



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Por que não deu certo? Fatores inibidores a institucionalização de Gestão de Custos Inteorganizacionais

CAMILA DA SILVA GONÇALVES WERNER

Universidade Federal de Santa Maria

IAGO RIBEIRO BITENCOURT

Universidade Federal de Santa Maria

LUIZ HENRIQUE FIGUEIRA MARQUEZAN

Universidade Federal de Santa Maria

ROSIMEIRE PIMENTEL GONZAGA

Universidade Federal do Espírito Santo

RESUMO

Em atendimento a expectativa das organizações relacionadas a geração de benefícios compartilhados a GCI (Gestão de Custos Interorganizacionais) por se tratar de uma ferramenta de cooperação voluntária, demanda que alguns critérios estejam alinhados para possibilitar a sua efetividade e eficiência. Contudo, os problemas identificados através de divergências relacionadas a sua implementação podem gerar insucesso na formação de alianças. Desta forma, os objetivos da pesquisa foram identificar os fatores inibidores a institucionalização da GCI e investigar os elementos que levaram à descontinuidade de uma rede cooperativa no setor de aviamentos no RS, com base na Teoria Institucional. Utilizou-se o método qualitativo através de um estudo de caso único, com análise documental, envio de questionários e entrevistas semiestruturadas em profundidade com um consultor da rede e quatro microempresários que foram associados, dentre eles o último presidente. Como resultado, constatou-se que fatores como a baixa capacidade da rede gerar novos benefícios, a legitimidade prejudicada, relações de desconfiança, perfil dos associados, resistência à mudança e divergências de objetivos e sinergias entre os participantes inibiram a institucionalização da GCI e influenciaram a descontinuidade da rede. Como contribuição, diferentes redes cooperativas podem valer-se dos achados, em relação ao processo de gestão e minimizando possíveis adversidades, que através da Teoria Institucional são identificados e fundamentam os efeitos do ambiente social, oferecendo suporte para adaptação organizacional. Por fim, os achados aqui encontrados não podem ser generalizados devido ao número restrito de respondentes, limitado a um ramo de atividade específico, portanto, recomenda-se uma ampliação de estudos sobre GCI em redes cooperativas para diferentes segmentos empresariais, em outras localidades, contribuindo dessa forma para a expansão da discussão e do conhecimento.

Palavras-chave: Gestão Interorganizacional de Custos; Teoria Institucional; Fatores inibidores.

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

1 INTRODUÇÃO

Com o desenvolvimento dos meios de produção e os avanços tecnológicos em relação ao desenvolvimento da sociedade atual, o meio corporativo tem sofrido notáveis transformações de gestão (Oliveira, Borges, Carvalho, & Santos, 2016), no qual as empresas têm deixado de serem observadas de forma isolada e individualmente (Dekker, 2003). No contexto organizacional, visando um aumento do retorno financeiro, as empresas buscam ferramentas gerenciais que tenham por objetivo a redução dos custos (Oliveira et al., 2016). Desta forma, houve um aumento na importância do relacionamento interorganizacional entre parceiros de negócios, quando novas teorias institucionais e organizacionais começaram a ser largamente difundidas no ambiente organizacional (Peci, 1999).

Diante da evolução desses relacionamentos, as redes interorganizacionais desenvolvem-se possibilitando o aumento da profissionalização de suas atividades, o que promove vantagens exclusivas às empresas associadas, viabilizando a construção de um vínculo entre empresa e a rede pertencente (Klein & Pereira, 2019). As redes interorganizacionais são uma opção conveniente essencialmente para empresas de pequeno porte, em virtude dos preços menores dos produtos e serviços ofertados, o que gera maior competitividade e domínio de seus mercados (Perrow, 1998). As micro e pequenas empresas (MPEs) tiveram um crescimento desde 1985, seguindo em constante aumento de valor adicionado, correspondendo a cerca de 30% da produção da riqueza nacional (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE], 2020). O papel exercido pelas MPEs têm sido social e economicamente significativo (Pereira, Santos, Faria & Araújo, 2020). Com relação a geração de empregos, representam mais da metade dos empregos formais no país, funcionando como um amortecedor em períodos de crise (SEBRAE, 2020).

No cerne das relações interorganizacionais, está a gestão de custos interorganizacionais (GCI), onde as empresas podem obter maior vantagem competitiva, em um processo direcionado ao compartilhamento de informações entre empresas relacionadas (Kulmala, Paranko & Uusi-Rauva, 2002; Pereira, 2009). Diferentemente do conceito da análise da cadeia de valor, que pode ser efetivada de maneira singular por uma empresa, a GCI requer a colaboração entre todas as empresas relacionadas, ou seja, para a efetividade da técnica, é requerida a colaboração de duas ou mais empresas em conjunto com expectativa de obtenção de benefícios futuros (Camacho, 2010). Com isto, o estabelecimento de GCI requer cinco condições nos relacionamentos interorganizacionais: que as relações sejam sustentadas pela estabilidade, cooperação e benefícios mútuos, e que esses fatores possam ser criadores da confiança e da interdependência entre as empresas (Cooper & Slagmulder, 1999).

Para que as organizações incluam a GCI em suas práticas gerenciais, este processo precisa estar habitualizado em suas rotinas, tornando-se então, um processo institucionalizado. As instituições, em termos sociais, são padrões quando repetidamente produzidos e aceitos, se tornam crônicos em virtude dos processos sociais que os criaram, sendo então uma forma de pensamento ou ação de alguns, que está embutida nos hábitos de um grupo ou nos costumes de um povo (Burns & Scapens, 2000). A realização de pesquisas sobre a participação organizacional em redes sob a ótica institucional tenciona a identificação dos meios pelos quais as relações interorganizacionais são fundadas, negociadas, projetadas, coordenadas, monitoradas, adaptadas e encerradas (Balestrin, Verschoore & Reyes Junior, 2010).

Nessa linha, grande parte dos estudos relacionados ao tema, possuem um enfoque nos aspectos positivos que facilitaram e contribuíram para o sucesso de uma rede interorganizacional, e pouco se tem dedicado esforços para entender processos malsucedidos e casos de fracassos (Klein & Pereira, 2014; Pereira, Venturini & Wegner, 2010). Mesmo



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

diante dos possíveis benefícios organizacionais relacionados à participação de redes, a sua constituição não se baseia em um processo simples e o índice de insucesso na implementação e continuidade tem sido muito alto (Preusler, Costa, Crespi & Porto, 2020). Considerando que a GCI pode auxiliar na orientação das redes interorganizacionais (Campos, Oliveira, Leal, & Duarte, 2016), observa-se desta forma uma lacuna de pesquisa com relação a investigação dos motivos de insucesso das redes, relacionados aos fatores inibidores ao uso de GCI, ocasionando a sua não institucionalização.

