redes concorrentes (TODEVA, 2007; HOSKISSON *et al.*, 2009).

A governança consiste na definição de regras, critérios para a tomada de decisão, responsabilidades e limites de autonomia e ação dos participantes. É criada pelas organizações envolvidas e ao mesmo tempo as afeta, pois implica a definição de regras que elas devem cumprir (ROTH *et al.*, 2012).

As empresas em parcerias e que lidam com transações internacionais precisam empregar mecanismos de governança apropriados, a saber, mecanismos entre as empresas formais e informais, para evitar incertezas transacionais e riscos de oportunismo (XIE *et al.*, 2016). As relações de cooperação empresarial são interações complexas que visam gerar benefícios mútuos. Um dos benefícios do processo cooperativo é o compartilhamento de conhecimento resultante das relações construídas entre os membros de uma rede. Essas relações, no entanto, são medidas por fatores como a confiança, que se caracteriza aqui como

uma base para sustentar o processo cooperativo (DE JESUS *et al.*, 2017).

Os elementos de governança relacional operam como compensadores de governança contratual, enquanto a governança contratual permite parcialmente a operação de normas relacionais e o surgimento de confiança (BENÍTEZ-ÁVILA *et al.*, 2018). Na governança entre as empresas, as diferenças culturais e institucionais entre os diferentes países impedem o efeito de coordenação dos contratos; assim, a confiança desempenha um papel mais importante na coordenação de intercâmbios entre as empresas em transações transfronteiriças (WANG *et al.*, 2019).

Para Okhmatovskiy e Shin (2019), na governança corporativa o conceito de confiança ainda não figura proeminentemente, embora em alguns outros campos (por exemplo, na literatura sobre contratos), o conceito de confiança e as teorias de confiança sejam usados com muita frequência. Quando o conceito de confiança é usado na literatura de governança corporativa, geralmente é para descrever uma alternativa para monitorar de perto o gerenciamento (presumivelmente, oportunista) prescrito pela teoria da agência. Reconhecer a importância dessa função geradora de confiança implica que é necessário avaliar a eficácia da governança corporativa não apenas no monitoramento e alinhamento de incentivos, mas também no envio de sinais tranquilizadores para as partes interessadas externas (OKHMATOVSKIY; SHIN, 2019).

A especificidade do contrato, a competência e a confiança no bem-estar reduziram significativamente o oportunismo do fornecedor e melhoraram a estabilidade relacional. A melhor maneira de efetivamente desenvolver a confiança da boa vontade nas transações fornecedor-restaurante seria integrar os fornecedores às operações dos restaurantes por meio do tempo compartilhado entre eles (CHO *et al.*, 2019).

METODOLOGIA DA PESQUISA

AMBIÊNCIA DO ESTUDO

A rede de cooperação estudada surgiu em 2004, com a finalidade dos estabelecimentos gastronômicos obterem diferencial competitivo. As empresas caracterizam-se por serem de pequeno e médio porte, direcionadas para o ramo de alimentação, sendo restaurantes, cafeterias, churrascarias, pizzarias. Os associados trabalham de forma cooperada, buscando o desenvolvimento do setor na região e com isso possibilitando a competitividade perante as transformações socioeconômicas.

Os empresários do setor gastronômico da Serra Gaúcha reuniam-se informalmente para troca de informações e ideias quando houve o convite para a participação do Programa Redes de Cooperação do Estado do Rio Grande do Sul. Com a inserção no Programa surgiu a

Associação dos Restaurantes da Serra Gaúcha. A Associação está baseada nos conceitos de cooperação mútua nos moldes propostos pelo Programa, como uma alternativa para fomentar a economia do estado por meio da constituição de redes organizacionais. No aspecto organizacional, cada restaurante associado é tutorado por uma equipe de trabalho, que planeja e desenvolve atividades tais como: negociação de compras, *marketing* e expansão e inovação. Há também a diretoria que é eleita de dois em dois anos, pelo voto direto por meio de assembleia ordinária.

