

Reputação e Capital Social como Fatores Influenciadores no Funcionamento de uma Rede de Supermercados

CASSIANO DE ANDRADE FERREIRA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

LUIZ MARCELO ANTONIALLI
UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

ERNESTO MICHELANGELO GIGLIO
UNIVERSIDADE PAULISTA (UNIP)

Agradecimento à órgão de fomento:

Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq Coordenação de
Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de
Minas Gerais - FAPEMIG

REPUTAÇÃO E CAPITAL SOCIAL COMO FATORES INFLUENCIADORES NO FUNCIONAMENTO DE UMA REDE DE SUPERMERCADOS

INTRODUÇÃO

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).

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). 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 (ANTUNES, 2018).

De acordo com Vlasic e Langer (2012), 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 (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.

Diante do exposto, 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. Isso porque os estudos sobre o funcionamento/desenvolvimento de redes de empresas ainda são apontados como um campo fértil para a realização de novas pesquisas e pelo fato de que 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 (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JÚNIOR, 2010; VERSCHOORE *et al.*, 2014; TONIN *et al.*, 2016; ANTUNES, 2018; KLANOVICZ; VERSCHOORE; FRANZATO, 2018).

Além disso, 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).

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).

Por fim, ressalta-se que os indivíduos reforçam aspectos culturais e simbólicos que caracterizam aquele grupo para manter boas condições econômicas e *status* aos seus membros (BOURDIEU, 1980). Neste sentido, o capital social pode ser enxergado 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/organizações uns respeitam os outros e lutam por interesses comuns, uma vez que isso é interessante para a manutenção de benefícios pessoais e comerciais dos envolvidos.

REFERENCIAL TEÓRICO

Reputação e os seus desdobramentos no contexto organizacional

A palavra reputação vem do latim *reputatio* e pode ser definida 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). 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.

O conceito de reputação carrega consigo um apelo intuitivo, que dá margem a diferentes interpretações e está fortemente atrelada a confiança transmitida (WALKER, 2010). A reputação começa a ser comparativa em relação a outros fatores de avaliação social das organizações, como a legitimidade e o *status* (BITEKTINE, 2011).

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. Vlastic 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.

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). 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).

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).

Neste trabalho o constructo reputação direciona então o seu foco 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).

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 que irão construir e propagar a reputação do empresário/empresa (VLASIC; LANGER, 2012).

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

Em uma era de globalização e especialização, os benefícios trazidos pelos relacionamentos estabelecidos entre empresas surgem como uma fonte de capacidade estratégica inimitável (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 (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 (DYER; SINGH; HESTERLY, 2018).

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).

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).

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). As redes são estruturas de organização ou formas alternativas de mercado e hierarquia para organizar a vida econômica e social (GRANDORI; SODA, 1995).

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).

Apesar dos benefícios de se trabalhar em rede, essas conexões também apresentam alguns riscos às empresas envolvidas. 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 Saes e Silveira (2014) a governança tem um papel fundamental no combate a trapagens 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, trapaga, sabotagem, entre outros, existem e não podem ser ignorados (BARNEY; HESTERLY, 2006). 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 ao se associar a 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).

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

Apesar de não existir um consenso referente 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 partir disso, observa-se que a teoria do capital social tem sido utilizada frequentemente para entender as características e comportamentos sociais que envolvem os relacionamentos entre empresários e as motivações que suportam essas interações (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 (SON *et al.*, 2016). O acúmulo de capital social promove a cooperação espontânea, auxilia as ações coordenadas e inibe comportamentos oportunistas (PUTNAM, 1993).

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 (BOURDIEU, 1980).

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” (BOURDIEU, 1980).

Diante do exposto, ressalta-se uma questão bastante polêmica que envolve os estudos sobre o capital social, que é a pressuposição de que as redes e relações sociais devem possuir armações fechadas e densas (COLEMAN, 1990; PUTNAM, 1993).

Segundo Lin (1999), 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.

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). 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).

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. O estabelecimento de confiança, organização, normas, sanções e autoridade são importantes mantenedores do capital social deste grupo (COLEMAN, 1990; PUTNAM, 1993).

Por fim, é importante “emendar” a “ponta final” do fio condutor que direcionou este trabalho a sua “ponta inicial”. Ou seja, é preciso mencionar 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. Esses relacionamentos entre empresários é o primeiro passo para a criação de redes de empresas. O bom funcionamento dessas redes são a base para o acúmulo de capital social entre os associados. 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).

METODOLOGIA

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. 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 caso analisado por esta pesquisa 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; e para promover a marca por meio de campanhas de marketing mais expressivas, o que seria inviável de fazer individualmente.