Desta forma, diante da lacuna constatada na literatura e a partir de um caso que envolve a descontinuidade de uma rede interorganizacional do setor de aviamentos e a não institucionalização de GCI em suas práticas, este estudo visa responder à questão: quais os fatores causaram a inibição à institucionalização de GCI, com base na teoria institucional, em uma rede de aviamentos do RS? O estudo possui dois objetivos: a) identificar os fatores inibidores a GCI; b) investigar os elementos que levaram ao insucesso e a descontinuidade da rede. Para atingir a questão de pesquisa e os objetivos propostos, foram entrevistados quatro lojistas associados, sendo um deles o último presidente responsável pela rede cooperativa e um consultor participante à época do programa gaúcho Redes de Cooperação, que originou a rede em estudo. Por fim realizou-se uma análise documental de atas, contratos e relatórios disponibilizados pelos dirigentes, com a finalidade de realizar uma triangulação de dados e buscar o máximo de informações e detalhes do caso.

A pesquisa é socialmente contributiva pelo destaque relacionado a participação das MPEs no setor de comércio e serviços na realidade coletiva (SEBRAE, 2020) e no meio organizacional no sentido de proporcionar a identificação e reflexão de possíveis causas inibidoras a implementação de GCI, que é uma técnica importante, caracterizada pelo esforço colaborativo nas redes, visando a redução de custos e melhoria nos resultados (Cooper & Slagmulder, 2004). Além disto, com a descoberta dos fatores que inibiram a institucionalização de GCI e ocasionaram a descontinuidade da rede, é possível colaborar para o aperfeiçoamento dos processos de implementação em outras redes cooperativas, e a partir da compreensão das dificuldades encontradas, possibilita minimizar as adversidades que podem surgir durante a trajetória de implementação por outras organizações, essencialmente as de pequeno porte.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Custos Interorganizacionais

A formação de alianças entre empresas, seja com fornecedores, clientes, e entre concorrentes tem se tornado uma prática recorrente e o gerenciamento de custos realizado através desta abordagem tem como estratégia principal ultrapassar as fronteiras das cadeias de suprimento, possibilitando o benefício mútuo entre empresas (Fayard, Lee, Leitch & Kettinger, 2012). Nesse sentido, a Gestão Estratégica de Custos (GEC) concentra seu conceito na utilização de informações de custos para o desenvolvimento de estratégias, fortalecendo as empresas com o intuito de alcançar de maior vantagem competitiva a longo prazo, incrementado seu valor a partir das ações desenvolvidas (Shank & Govindarajan, 1997).

Dentro deste conceito mais amplo da GEC, encontra-se a Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) (Shank & Govindarajan, 1997). Trata-se de uma abordagem estruturada com objetivo de coordenar as atividades das organizações em formato de uma rede de fornecimento, para que os custos totais sejam reduzidos (Cooper & Slagmulder, 1999), compreendendo a função de gerenciar os custos por meio de um processo cooperativo ao longo de uma cadeia de valor, incluindo também em seu escopo de atuação objetos



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

compreendidos além dos limites da própria firma (Fehr & Duarte, 2018; Souza & Rocha, 2009). Todas as práticas são desenvolvidas de forma conjunta, exatamente porque o objetivo também é comum a todos os participantes (Sadeghi & Jokar, 2014).

A GCI pode ser considerada uma prática inovadora que relacionadas a algumas condições: características da rede, mercadorias, os elementos que compõem os produtos, a proximidade das relações e os procedimentos a serem desenvolvidos (Faria, Soares, Rocha & Rossi, 2013). Os resultados da prática são observados de duas formas: a primeira através do estreitamento do relacionamento entre empresas, e a segunda sendo a identificação de maneiras para mitigar o custo do produto, fato que afeta toda a cadeia, desde o fornecedor até o cliente final (Sadeghi & Jokar, 2014). No entanto, o foco não deve limitar-se apenas na redução de custos, mas também na maximização dos resultados que também podem ser alcançados através desta ferramenta (Camacho, 2010; Faria et al., 2013).

Uma das estratégias utilizadas na GCI é o *Open-Book Accounting (OBA)* conceituada como uma contabilidade transparente, sendo um alicerce para fortalecer a relação e a integração entre fornecedores e clientes (Kajuter & Kumala, 2005), contudo, a adesão pelos parceiros, normalmente, não é institucionalizada nas redes (Souza & Rocha, 2009). As informações que são comuns ao compartilhamento são: previsão de vendas, dados operacionais das vendas, e habilidades técnicas (Kajuter & Kumala, 2005). A cooperação deve ser intensa, e para que haja um resultado positivo, é necessário que as informações sejam verídicas e confiáveis (Agndal & Nilsson, 2009). A gestão individual até pode resultar em uma diminuição do custo, mas não obrigatoriamente irá impulsionar ou ser útil para toda a cadeia (Souza & Rocha, 2009).

Em relação à minimização de custos, Cooper e Slagmulder (1999) descrevem que pode ocorrer em três diferentes estágios: a) o primeiro estando dentro dos limites organizacionais, acontecendo na fase de design no produto, focando no custo-alvo; b) posteriormente acontece durante a produção do item, onde as estratégias são alocadas para conduzir o processo na cadeia de produção (aqui ainda poderá ser descoberto uma nova forma de desenhar o produto, se for identificado alguma vantagem); c) o terceiro momento possui um enfoque no auxílio para que os fornecedores verifiquem em seu processo, novas formas de minimizar o custo durante a fabricação, ocasionando uma redução para todo o resto da cadeia.

Com o intuito de contribuir com a orientação, controle e incentivos da GCI, são definidos três mecanismos: capacitores, disciplinadores (Cooper & Slagmulder, 1999) e os incentivadores (Souza & Rocha, 2009). Os mecanismos capacitores servem como apoio para a resolução de problemas e superação de dificuldades identificadas na aplicação de GCI, treinando e ensinando os agentes envolvidos no processo (Aguilar, Rezende & Rocha, 2008). Já os disciplinadores são encarregados de dispersar ao longo da cadeia de valor as pressões de redução de custos, estabelecendo normas de conduta e relacionamento, visando a garantia do retorno integral para a rede (Aguilar et al., 2008; Cooper & Slagmulder, 1999). Por fim, os mecanismos incentivadores têm a atribuição de gerar incentivos para alcance dos objetivos, financeiros ou não financeiros, utilizados para o aprimoramento do processo de GCI, através da distribuição justa dos ganhos, vistos como benefícios mútuos (Souza & Rocha, 2009).

Outro fator relacionado à validação da GCI diz respeito aos níveis de relacionamentos, Souza e Rocha (2009) indicam quatro classificações: a) comum, são consideradas nessa classe relações com baixo nível de proximidade, sendo por exemplo os fornecedores que oferecem insumos simples e os clientes buscam produtos ou serviços básicos; b) auxiliar, tratando-se da identificação através de níveis de interdependência, confiança, estabilidade, cooperação e benefícios mútuos em nível acima do tipo comum; c) principal, demonstra índices de relacionamento maiores do que os auxiliares, onde torna-se comum a existência de contratos de longo prazo, pois os parceiros envolvem-se na concepção do produto; e d) familiar,



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

verifica-se um maior grau de confiança, interdependência, cooperação e estabilidade, demonstrando-se como uma verdadeira relação de parceria, pois estão envolvidos altos interesses em comum e grande expectativa no alcance de benefícios (Souza & Rocha, 2009).