Cada equipe desenvolve uma função específica. A equipe de negociação planeja e desenvolve estratégias para aquisição de novos fornecedores e parcerias, com qualidade e benefícios financeiros. A equipe de *marketing* e expansão fomentam a divulgação e fortalecimento da rede junto à sociedade e captação de novos associados e a equipe de inovação interage com as demais equipes na busca de novas oportunidades. O ambiente de estudo foi a Associação dos Restaurantes da Serra Gaúcha que compreende uma rede de restaurantes com vinte associados envolvendo as cidades de Caxias do Sul, Flores da Cunha e Farroupilha e um parceiro de negócios desta Rede, fabricante e distribuidor de bebidas do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, com filial situada na Serra Gaúcha.

TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Este trabalho objetiva identificar a influência da prática relacional entre os associados e um fornecedor de uma rede de cooperação de restaurantes sob a ótica da governança e confiança entre associados. Para a realização deste artigo utilizou-se a pesquisa qualitativa, de cunho exploratório, não probabilístico, baseado em revisão de literatura e estudo de caso. Os estudos de caso surgem para compreender os fenômenos sociais complexos, ou seja, o estudo de caso consente investigar e preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real (YIN, 2005).

A pesquisa de natureza exploratória contribuiu para familiaridade dos pesquisadores a respeito do assunto estudado (MALHOTRA, 2006). A observação participante foi empregada pelo fácil acesso às empresas e às pessoas entrevistadas (FLICK, 2009). “Na observação participante, o pesquisador mergulha de cabeça no campo que observará a partir de uma perspectiva de membro, podendo influenciar nos fatos observados, graças a sua participação” (FLICK, 2009, p. 207).

Realizaram-se três entrevistas em profundidade a partir da aplicação de um questionário semiestruturado com o coordenador da equipe de negociação, o diretor comercial da empresa fornecedora de bebidas e o presidente da Rede de Cooperação analisada neste estudo. As entrevistas foram aplicadas no mês de junho de 2013, tendo sido gravadas e posteriormente transcritas, visando utilização da análise de conteúdo.

"O objetivo da análise de conteúdo é compreender, de forma crítica, o sentido das

comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente" (CHIZZOTTI, 2006, p. 98), não importando qual a origem deste material, pois todas as formas de documentação (fotos, filmes, áudios, gravações etc.) são fundamentais no processo de pesquisa (FLICK, 2009). Bardin (2004) propõe a realização das seguintes técnicas de análise de conteúdo, a saber: análise categorial, análise de avaliação, análise da enunciação, análise da expressão, análise das relações e análise do discurso. Portanto, a técnica de análise de conteúdo utilizada neste trabalho foi a análise do discurso dos entrevistados.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

MECANISMOS DE GOVERNANÇA E CONFIANÇA NA REDE DE COOPERAÇÃO

Esta seção tem o objetivo de identificar os mecanismos de governança e confiança existentes na Rede de cooperação. São apresentados registros dos discursos dos entrevistados. Para a Rede de cooperação analisada foi constituída com o objetivo central de troca de experiências entre os cooperados, mesmo que informalmente. Segundo o Presidente da Rede "o Programa Redes ofereceu suporte para a criação e desenvolvimento da gestão da associação, desenvolvendo e estabelecendo alguns critérios e regras, bem como estatutos para o funcionamento da Rede". Assim, iniciaram-se as atividades com oito estabelecimentos gastronômicos, ampliando no decorrer dos anos para vinte associados entre diversos segmentos gastronômicos da Serra Gaúcha. Ao formalizar juridicamente, houve o crescimento e desenvolvimento da Rede.

Com o crescimento e desenvolvimento, ocorreu uma nova dificuldade de ordem organizacional e administrativa, como afirma o presidente: "com a formação da rede, legalização e construção dos estatutos e regimentos, formalizando a rede de cooperação, ela foi se desenvolvendo e fortalecendo-se, com isso novos associados ingressaram na rede e ela precisava de uma funcionária que cuidasse da parte administrativa". Mesmo com a contratação de uma auxiliar administrativa na Rede A, a governança necessitava de adequações, orientação de pessoas mais experientes na área.