A “Rede Delta de Supermercados” (nome fictício) surgiu da necessidade de um grupo de supermercadistas de pequeno porte da Zona da Mata de Minas Gerais em se manterem competitivos neste ramo de atuação, frente à expansão e poder das grandes redes do setor. 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.

A coleta de dados 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. Ao todo foram realizadas 19 entrevistas, 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. As entrevistas duravam em torno de 20 minutos e todas elas foram gravadas, transcritas e posteriormente analisadas. As entrevistas foram encerradas pelo critério de saturação, ou seja, a partir do momento em que as respostas começaram a se repetir e já não acrescentavam ao objeto de estudo (LIMA, 2015).

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

RESULTADOS E DISCUSSÕES

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”. Como se pode notar, a reputação pode ser interpretada de diferentes maneiras (WALKER, 2010) e a fase de campo desta pesquisa mostrou isso.

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) e 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 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).

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.

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. 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).

Na sequência os participantes foram questionados sobre o que poderia levar um associado a desenvolver uma má reputação 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 trapanças ou sabotagem, em casos mais extremos.

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). Também 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).

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 como sendo o principal benefício da parceria.

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.

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, “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) e Antunes (2018) 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. [...] É questão de sobrevivência, o pequeno está sendo minado. Se não tiver o apoio de alguém a tendência é acabar (E4).

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.

Como um “*plus*”, a rede procura acrescentar às suas campanhas de marketing, sempre que possível, prêmios que possam chamar a atenção dos clientes, “fisgá-los” para dentro das lojas e promover a imagem/reputação da Rede Delta na região. Nas últimas duas campanhas, por exemplo, foram sorteadas uma Mercedes Benz zero km e 6 viagens para Cancun, no México, com acompanhante e tudo pago.

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 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 [...] 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 (E18).

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).

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 e entre associados e fornecedores parceiros. A importância dada ao fato de que o associado precisa ser participativo e seguir as normas/regras/estatuto da rede também ficou evidente.

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). Essas afirmações ratificam o capital social existente entre os membros da Rede Delta.

Fatores que dificultam o funcionamento da Rede Delta

Quando questionados 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. Os entrevistados E1; E2; E11; E12; E17; E18 afirmaram que isso poderia ocorrer devido a algum desentendimento ou aspecto pessoal; 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); 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).

Os entrevistados também 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).

CONCLUSÃO

Com base nos resultados apresentados e buscando atender ao objetivo geral deste trabalho, que foi caracterizar a influência da reputação e do capital social dos associados/gestores no funcionamento de uma rede de pequenos supermercados, pode-se afirmar que foi confirmada a proposição inicial de pesquisa 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 válido ponderar que o fato de o pesquisador não ter conseguido acessar documentos internos importantes, como o estatuto da rede, por exemplo, se configura como uma limitação deste estudo. Como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se a abordagem de outras redes, de outros setores, de outras regiões e estados brasileiros. Isso é importante para ratificar os resultados apresentados aqui ou para identificar novas tendências deste campo de estudos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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, 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.

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.

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.

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.

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

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.

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.

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.

CHANG, WEI-LUN. A two-step model for self-organized social network pre-construction. 2015.

COLEMAN, J. S. **Foundations of Social Theory**. Cambridge, MA. Harvard University Press, 1990.

CORNELL, B.; SHAPIRO, A. C. Corporate stakeholders and corporate finance. **Financial management**, Vol. 16, 5-14 p., 1987.

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.

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.

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.

FOMBRUN, C. J.; RINDOVA, V. Reputation Management in Global 1000 Firms: A Benchmarking Study. **Corporate Reputation Review**. London, v. 1, Nº 3 205-2012 p., 1998.

FURLANETTO, E. L. Instituições e desenvolvimento econômico: a importância do capital social. **Revista de Sociologia e Política**, v. 16, n. 31, 55-67, 2008.

GIGLIO, E.; HERNANDES, J. Discussões sobre a Metodologia de Pesquisa sobre Redes de Negócios Presentes numa Amostra de Produção Científica Brasileira e Proposta de um Modelo Orientador. **Revista Brasileira de Gestão 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 & research*. Rockville: GlobalSouth Press, 2015.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm network. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

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.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic management journal**, v. 21, n. 3, p. 203-215, 2000.

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.

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.

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 maio de 2021.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Bookman, 2012.

MARKHAM, V. **Planning The Corporate Reputation**. London: George Allen & Unwin, 1972.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organizations: New concepts for new forms. **California management review**, v. 28, n. 3, p. 62-73, 1986.

MORIN, E. LA MÉTHODE. La nature de la nature, Éd. Du Seuil, 1977.

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.

- PUTNAM, R. D. **Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy**. Princeton, N. J. Princeton University Press, 1993.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- VERSCHOORE, 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.
- 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.
- 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.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos**. Bookman editora, 2015.
- 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.