Em relação aos tipos de cadeias, Cooper e Slagmulder (1999) descrevem três formações, sendo: a) tirania: o poder das decisões está concentrado em apenas uma empresa e possui autonomia de definir e ditar regras; b) oligárquica: a tomada de decisão está dividida entre duas ou mais empresas, portanto, a autoridade é compartilhada mas, ainda assim, são figuras dominantes na rede; c) democrática: não há nenhum representante principal ou dominador, pois nesta formação de alianças, todas as instituições participantes possuem o mesmo grau de poder. As redes tiranas podem ter maior facilidade de implementar a GCI, pois podem executar essa ferramenta de forma obrigatória, porém, as cadeias democráticas também são capazes de obter sucesso, se houverem bons níveis de relacionamentos entre os participantes (Souza, 2008).

Uma das limitações à implementação da GCI consiste no fato de que a cooperação deverá ser um ato voluntário, e não obrigatório entre todos os participantes (Camacho, 2010). Ou seja, em razão de algumas dificuldades com relação ao compartilhamento de informações, a GCI não é uma ferramenta de grande adesão pelas redes interorganizacionais (Souza, 2008). Com relação a inibição ou favorecimento de GCI, as questões técnicas, sociais, comportamentais, econômicas e financeiras, são fatores que podem influenciar para ambos os casos (Souza & Rocha, 2009).

2.2 Institucionalização da GCI nas organizações

A Teoria Institucional compreende um conjunto de construtos teóricos originados principalmente da economia, da sociologia e da ciência política (Vailatti, Rosa & Vicente, 2017). A Nova Sociologia Institucional (NIS) corrente teórica originada da sociologia, considera o ambiente institucional como uma estrutura atribuída de normas, crenças, tradições e necessidade de legitimidade, influenciando o comportamento das organizações (DiMaggio & Powell, 1983). O ambiente institucional é formado pela construção de elementos culturais, regras, práticas, símbolos, crenças e requerimentos normativos aos quais indivíduos e organizações precisam se conformar para receber apoio e legitimidade (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan 1977). Para Rossetto e Rossetto (2005) a Teoria Institucional se destaca como um suporte relevante para a pesquisa sobre adaptação organizacional.

Diante disto, as instituições podem ser definidas como a tipificação de atividades usuais, onde o processo de institucionalização de uma ação compreende três etapas: habitualização, objetificação e a sedimentação (Tolbert & Zucker, 1999). O processo de pré institucionalização ou habitualização consiste na estruturação de novos acordos para solução de problemas organizacionais (Tolbert & Zucker, 1999). Ainda para Tolbert e Zucker (1999) a objetificação ou semi-institucionalização tem origem no monitoramento interorganizacional e exige um nível de consenso social entre gestores organizacionais com relação ao valor da estrutura e sua adoção pelas organizações. Por fim, o processo de sedimentação ou institucionalização total retrata a continuidade e sobrevivência da estrutura através de gerações de membros da organização (Tolbert & Zucker, 1999).

A adesão de estratégias cooperativas pode ser influenciada pelo ambiente institucional (Martin, Romero & Wegner, 2019). Através das ações de seus ambientes, as empresas sofrem influências, sendo que estes pressupõem que todas as forças relevantes podem estar além dos limites organizacionais, e até mesmo inseridas por outras entidades, concorrentes ou não (Bateman & Snell, 1998). Os efeitos do ambiente social a partir da conduta das firmas nos relacionamentos interorganizacionais podem ser explicados pela teoria institucional, uma vez



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

que as regras formais ou informais podem influenciar o comportamento dos parceiros organizacionais (Howell & Annansingh, 2013).

Inserido neste contexto, um aspecto central está no entendimento da existência de um campo organizacional, entendido como a atuação unida das organizações, que ampliam seu âmbito para uma visão característica institucional, composto por outras empresas ou fornecedores, que produzem serviços semelhantes (Lima, Serra, Soares & Lima, 2020). No ambiente organizacional estão as relações interorganizacionais de dependência, constituídas tanto materialmente, quanto em transações que estão além de recursos-chave, em busca de legitimidade, representando um elemento relevante para a sobrevivência das empresas (Cooper & Slagmulder, 2004). Estas relações são estabelecidas para compartilhar conhecimento, atingir objetivos em conjunto e obter recursos materiais e imateriais, podendo ocorrer de forma harmoniosa, cooperativa, competitiva ou conflitiva (Machado-da-Silva & Coser, 2006).

O isomorfismo institucional relaciona-se com a aproximação de empresas pela similaridade dentro de um mesmo campo organizacional e está associado aos processos pelos quais as entidades podem adotar procedimentos e estratégias semelhantes (Scott, 2001), em busca de legitimidade e adequação social (Lima et al. 2020). A teoria institucional indica a dependência como ponto central na configuração das redes, desta forma, a dependência não baseia-se unicamente em recursos materiais, mas sim em legitimação, onde as organizações aproximam-se de outras empresas que lhe pareçam mais legítimas (Balestrin et al., 2010; Oliver, 1990). As inter-relações formais e informais são exercitadas como meio para evitar o isolamento e obter legitimidade no ambiente institucional (DiMaggio & Powell, 1983).

Nesse sentido, a propagação da confiança interorganizacional pode ser estimulada pelas instituições (Martin et al., 2019) fazendo com que os atores envolvidos nas mesmas instituições confiem, ou não confiem entre si (Rus & Iglíc, 2005). A institucionalização da GCI demanda que não haja restrições nos ambientes de cada organização, pois as mesmas são conectadas fazendo parte de uma cadeia, que influenciam e são influenciadas por fatores internos e externos, que conseqüentemente resultam em um impacto nos custos (Cooper & Slagmulder, 2004). A fabricação dos produtos é um exemplo de como os processos estão interligados, e como as etapas impactam entre si, mostrando como o sistema é interdependente e não uma sequência de sistemas independentes (Porter, 1989).

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada na pesquisa é caracterizada como descritiva, realizada por meio de um estudo de caso, com abordagem qualitativa dos dados. O estudo de caso consiste em uma investigação empírica e contemporânea de um fato situado na vida real (Yin, 2001). Esse método tem como característica o estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, com o intuito de obter um conhecimento amplo e detalhado (Gil, 2002). A pesquisa descritiva preocupa-se em investigar a realidade estudada, suas particularidades e os fatos que influenciam a veracidade, ademais, objetivam-se descrever determinadas ocorrências e estabelecer uma associação entre as variáveis e o que as influenciam (Kauark, Manhães & Medeiros, 2010).

Desta forma, optou-se por estudar o caso único da não institucionalização de GCI por uma rede cooperativa de aviamentos no Rio Grande do Sul, evidenciando-se assim os fatores inibidores a GCI, à luz da Teoria Institucional, bem como os fatores que levaram ao encerramento da rede. A escolha do estudo deu-se pela acessibilidade aos respondentes, assim como o fenômeno a ser estudado que está inserido em um ambiente de micro e pequenas

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

empresas. Estudar esse cenário torna-se importante, considerando que as MPEs representam 53,4% do PIB brasileiro no setor comerciário (SEBRAE, 2020).