Como reforça Wang *et al.* (2019), as regras de governança precisam equilibrar interesses conflitantes para assegurar a viabilidade de longo prazo da rede, especialmente quando há atores com interesses divergentes ou potencialmente diferentes e assimetria de informações. Desta forma, foi contratada, inicialmente, uma consultora administrativa, que auxiliou a equipe diretiva na delimitação da gestão, qualificando a governança da rede. Atualmente, a mesma conta com a consultora administrativa, uma consultora de projetos voltada para o desenvolvimento das equipes de trabalho e da equipe diretiva e de uma auxiliar administrativa.

A equipe diretiva da Rede percebeu a falta de participação dos associados nas assembleias, como afirma o presidente: “os associados percebem a falta de objetividade e foco nas assembleias ficando claro que vamos às reuniões somente para efetuar os pagamentos das mensalidades e outras pendências financeiras”. Esta afirmação corrobora com a citação do coordenador da equipe de negociação, onde o mesmo afirma que: “neste formato, a reunião não é atraente, não traz benefícios, não nos torna atrativo estar presente. E, sim me parece apenas uma forma de colocar em dia as pendências financeiras das mensalidades”. Para sanar estes impasses a equipe diretiva reuniu-se com a equipe administrativa da Rede, para proporem uma solução para o impasse. A equipe administrativa juntamente com o tesoureiro desenvolveria uma nova forma de calcular e cobrar as mensalidades.

Após reuniões, desenvolvimento e instalações de programas específicos, foi apresentado em assembleia o cálculo da mensalidade flutuante, denominação dada pela equipe que desenvolveu o novo sistema de cálculo e cobrança. O incentivo proposto pela equipe diretiva viria por meio de descontos financeiros no valor total da mensalidade. Quanto mais o associado comprar dos fornecedores parceiros, mais desconto ele terá no valor da mensalidade. Outra proposta apresentada para os associados foi a de que os associados terão mais descontos se participarem das atividades propostas pela rede, ou seja, se estiverem presentes nas reuniões de equipe e nas assembleias, os associados poderão ganhar descontos nos valores das mensalidades.

Além do novo cálculo das mensalidades, o formato das assembleias foi modificado, tentando torná-la mais dinâmica, atrativa e benéfica aos associados. Modificou-se as convocações, passando estas a serem por meio de um convite pessoal e personalizado; o *layout* da sala, onde formou-se um semicírculo e a cada reunião terá uma mini palestra com informações atuais sobre o setor gastronômico, onde um associado por reunião ficará responsável por trazer uma novidade aos demais membros da Rede.

Após a exposição, foi proposto um debate entre os associados sobre o tema exposto, passando, posteriormente, para a deliberação dos assuntos pendentes correspondentes à Rede, como por exemplo: votação para a inserção de anúncios da Rede em revistas da cidade e aprovação de um novo associado. Para finalizar a reunião foi servido um coquetel com produtos fornecidos pelos associados ou pelos fornecedores da Rede.

Todas estas alterações tiveram a finalidade de realizar uma melhor divulgação dos produtos dos associados e dos fornecedores, assim como promover às trocas de informações. As propostas citadas foram expostas pelo presidente que se utilizou de recursos visuais, comunicacionais, dados e informações financeiras da rede e de cada associado. A proposta foi aprovada por unanimidade, provocando uma mudança de atitude nos associados e na estrutura administrativa da rede. Estas mudanças foram realizadas, havendo um acréscimo de 30% nas presenças e participações dos associados, bem como a ingresso de três novos

associados.

Como já citado, cada associado participa em um grupo denominado de equipe de trabalho, que tem a finalidade de planejar e desenvolver atividades específicas para cada área. Esta equipe planeja e desenvolve estratégias voltadas para aquisição de novos fornecedores e parcerias, com qualidade e benefícios financeiros aos associados, todavia tornando-a atrativa e vantajosa também para o parceiro de negócio, inclusive para as áreas financeiras e de logística.

A equipe de negociação inicia as tratativas com o fornecedor de bebidas da Rede. Neste momento, abordou-se, mais especificamente, a atuação da equipe de negociação, onde foram negociadas as pendências financeiras e de logística do contrato vigente, assim como toda transação dos novos contratos de fornecimento de bebidas com um fabricante e distribuidor de bebidas do Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

As tratativas de transação entre os parceiros de negócio foram realizadas na sede da Rede, com a presença dos membros da equipe de negociação, diretor comercial, supervisor e vendedor do fornecedor de bebidas. As reuniões eram pautadas, inicialmente, para a resolução de problemas pertinentes aos antigos gestores atuantes na empresa fornecedora. Muitas pendências geraram discordância entre os negociantes, onde o diretor comercial muitas vezes utilizou-se do jargão: “podem confiar que vou honrar meu fio de bigode”, pois não havia documentos ou contrato que formalizasse o deliberado na reunião. Para o coordenador da equipe de negociação: “com o decorrer da negociação e o cumprimento das pendências por parte do fornecedor, as negociações foram evoluindo e podemos avançar para um contrato de exclusividade com o fornecedor”.

A existência do elemento "confiança" pode ser identificada a partir da fala de um dos entrevistados: “os encontros informais surgiram por iniciativa dos empresários do setor para trocas de experiências e assim o elo e ligação entre nós é de confiança”. Com a formalização da rede, a confiança nas relações entre os associados se fortalece, pois as reuniões e encontros tornaram-se mais frequentes e objetivos, focando nas necessidades do grupo e do setor gastronômico da região.

Corroborando com esta afirmação a citação do diretor comercial do fornecedor de bebidas, onde o mesmo afirma que: “percebe-se por meio do diálogo que os associados da Rede estão coesos, unidos e quando um membro da rede se pronuncia os demais compactuam com as ideias expostas”. Entende-se que a confiança relacionada à expectativa em relação a uma transação ou a um comportamento previsível (MELAMED *et al.*, 2018) quando o presidente da Rede de Cooperação afirma que: “temos a certeza do comprometimento da equipe de negociação onde ela trará para dentro da rede os melhores fornecedores, com qualidade e diferenciação nos preços praticados”.

Todavia, com relação ao fornecedor, ainda há certa desconfiança no que se refere às

práticas de precificação, de acordo com o presidente da Rede: “não sei ao certo o que aconteceu, mas os preços praticados pelo fornecedor de bebidas aumentaram depois da minha adesão ao contrato com a Rede”. Esse sentimento também é percebido pelo diretor comercial fornecedor de bebidas “noto, muitas vezes, que certos associados ainda não acreditam que vamos entregar no prazo, local, horário e pelos valores estabelecidos”, para o diretor comercial esse sentimento decorre dos procedimentos dos gestores anteriores onde às deliberações nas reuniões de negociação não eram cumpridas.

A confiança é construída por meio dos relacionamentos entre as partes envolvidas: com o decorrer do tempo e a conduta do fornecedor percebemos que os assuntos acordados por meio do contrato estão sendo cumpridos e muitas vezes algo que não foi contemplado podemos negociar verbalmente e chegar em um consenso onde há benefícios para ambas as partes”, conforme afirmação do presidente da Rede. Este depoimento corrobora com Carter *et al.* (2019), onde afirma que a construção do fator confiança é de grande dificuldade e um item crítico nas redes de cooperação. Os integrantes da rede de cooperação necessitam constituir meios legais que previnam a ocorrência de falhas na construção da confiança, de modo a preservar a ocorrência do temor ao comportamento oportunista entre os integrantes e/ou fornecedores.

PRÁTICAS RELACIONAIS NA REDE DE COOPERAÇÃO

A Rede ilustra ações coletivas que trazem uma abordagem ampla e uma perspectiva de ganho em vários sentidos, como afirma o coordenador da equipe de negociação da Rede analisada: “a equipe busca maior poder de barganha, ganho na escala e poder de negociação junto aos fornecedores, trazendo para os associados benefícios que muitas vezes em uma negociação solitária não seria possível realizar”.

O presidente da Rede também assegura que as negociações coletivas acarretam competitividade nas compras, mas também as práticas exercidas na Rede trazem experiências de como atuar em prol do conjunto, do coletivo, onde muitas vezes essa vivência nos tornam melhores administradores e empresários. O presidente afirmou: “pois quando ingressei na associação achei que minhas vantagens fossem na redução de custos e lucros financeiros, mas com as experiências de ações conjuntas, onde as ações são pensadas e realizadas em prol de todos, aprendi a lidar e vivenciar melhor com meus subordinados e também com os fornecedores. Com isso, meus ganhos são muito mais que os tangíveis”.