Quanto às fontes de dados, a amplificação da gama em estudos de caso, permite ao pesquisador a dedicação a uma série de questões históricas, comportamentais e de atitudes, trazendo uma vantagem no desenvolvimento de linhas convergentes, criando assim um processo de triangulação (Yin, 2001). Nesse sentido, foram realizadas entrevistas em profundidade quanto à participação das empresas na rede e o compartilhamento de informações com um ex-consultor da rede e quatro micro empresários lojistas, proprietários de empresas participantes da extinta rede de aviamentos, dentre estes quatro empresários está o último presidente da rede em questão. Neste tipo de entrevista, o roteiro é criado pelo entrevistador, mas sem necessariamente seguir uma ordem rígida de sequência das perguntas (Zanella, 2013).

Tabela 1 - Perfil dos entrevistados

	Entrevistado 01 E1	Entrevistado 02 E2	Entrevistado 03 E3	Entrevistado 04 E4	Consultor E5
Lojas	Porto Alegre/RS	São Leopoldo/RS	Farroupilha/RS e Garibaldi/RS	Porto Alegre/RS	-
Perfil	Associado e último presidente da rede	Associado	Associado	Associado	Ex-consultor do programa Redes de Cooperação RS

Fonte: dados da pesquisa

A coleta de dados ocorreu durante os meses de agosto, setembro e outubro de 2021, onde as entrevistas com os quatro lojistas foram realizadas de forma virtual e uma presencialmente, sempre gravadas, totalizando o tempo de cada uma em aproximadamente 60 minutos. As respostas foram transcritas para melhor análise e interpretação, totalizando 46 páginas. Para condução das entrevistas, seguiu-se um roteiro de 29 perguntas (03 questões sobre os fatores motivadores para cooperação; 07 perguntas sobre aspectos organizacionais da rede, benefícios e cooperação; 09 perguntas sobre gestão de custos interorganizacionais e OBA; 05 questões sobre relacionamento entre os participantes e por fim, outras 05 questões sobre relacionamento com fornecedores) ao final da entrevista foram realizadas perguntas abertas com o intuito de esclarecimentos, caso o entrevistado não detalhasse as informações solicitadas. Em um segundo momento houve também o envio de um questionário a todos os participantes, relacionado aos tipos de cadeias composto por 04 perguntas fechadas, com alternativas de resposta "sim" ou "não". Com relação à perspectiva da rede, o E1 respondeu mais 15 questões estruturadas, também divididas em blocos sobre a rede, GCI e OBA, relacionamento entre participantes e fornecedores.

O roteiro de entrevista passou por ajustes na fase de pré-teste, sendo validado por dois especialistas acadêmicos e enviado a um microempresário do setor de aviamentos. As questões foram elaboradas com base no Tabela 2, sendo segmentadas em blocos, contribuindo para a coesão e interpretação das respostas.

Tabela 2 - Fatores necessários ao estabelecimento e institucionalização de GCI

Motivos para Cooperação	Produtos
Motivação para entrada	Margem e funcionalidade
Dificuldades antes da entrada	Níveis de relacionamento
Benefícios após a entrada	Relacionamento entre a rede e os fornecedores
Novos procedimentos para otimização de custos	Seleção de fornecedores
Open book accounting OBA	Volume de fornecedores
Critérios para entrada de associadas	Mecanismos
Tipos de Cadeia	Capacitores
Em relação aos fornecedores	Disciplinadores
Em relação aos membros da rede	Incentivadores

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Troca de informações dentro da rede	Interdependência
Tomada de decisão	
Confiança	Impacto dos fornecedores para participantes Impacto dos participantes para fornecedores
Com fornecedores	
Entre participantes da rede	Impacto das decisões dos participantes para a rede Impacto das decisões da rede para os participantes
Cooperação	
Dos fornecedores	Benefícios Mútuos
Entre participantes da rede: objetivos comuns	

Fonte: adaptado de Campos et. al (2016) e Farias et. al (2016)

O instrumento da pesquisa, teve como objetivo identificar os fatores inibidores da implementação da GCI e a descontinuidade da rede. O roteiro de entrevista foi elaborado em duas partes, com o intuito de colaborar com alcance dos objetivos específicos propostos, desta forma, as entrevistas procuraram: (i) investigar quais as características gerais da rede; (ii) identificar a existência de gestão de custos interorganizacionais, compartilhamento de informações e a percepção do participantes; (iii) averiguar como era o relacionamento entre os participantes da rede.

Os resultados foram examinados a partir da técnica de análise de conteúdo explicada por Bardin (2011), que pode ser estruturada em três partes: 1) pré-análise; 2) exploração do material, organização e codificação; 3) tratamento dos resultados, inferências e interpretação. A validade dos achados da pesquisa é resultante de uma coerência interna e sistemática entre essas fases, cujo rigor na organização da investigação inibe ambiguidades e se constitui como uma premissa relevante. A seleção das empresas lojistas estudadas ocorreu de maneira intencional, por acessibilidade e interesse pela pesquisa, em virtude do porte das empresas.

O caso em que estudo diz respeito a uma rede de micro e pequenas empresas, que foi originada através do programa estatal gaúcho Redes de Cooperação, que tem como objetivo fomentar a cooperação entre as organizações, através de metodologias para a formação, evolução e consolidação das redes (Secretaria de Desenvolvimento Econômico RS [SEDETUR], 2020). Nesse sentido, no início de suas atividades a rede contou com 22 pequenos varejistas gaúchos unidos em uma marca, somando na época faturamento mensal de R\$ 500 mil, e esteve no mercado no período entre 2005 a 2013, com o intuito de desenvolvimento coletivo das empresas associadas especializadas na venda de fios, tecidos, materiais para costura e artesanato, oferecendo inclusive cursos de artesanato. As empresas que integraram a rede e também compõem este estudo de caso, tratam-se de três micro empresas, comércio varejista, situadas nas cidades de Porto Alegre/RS, São Leopoldo/RS, Farroupilha/RS e Garibaldi/RS, comercializando materiais de artesanato e aviamentos em geral.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Institucionalização na Rede

Em relação aos critérios de entrada de empresas na rede, de acordo com as entrevistas realizadas, a seleção de associados ocorria mediante a análise de alguns critérios estabelecidos, como a obrigatoriedade do enquadramento como microempresa no ramo de atividade de aviamentos, estar em um raio de atuação que foi definido para que não houvesse concorrência direta entre os participantes, e a idoneidade financeira, que segundo o último presidente da rede E1 “era feito uma pesquisa principalmente no aspecto do CNPJ para não haver nenhuma relação de dívidas”.