Essas evidências ilustram os benefícios e os ganhos provocados por ações coletivas e relacionamentos saudáveis. Os agentes eram vistos como concorrentes, mas agora se relacionam como parceiros de negócios. As ações coletivas proporcionavam aos associados da Rede encontros visando estabelecerem relações entre si e estes se tornaram mais estáveis em face das inseguranças do mercado, os mesmos se utilizam dos relacionamentos e da troca de

experiências como forma adaptativa ao ambiente incerto. Outra forma de se beneficiar e obter ganhos ao participar desta forma de organização são os ganhos em escala e no poder de barganha e negociação com os fornecedores.

As práticas relacionais realizadas na Rede aproximaram e estreitaram a relação com o fornecedor de bebidas. Antes as relações eram conflituosas, cheias de incertezas e desconfianças quanto aos valores praticados e a logística do fornecedor. Com as reuniões e o posicionamento com foco na resolução dos problemas e a proposta de bons negócios para ambas as partes, as negociações foram evoluindo. O diretor comercial afirma que: “nossa postura sempre foi clareza com nossos clientes, em especial com a Rede, pois temos uma negociação, mas com vários clientes. Tenho certeza que conseguimos explicitar nossas deficiências e os associados entenderam os motivos das pendências financeiras e os motivos pelos problemas de logística. Ao expor nossa reestruturação, em todos os âmbitos da empresa, pude perceber que os associados compreenderam e depositaram na minha pessoa um voto de confiança, que eu resolveria as dificuldades e o negócio seria vantajoso para ambas as partes”.

Com a evolução da negociação com o fornecedor de bebidas, um novo contrato de longa duração foi assinado, onde ambas as partes monitoram possíveis descontentamentos ou descumprimento de alguma cláusula estabelecida no contrato por meio de reuniões informais e contatos diretos entre os associados, o supervisor e o diretor comercial da empresa fornecedora.

As afirmações acima demonstram evidências de que as práticas relacionais e as ações coletivas potencializavam a cooperação entre os associados e fornecedores, proporcionando uma posição diferenciada no mercado. Desta forma, pode-se constatar que a Rede analisada possuía sua estrutura baseada na sustentação da gestão, da organização e da permanência no mercado. Também ficou evidenciado que a Rede demonstra, por meio da governança, que a promoção de descontos e vantagens para os integrantes que cumprirem certos requisitos por ela determinados, utilizando-se desta força para provocar a mudança de atitude em seus membros. Também ficou nítido que o poder se válida por meio da transparência das informações e mensagens levadas aos seus integrantes.

Nishino *et al.* (2018) descreve que a rede de cooperação sobrevivente debaixo das condições de diferença de habilidade e imitação de estratégia forma relações cooperativas fortes. Os ecossistemas de negócios geralmente envolvem várias partes interessadas, que desenvolvem relações complexas e interdependentes.

Ao mesmo tempo que estimula a ocorrência dos determinantes que facilitam a cooperação (por exemplo, conscientizar os empresários sobre a necessidade de cooperação, ter conhecimento dos benefícios potenciais da cooperação, ter experiência em cooperação, etc.). Isso pode ser alcançado, por exemplo, organizando mais reuniões para os empreendedores locais, onde eles podem estabelecer relações pessoais e comerciais

(CZERNEK-MARSZAŁEK, 2019).

Já Verschoore *et al.* (2017), apresentam as redes de pequenas no sul do Brasil que se beneficiam do Programa de Redes de Cooperação, uma iniciativa de políticas públicas locais que apoia a formação, desenvolvimento e consolidação de redes de pequenas empresas. A influência da estrutura nos resultados das empresas varia entre as redes e que o segmento de mercado é a única variável no nível da rede que está significativamente relacionada aos resultados das empresas.