Foram analisados aspectos relacionados aos motivadores para as empresas associarem-se à rede. O E2 relata que o interesse na associação pode ser resumido a “conseguir baixar



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

preço de produtos, divulgações, ter mais visibilidade e assim conseguir ter uma gama maior de produtos, para conseguir comprar melhor de algumas empresas que a gente ainda não conseguia comprar”. Já o E3, indica que seu interesse parte do pressuposto de que “quanto mais pessoas pensarem sobre um assunto, maior valor agregado terá aquela percepção”. Em contrapartida, o E4 visava “melhorar as vendas e buscar novas parcerias.” Na visão do consultor E5, “a percepção de quando eles entram, é de que vão ganhar vantagem no custo relativo à compra, mas a gente sabe, e eles falam, que o maior ganho é a troca de informação.”

Compatíveis com os achados de estudos anteriores, os principais motivadores para a entrada de empresas em redes são aliados a fatores externos, como a concorrência no mundo globalizado, a minimização de incertezas, o poder de negociação com fornecedores, aumento de recursos, maior eficácia organizacional, a redução de custos e a possibilidade de ganho em escala (Carvalho, Wegner, Begnis & Junior, 2018; Machado-da-Silva & Coser, 2006, Pereira et al., 2010), ou seja, é um mecanismo muito procurado para alcançar recursos faltantes ou que organizações de forma isolada teriam maior dificuldade de alcançar (Klein & Pereira, 2019).

No que diz respeito aos benefícios identificados após a entrada na rede dos associados entrevistados, foi possível verificar uma convergência de percepções em relação ao porte e estrutura da rede. Quando questionados sobre como identificavam a capacidade da rede de gerar novos benefícios aos seus associados, o E2 indica que “por ser uma rede, como é que eu vou dizer... pequena, assim, não era uma rede de grande nome já conhecida, eu avalio como baixa capacidade, não tinha tanta perspectiva quanto a isso”. Para o E4, a geração de benefícios foi classificada como “regular, faltava apoio e conhecimento”. Já o associado E3 argumenta que:

Ela tinha uma capacidade de gerar benefícios só que eu sentia até certo momento [...] ou a cooperativa assim já está no seu auge, como grandes redes que conhecemos no estado, onde tu consegues dar mais benefícios para os novos entrantes, ou como nossa rede ela foi se criando e nunca foi uma rede grande, vamos dizer assim, a construção do benefício para os novos é difícil de perceber, porque são coisas pequenas não se consegue às vezes mensurar.

A partir das respostas de E2, E3 e E4 é possível induzir que o fato de os associados não perceberem novos benefícios pode ter sido um fator importante para ocorrer a saída das empresas na rede. Contudo, E1 e E5 indicaram em suas respostas, que os benefícios gerados são difíceis de quantificar e muitas vezes depois de absorvidos pelas empresas, acabam sendo despercebidos. Tal resultado converge com o estudo de Pereira (2005) que se refere a percepção dos ganhos e incentivos como uma questão importante no processo cooperativo, sendo que, a falta desse entendimento, repercute na diminuição de participantes. Seguindo essa linha, pode-se afirmar que a incapacidade de gerar novas vantagens competitivas e o não reconhecimento do alcance dos objetivos iniciais decorre na insatisfação e interrupção da parceria (Pereira et al., 2010).

Em continuidade às entrevistas do primeiro bloco, os entrevistados responderam questões referentes aos novos procedimentos para otimização de custos. Nesse sentido, foram direcionados questionamentos para que avaliassem as mudanças que a rede propôs em suas organizações. O entrevistado E1 comenta quanto a qualificação dos pontos de venda, e desenvolvimento da marca em conjunto, e que isso configura em uma redução de custos e um benefício às empresas. De acordo com o E5, as modificações sugeridas tinham o objetivo de identificar e ligar a imagem de cada empresa com a rede, desta forma, seria possível fazer marketing em conjunto e ainda afirmou que “[...] quanto mais identificados, eu conseguia fazer melhores negociações, e os fornecedores conseguiam enxergar aquilo como rede”. No



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

entanto, para o E2 a avaliação das mudanças "de maneira geral, não foram tão positivas". O mesmo justifica sua avaliação da seguinte forma, trazendo alguns aspectos:

Houve a padronização de aventais (uniformes) isso temos ainda atualmente na loja [...] então se entrasse em qualquer loja, parecia que eram todas as mesmas lojas. Sobre a fachada da loja o símbolo da rede era destacado [...]. Então para uma empresa pequena tivemos alguns gastos, além da mensalidade para participar.

Em complementaridade a este tema especificamente, o E3 diz que “trocar tudo envolve custos, vou trocar toda a fachada, depois trocar toda a cor do mobiliário, trocar todo o uniforme dos funcionários, isso envolve custos e às vezes era um entrave e tinha essas peculiaridades.” Complementando essa perspectiva, o E4 afirma que realizou mudanças de layout e padronização em sua empresa acreditando ser um processo interessante, porém indica que o padrão não foi aderido por todos, complementando “fiz isso acreditando seriamente que aquele era o caminho certo da gente crescer, mas ninguém mais fez, no máximo que o pessoal fez foi colocar placa na frente da loja com o nome da rede, a cooperação era muito pequena”.

Outro aspecto relevante relacionado a identidade visual das empresas relaciona-se a tentativa de padronização e a dificuldade de instituição de legitimidade no aspecto interorganizacional, constatando-se assim, a não consolidação da fase de habitualização, pois não houve adesão integral e uniformidade dos associados a imagem proposta pela rede. Esse fato converge com os resultados encontrados nos estudos de Silva e Parente (2021), no qual foi analisada a construção de legitimação de empreendedores, e verificou-se que os mesmos necessitam de maior suporte para consolidar sua legitimidade, considerando que, existem diversos fatores que podem representar obstáculos, como o baixo comprometimento, a falta de orientação de mercado, ausência de senso de rede, além das questões culturais.

4.2 Produtos

Os entrevistados foram questionados sobre os quesitos margem e funcionalidade dos produtos negociados em conjunto. O E1 sinaliza as peculiaridades dos produtos que compõem a gama dos itens comercializados por empresas do segmento “é um mix de milhares de produtos em uma loja de aviamentos, então tem diversos diferenciais entre margens de lucro em produtos que vão desde tecidos, lãs, artigos para costura a outros materiais de artesanato.” E3 contribui que “[...] como são lojas pequenas, muito individuais, até nós tentávamos fazer a (ação) de um produto X e tal, mas foi muito difícil, é que são muito diferentes uma das outras, são muitos fatores, fica difícil um produto ter que ir lá negociar pra ter melhor margem”. Sobre esta negociação de produtos E1 ainda complementa

[...] elencamos os produtos, a partir daquela visão do diagrama de Pareto, que tem 20% de produtos que representam 80% do faturamento, então a gente começou com esses produtos chaves, que eram de grande circulação, por isso responsáveis por grande parte do faturamento, mas nem todos tinham a maior margem de retorno, mas nos critérios que nós buscamos junto aos fornecedores, entre eles estavam preço e principalmente qualidade.