Por sua vez, as *startups* recorrem frequentemente a redes para superar suas reputações fracas e recursos escassos. As incubadoras desempenham um papel muito importante nesse processo, pois promovem eventos que estimulam a criação de parcerias e redes, seja entre empresas iniciantes na mesma incubadora ou com instituições externas. A maioria das redes de cooperação é informal e atende às necessidades que as startups ainda não conseguem atender, por exemplo, quando concorrem a concursos públicos (GALVÃO *et al.*, 2019).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No estudo conclui-se que existem semelhanças no que tange a governança entre a Rede de cooperação pesquisada e o fornecedor de bebidas, sendo evidenciada a necessidade de equilíbrio dos gestores em conciliar e harmonizar os interesses de ambos. As redes de cooperação proporcionam a seus membros ações e encontros para estabelecer relações entre si. Como forma deles tornaram-se mais estáveis em face das inseguranças do mercado, os mesmos se utilizam das práticas relacionais e da troca de experiências como forma adaptativa ao ambiente incerto. Para confirmação da informação retoma-se os autores Verschoore e Balestrin (2008) que ratificam a finalidade fundamental das redes de cooperação que é agrupar atributos que permitam uma adequação ao ambiente competitivo.

A Rede demonstra seu poder de governança ao promover descontos e vantagens para os integrantes que cumprirem certos requisitos por ela determinados, utilizando-se desta força para provocar a mudança de atitude em seus membros. Mesmo com esses sentimentos, muitas vezes conflitantes, percebeu-se que existem características que formam um ambiente favorável ao aumento da confiança e dos benefícios obtidos às organizações participantes da rede, pelo fato da rede ser constituída por vinte empresas do setor gastronômico, estando baseada em normas e valores comuns e na confiança relacional entre os associados como por exemplo: nos laços e relações pessoais, na reciprocidade e na complementaridade de ativos e recursos.

Desse modo, a rede se apresenta como um arranjo interorganizacional estável com tendência a ser duradoura, tendo em vista ser um arranjo baseado em confiança,

interdependência e comprometimento. Outro fato de demonstra às afirmações anteriores é a permanência da rede pesquisada mesmo depois da exclusão do Programa Redes promovido pelo Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Portanto, percebe-se que este estudo é relevante para identificar contribuições obtidas a partir da análise da rede de cooperação investigada, a saber: sobrevivência das empresas associadas, maior poder de barganha, aumento da confiança entre os partícipes, melhor gerenciamento dos mecanismos de governança, ganhos de escala e redução de custos.

O estudo investigado não foi esgotado totalmente, existindo, portanto, diversas oportunidades para desenvolvimento de estudos futuros. Algumas recomendações podem ser as seguintes: o trabalho envolveu apenas uma rede de cooperação com um fornecedor, sendo indicado a ampliação do estudo com outros fornecedores, tendo em vista gerar maior poder de comparação entre os envolvidos; investigar se a relação de confiança mútua pode proporcionar a formação de uma rede sustentável; estudar a existência de comportamento oportunista e a relação de poder em redes de cooperação; e analisar, com maior profundidade, o nível de confiança mútua e a existência de conflitos de interesse em redes.

REFERÊNCIAS

- AGUSTIN, C. SINGH, J. Curvilinear effects as consumer loyalty determinants in relational exchanges. *Journal of Marketing Research*, v. 42, n.1, p.96-108, Feb. 2005.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BALESTRIN, A. ; **VERSCHOORE, J.** ; PERUCIA, A. **Visão Relacional no Campo da Estratégia: Evidências Empíricas a partir das Ações Coletivas de Redes Interorganizacionais**. In: ANPAD - V Encontro de Estudos em Estratégia, 2011, Porto Alegre. Anais. ANPAD, 2011.
- BENÍTEZ-ÁVILA, C. et al. Interplay of relational and contractual governance in public-private partnerships: The mediating role of relational norms, trust and partners' contribution. *International journal of project management*, v. 36, n. 3, p. 429-443, 2018.
- CARTER, G. G.; SCHINO, G.; FARINE, D. Challenges in assessing the roles of nepotism and reciprocity in cooperation networks. *Animal Behaviour*, 2019.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2006.
- CHO, M.; BONN, M. A.; TERRELL, B. B. Interaction effects between contract specificity, competence trust and goodwill trust upon supplier opportunism and relational stability: A focus upon restaurant performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2019.
- CZERNEK-MARSZAŁEK, K. Applying mixed methods in social network research—The case of cooperation in a Polish tourist destination. *Journal of destination marketing & management*,

v. 11, p. 40-52, 2019.

DE JESUS, I. C. *et al.* Dyadic relationships of trust and knowledge sharing in cooperation networks between micro and small enterprises for innovation. In: **ICSB World Conference Proceedings**. International Council for Small Business (ICSB), 2017. p. 1-9.

DE PAULO, A. F.; RIBEIRO, E. M. S.; PORTO, G. S. Mapping countries cooperation networks in photovoltaic technology development based on patent analysis. **Scientometrics**, v. 117, n. 2, p. 667-686, 2018.

D'OLIVEIRA, J. L. P. *et al.* Business Cooperation Networks: Risks and Benefits. **International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning**, v. 6, n. 2, p. 120, 2016.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FOSS, N. J.; KLEIN, P. G. **Organization Governance**. 2007. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=1026897>. Acesso em: 22 jun. 2015.

GALVÃO, A. *et al.* The role of start-up incubators in cooperation networks from the perspective of resource dependence and interlocking directorates. **Management Decision**, 2019.

GAUSDAL, A. H.; SVARE, H.; MÖLLERING, G. Why don't all high-trust networks achieve strong network benefits? A case-based exploration of cooperation in Norwegian SME networks. **Journal of Trust Research**, v. 6, n. 2, p. 194-212, 2016.

HOSKISSON *et al.* **Estratégia competitiva**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

LEON, M. E. **Uma Análise de Redes de Cooperação das Pequenas e Médias Empresas do Setor das Telecomunicações**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Dez., 1998.

MELAMED, D.; HARRELL, A.; SIMPSON, B. Cooperation, clustering, and assortative mixing in dynamic networks. **Proceedings of the National Academy of Sciences**, v. 115, n. 5, p. 951-956, 2018.

MALHOTRA, N. K., **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**, 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NISHINO, N.; OKAZAKI, M.; AKAI, K. Effects of ability difference and strategy imitation on cooperation network formation: A study with game theoretic modeling and multi-agent simulation. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 136, p. 145-156, 2018.

OKHMATOVSKIY, I.; SHIN, D. Changing Corporate Governance in Response to Negative Media Reports. **British Journal of Management**, v. 30, n. 1, p. 169-187, 2019.

PERIS-ORTIZ, M.; FERREIRA, J. J. Cooperation and networks in small business strategy: An Overview. In: **Cooperative and Networking Strategies in Small Business**. Springer, Cham, p. 1-

9. 2017

PROVAN, K.; KENIS, P. Modes of network governance: structure, management and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, Oxford, UK, v.18, n.2, p. 229-252, 2008.

ROTH, A. L. *et al.* Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. **R.Adm.**, São Paulo, v.47, n.1, p.112-123, 2012.

SOBRINHO, F. G. *et al.* A Needs Engineering Methodology for Identification and Modeling Process Semantics for Cooperation Networks. *In: 2016 IEEE Tenth International Conference on Semantic Computing (ICSC)*. IEEE, 2016. p. 404-409.

SUN, J.; REN, X.; ANUMBA, C. J. Analysis of Knowledge-Transfer Mechanisms in Construction Project Cooperation Networks. **Journal of Management in Engineering**, v. 35, n. 2, p. 04018061, 2018.

THOMPSON, G. F. **Between hierarchies and markets**: the logics and limits of network forms of organization. Oxford: Oxford University Press, 2003.

TOVEDA, E. **Business networks**. Strategy and structure. London: Routledge, 2006.

VERSCHOORE, J.; BALESTRIN, A. Ganhos Competitivos das Empresas em Redes de Cooperação. **R.Adm. Eletrônica**, São Paulo, v.1, n.1, art.2, jan./jun. 2008.

VERSCHOORE, J.; BALESTRIN, A.; TEIXEIRA, R. Network management and associated firms' outcomes: multilevel analysis in the Southern Brazilian context. **Journal of Management & Governance**, v. 21, n. 1, p. 211-232, 2017.

XIE, E.; LIANG, J.; ZHOU, K. Z. How to enhance supplier performance in China: An integrative view of partner selection and partner control. **Industrial Marketing Management**, v. 56, p. 156-166, 2016.

WANG, L. *et al.* The contingent effects of asset specificity, contract specificity, and trust on offshore relationship performance. **Journal of Business Research**, v. 99, p. 338-349, 2019.