Cabe ressaltar que os produtos negociados pela rede eram apenas comercializados pelas lojas. Conforme corrobora o E5, o objetivo desde o princípio era negociar os itens mais importantes, que eram elencados pela equipe de negociação em conjunto com as empresas. Quando questionado com relação à versatilidade dos itens da rede, o E2 inferiu que em sua recordação que “o produto que teve foi um barbante e ele foi mais elaborado para marketing porque era embalado com o nome da rede, mas ele era um barbante que já existia no mercado, questão de cores... ele não tinha nenhum diferencial, a única diferença era embalagem.” Neste



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

sentido, o E3 argumenta que “cada estabelecimento vende o que ele quer [...] no nosso segmento não tem nenhuma empresa desse porte que consiga fazer com que os clientes peçam o seu produto”.

Desta forma, percebe-se que em convergência com a literatura, existia a possibilidade de implementação da GCI, pois está relacionada com a margem e funcionalidade dos produtos (Cardoso, Fehr, Gonzaga & Duarte, 2020), onde uma margem inferior à meta e funcionalidades diversas, proporcionam um cenário indicado para aplicação de GCI (Campos et al., 2016). A funcionalidade abrange as características e atributos concedidas a um produto (Campos et al., 2016). Para Souza e Rocha (2009) a GCI pode ser mais difícil em produtos com maior margem e menor nível de funcionalidade, pois os produtos com baixa margem de lucratividade e maior funcionalidade são mais propensos a GCI.

Em contribuição à efetividade da GCI há a percepção da necessidade de um sistema de informações, distribuindo a pressão da redução em toda a cadeia, a fim alcançar as metas de custo sem sacrificar a funcionalidade e qualidade do produto (Cooper & Slagmulder, 1999). Quando questionados sobre a existência de sistemas de informações compartilhados houve um consenso entre todos ao negarem a existência de um sistema, conforme relata E3 “[...] chegamos a ter site, nós tínhamos e-mail... mas algo altamente tecnológico, um site com várias informações aí não, era uma coisa mais básica”, em convergência com a discussão, o E5 também afirmou que esse compartilhamento acontecia apenas de maneira informal.

[...] o que a gente queria, o compartilhamento de maneira informal ou semi-informal, algum controlezinho das ações conjuntas, isso era o nosso objetivo. Mas nunca foi de ter um sistema que integrasse todo mundo, que eu conseguisse saber tudo, a não ser que fosse algo do ponto de vista de controle da negociação em conjunto.

4.3 Níveis de Relacionamento

Inicialmente a rede era formada por 22 lojistas e configurava-se em grupos de trabalho, tais como: negociação, marketing, expansão, e inovação e de acordo com o E1 “isso te dá uma certeza que tu pode estar relacionando o teu dia a dia às demandas operacionais”. O grupo de negociação gerenciava os níveis de relacionamento entre a rede e os fornecedores, listando os principais produtos que possuíam destaque para negociação, observando os princípios que já eram pré-determinados pela assembleia, que eram buscar relações duradouras, ganha-ganha e formação de parcerias. Após isso, as informações dos fornecedores eram apresentadas para os associados, a fim de que toda decisão fosse tomada em conjunto. No regimento interno da rede, constatou-se diversas cláusulas que visavam orientar quanto a operacionalização das negociações em relação ao faturamento, entrega das mercadorias e cobrança, também é reforçada a ideia de que a associação é um agente apenas intermediador das transações e em casos excepcionais poderia comprar a favor da coletividade, contudo, conforme identificado nas entrevistas, isso nunca ocorreu.

Quando questionado sobre o relacionamento com os fornecedores, E1 destacou que no início existiam distribuidores que possuíam uma visão de que a rede poderia ser uma ameaça, como uma estratégia para tirar a margem de lucro, e em um primeiro momento havia divergências, pois o poder de negociação estava demasiadamente sob controle dos fornecedores, como as entregas e o poder de compras. Neste mesmo questionamento o E5 descreveu o relacionamento como duradouro e de proximidade, pois os fornecedores e os gestores das empresas se conheciam, e isso era um fator que contribuía positivamente.

Diante das respostas, pode-se enquadrar o relacionamento dos fornecedores como principal, pois possuem um bom nível de interdependência, estabilidade e cooperação (Souza



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

& Rocha, 2009), colaborando para que toda a cadeia seja beneficiada. Ainda neste tipo de relação, existe uma parceria desde o desenvolvimento de produtos até o compartilhamento de informações, viabilizando em até certo nível a existência de GCI (Cooper & Slagmulder, 1999). Em convergência com os achados do estudo de Camacho (2010) às relações tipificadas como “principal”, condicionam uma possibilidade de implementação de GCI, no entanto, essa variável é remota e se por um lado pode resultar em êxito, por outro, também pode causar inibição desta ferramenta.

Questionou-se ao gestor E1 se existia uma preocupação para minimização de incertezas comportamentais relacionadas às práticas oportunistas dos associados. Segundo ele existiam o código de ética e o estatuto social que eram instrumentos jurídicos que vinham para balizar as relações, mas que no período de sua participação, apenas uma vez foi utilizada para orientar em alguma situação específica. Com relação a isto, E3 e E4, afirmaram não terem identificado comportamentos oportunistas entre os participantes. E2, porém, sinaliza alguns indícios ao relatar que alguns associados não traziam novas ideias para discussão, somente “estavam esperando ideias de outros lojistas que estavam ali implementando em seu próprio negócio”. E1 e o E5 destacam que no início quando a rede era formada por 22 participantes, aqueles que eram oportunistas e queriam ganhar vantagens individuais, acabaram saindo da rede voluntariamente.

Relacionado ao oportunismo pode se constatar conforme o estudo de Carvalho, Zanquetto Filho, & Oliveira (2018) o mesmo adiciona um elemento de incerteza nas relações interorganizacionais, uma vez que é impossível prever o comportamento dos outros associados. Em concordância a estes resultados, Fehr e Duarte (2018) mencionam que na presença de possível comportamento oportunista no campo de aplicação do OBA e da GCI, há um risco de implementação inadequada dessas ferramentas, comprometendo os benefícios esperados.

4.4 Tipos de Cadeia

Foram realizados questionários dicotômicos em relação aos tipos de cadeia, em que as possíveis respostas dos entrevistados poderiam ser “sim”, para concordar com a afirmação ou “não” para discordar da afirmativa. Em relação aos membros da rede, foi questionado se havia uma empresa com maior poder de decisão, o E1 e E5 assinalaram que não, no entanto, E2, E3 e E4 indicaram que sim. Ainda sobre os membros da rede, foi questionado se haveria duas ou mais empresas com maior autoridade, o E1, E4 e E5 responderam que não, no entanto, os entrevistados E2 e E3 responderam sim. Em relação a troca de informações dentro da rede, os entrevistados responderam a pergunta se havia um compartilhamento equilibrado de informações entre os associados da rede, todos responderam que sim.

A partir das respostas obtidas com relação aos tipos de cadeia, infere-se que a rede pode ser classificada como tirana, pois todos os respondentes, com exceção de E1 e E5, informaram que o poder das decisões estaria concentrado em apenas uma empresa e que esta possuía maior autonomia para definir e ditar regras. Infere-se que as respostas de E1 e E5 podem estar associadas a um comportamento protecionista em relação à imagem da rede. Souza (2008) enfatiza que esse tipo de cadeia pode ser mais favorável à aplicação de GCI, pois a concentração de poder de negociação é maior em uma organização, permitindo que ela imponha protocolos e mecanismos de controle.

Em relação aos fornecedores, os quatro entrevistados relataram que haviam poucas empresas disponíveis para compras e que estas dominavam o mercado, sendo que a



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

negociação era realizada normalmente com as mesmas organizações. O relacionamento entre os participantes, assim como, entre a rede e os fornecedores são elementos importantes para o desenvolvimento eficaz da GCI (Campos et al., 2016), e através dessa premissa é possível agregar valor nos processos a partir do compartilhamento de informações em toda a cadeia (Klein et al., 2019). Caso seja identificado alguma dificuldade ou desafio, é necessário superar as barreiras internas, através de esforços conjuntos, para uma melhor compreensão dos custos, união dos participantes e implementação de sistemas gerenciais, visando o desenvolvimento de todos (Bastl et al., 2010).

4.5 Mecanismos

Com relação aos mecanismos utilizados pela rede, evidenciou-se a utilização de instrumentos disciplinadores entre as empresas associadas, conforme relata E1 “bom, entre as lojas, a relação entre os associados era formalizada por alguns instrumentos jurídicos: estatuto social, código de ética, acho que eram esses dois principalmente”. Através da análise documental realizada, verificou-se também a inexistência de qualquer registro formal quanto a gestão compartilhada de custos, tampouco quanto às informações gerais compartilhadas entre os associados, somente a indicação da obrigação de fornecimento fiel de informações de interesse da associação.

Em relação aos mecanismos capacitores, houve discordâncias nas respostas, para o E1 “algumas ações específicas do grupo de inovação foram alguns cursos de capacitação, buscamos o SEBRAE e outros atores externos que poderiam melhorar essa qualificação”. Em contrapartida o E4 relatou que sua expectativa neste quesito foi maior do que o proporcionado em prática, pois com relação a capacitações e treinamentos havia “muito pouco, somente com o conhecimento de cada lojista, que eu esperava da rede era que ela nos orientasse nos custos”, em concordância a esta visão, o E2 e E3 enfatizam que a troca de conhecimento era realizada mais entre os associados, em relatos de suas experiências. Sobre este aspecto, o consultor E5 relata que o programa Redes de Cooperação previa horas de treinamentos através de parcerias com universidades que eram disponibilizados aos associados, e que “a rede era bem atuante nesse sentido, até mesmo pelo presidente e o grupo da gestão”.

No que se refere aos mecanismos incentivadores, havia alguns incentivos oferecidos esporadicamente por parte de fornecedores, conforme o E3 “tinham algumas ações positivas com eles mas não deram uma margem de lucro, eram ações pontuais... uma bonificação, alguma coisa, mas tinha”. Com relação às metas conjuntas da rede, os participantes informaram não haver metas comuns a serem atingidas, para o E4 esta questão “dependia praticamente do lojista” e ainda conforme a explicação do E1, as lojas eram diferentes em tamanho e faturamento, o que poderia se aplicar em uma empresa talvez não se aplicasse em outra.

“[...] sempre respeitamos muito a visão “filosófica” de uma rede de cooperação que são empresas individuais que se unem para busca de ganhos coletivos, mas o individual ele não tá no conceito só porque tá ali para bonito, não, a gestão individual ela tem que ser preservada e até porque nós tínhamos empresas”

De acordo com Scott (2001) as empresas só conseguirão êxito no processo de gestão, se adotarem processos, técnicas, tecnologias e uma composição que vise a legitimidade e individualidade, considerando um contexto aceito e construído socialmente. Em relação aos mecanismos capacitores, Wegner, Bortolaso e Zonatto (2016) demonstraram em seus resultados que a consolidação de redes de pequenas empresas está associada à contratação de gestores profissionais e também à oferta de serviços que auxiliam os integrantes da rede.



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

4.6 Confiança

Segundo os associados entrevistados, a confiança entre os participantes da rede demandou certo desenvolvimento até atingir um nível satisfatoriamente estável como indica o E1 “nós descobrimos que o perfil pessoal era mais importante do que este aspecto financeiro, porque o trabalho coletivo não é para todos” fazendo referência a redução de associados durante a trajetória da rede. O E2 relata que a confiança existia apenas entre alguns membros “[...] acredito que seria mais uma questão de parceria assim... não confiança”. Apesar dessa variação em um dado momento, e divergindo neste ponto, o E3 relata ter sido estável até certo ponto “tanto é que se criou até uma amizade bem forte ali dos associados. Lógico, lá no meio sempre tem aqueles que não confiam, que sai, que entram, mas de modo geral tinha”. Além do mais, com o grupo reduzido, houve o fortalecimento dos laços conforme E5 relata, no início não existia confiança, “é natural, e isso tem que ir crescendo e melhorando”.

Em relação à troca de informações, o E1 afirmou que foi se desenvolvendo com o aumento da confiança. No início, questões como faturamento, volume de compras e fornecedores pareciam sigilosas, mas posteriormente, percebeu-se que era importante, pois assim proporcionavam uma noção de mercado e também de confiança na construção dos resultados. Já o E5 declarou que “no início entra todo mundo um pouco desconfiado, mas conforme a “coisa” vai andando, eles acabam tendo muito ganho com a troca de informação”, mas ainda ressaltou que o compartilhamento era limitado a “alguns dados comuns, sobre o quanto comprou ou não comprou, alguns produtos específicos que seriam negociados ou outras trocas entre os associados de maneira informal”. Nesse contexto, identificou-se no do código de ética, algumas especificações para as relações com a diretoria, como o fornecimento de informações caso fossem solicitadas, e posteriormente, essa questão é reforçada no tópico de “norma para instauração e condução de processo ético”.

A confiança é base para a GCI, pois as relações e o compartilhamento de informação precisam ser marcados pela proximidade, propiciando uma maior e melhor interação (Cooper & Slagmulder, 1999), do contrário, o aprimoramento das ações pode ser prejudicado, e existe margem para comportamentos oportunistas (Fehr & Duarte, 2018). Diante das respostas, pode-se inferir que a confiança era um fator inibidor da institucionalização da GCI, principalmente no começo com a primeira formação da rede, onde era marcado por opiniões e perspectivas divergentes entre os participantes, e também pelas diferenças entre os tamanhos e as posições estratégicas das empresas, esses aspectos são importantes para um ambiente propício ao compartilhamento (Balestrin et al., 2010).

4.7 Interdependência

Sobre o impacto das decisões dos associados para a rede, o E1 e E5 ressaltam que eram tomadas em conjunto, e que existiam assembleias periodicamente para que assuntos fossem tratados, discutidos e decididos. O processo de comunicação era caracterizado pela abrangência, então todos empresários poderiam contribuir ativamente para as deliberações tanto internas, como as capacitações, cursos, construção da identidade visual coletiva, quanto externas, como as compras com os fornecedores, dessa forma, a autonomia era trabalhada dentro do grupo. Com essa estrutura o objetivo era fazer com que todos os participantes percebessem os benefícios, e que essa percepção alcançasse principalmente o consumidor final. No entanto, o E3 afirmou que dependendo do nível do envolvimento do associado, algumas empresas possuíam, sim, maiores poderes para decisão.



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

A partir do questionamento anterior, foi possível verificar uma contradição nas respostas dos entrevistados, notando-se que existia uma divergência em relação à compreensão do poder de tomada de decisão e comunicação, sendo possível induzir que este fator pode ter colaborado para a inibição da institucionalização da GCI. Esse resultado está alinhado com os achados do estudo de Pereira et al. (2010) que identificou que um importante motivo para a descontinuidade de parcerias no âmbito empresarial, se deve à falta de entendimento sobre o funcionamento das relações. Ademais, a falta de alinhamento organizacional e sinergia entre integrantes corrobora para o fracasso de alianças e inibe a institucionalização de ferramentas de custos (Brouthers, Brouthers & Wilkinson, 1995).

4.8 Cooperação

Quanto a cooperação entre os participantes da rede, foram realizadas perguntas específicas sobre o seu gerenciamento entre os associados, e para o E1, existia cooperação mútua e “com passar do tempo foi percebida e foi crescendo” sendo resultado de um longo trabalho, eventos de confraternização, assembleias e a construção de credibilidade através da tomada de decisão conjunta. Nesse sentido, o E5 concordou com esse desenvolvimento, afirmando que “nasce de um jeito, e vai se transformando, a tendência deles foi de crescimento”. Porém houve também relato de divergências quanto ao alinhamento de ideias, onde o E2 afirmou que “cada associado tinha um ponto de vista” o que poderia tornar mais difícil a congruência de metas, o E3 diz que o relacionamento entre as pessoas “não é simplório assim [...] tem que ir conciliando idéias, esse é um aspecto negativo”, complementando essa visão, o E4 relata que “a cooperação era muito pequena nós éramos... eu não lembro mais, mas era mais de 20 e poucas lojas, mas nas reuniões só participavam 10, 12 no máximo, que participavam, que eram assíduas”.

Também foi identificado resistência em alguns pontos de mudanças, relacionado ao perfil e a visão de cada associado, sendo um dos maiores dificultadores no processo. Conforme relato de E3, as empresas de aviamentos “são pequenas, todas geralmente familiares que passam de pai pra filho”, e, portanto, possuíam um padrão na sua cultura e gestão, que ao entrarem em um modelo de rede, passavam a ter a obrigatoriedade de olhar para pontos que antes não eram percebidos, mas que eram importantes para o resultado coletivo como qualificação do ponto de venda, identificação de marca e melhorias no atendimento ao cliente. O E1 complementa ainda que “a mudança é chave no perfil da visão do associado e ela é o maior dificultador, tanto que quando nós lançamos a rede nós tínhamos 22 lojas, depois ficamos com 15 e depois com 10 [...] mas esses que ficaram, eles conseguiram fazer essa mudança chave.” Do mesmo modo, o E5 identificou que “no início tinha muita resistência à mudança [...] por isso, um fator determinante é ter um agente externo a rede, aí com o tempo eles vão evoluindo e vendo os ganhos”. Ainda sobre isso, o E4 afirmou que infelizmente não era resistente às mudanças, pois investiu recursos para adequar-se ao layout proposto pela rede, sendo que não foram todas as lojas que fizeram o mesmo processo.

esperava pelo menos no início da rede é que a gente tivesse uma padronização tanto com o visual, como atendimento, como produtos [...] foi uma pena que isso não aconteceu e eu achei que era um desgaste grande tu ficar investindo numa coisa e as pessoas, às vezes, chegarem na loja dizendo assim: olha eu tive numa loja em tal lugar onde era também da rede e fiquei apavorada com o tipo da loja, com estilo de loja e com atendimento... isso era uma coisa que me desagradava muito [...]



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

A partir destes relatos, pode-se identificar que o perfil dos associados, principalmente no início das atividades da rede, contribuiu para algumas divergências de ideias e dificuldades a mudança. Esse achado converge com os estudos de Wegner e Padula (2012), que destacam as características dos participantes como um elemento significativo para a formação de ambientes colaborativos. Desta forma, torna-se importante alinhar os membros aos objetivos e hábitos de colaboração, no entanto, é preciso que haja a capacidade de se habituar com esta cultura (Shipilov, Rowley & Aharonson, 2006).

4.9 Benefícios Mútuos

Para o E1 e o E5, alguns benefícios eram fáceis de serem identificados, outros nem tanto, mas no geral, era difícil quantificar o quanto cada empresa cresceu. Os ganhos de trabalho em rede não eram iguais, por diversos fatores como: características diferentes no seu ramo de atividade, participação nas qualificações, colocação dentro do mercado e a implementação das ferramentas. Mas os benefícios proporcionados pela rede eram disponibilizados para todos, como os cursos, ou os encartes e propagandas em eventos concedidos pelos fornecedores.

Outras questões que poderiam impactar na utilização dos benefícios propiciados pela rede, segundo o E1, eram: o tamanho do espaço físico, pois aquelas empresas que possuíam um local maior, poderiam gerar renda através de cursos de artesanato dentro da sua própria loja, outras tinham poder maior de compra e poderia utilizar melhor as negociações em conjunto, realizando aquisições de mercadorias em maior volume e tendo uma redução de custos e maximização do lucro. Por tanto, o E1 ponderou que

[...] o crescimento é diretamente proporcional ao quanto aquele associado se jogou na estratégia da rede, o quanto aquele associado dentro de sua estrutura física pôde tomar proveito da estratégia da rede, e o quanto aquele associado implementou a estratégia da rede. A ação pode ser a mesma, mas o retorno dela vai depender muito da proatividade, do envolvimento, da localização geográfica de cada empresa da rede.

Ainda sobre a percepção dos benefícios mútuos, o E4 confirma que dependia de cada empresa e acrescenta “[...] a gente imaginava que poderíamos ter uma central de compras, mas a gente logo viu que não dava certo porque as lojas não tinham os mesmos produtos na venda.” Sobre a percepção da clareza de identificação de benefícios mútuos com relação a redução de custos e maximização de lucros E2 afirma “não existia. Claro que a estimativa da rede era essa, mas nunca foi conseguido gerar lucro ou comprar produtos em maior quantidade para se obter essa estimativa”.

Em relação aos benefícios mútuos observados pelos participantes, pode-se inferir que a baixa percepção pode ser um fator associado à inibição do uso da GCI e a descontinuidade da rede, Wegner et al. (2016) que indicam que uma rede de pequenas empresas continua consolidada enquanto oferecer benefícios aos participantes, sendo que diante da ausência destes a rede pode entrar em declínio. Sobre as metas coletivas, Ring e Van de Ven (1994) indicam a importância da construção de uma perspectiva coletiva e que as metas compartilhadas entre as empresas são essenciais para relações colaborativas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do tempo, com o desenvolvimento da sociedade e o meios corporativos, as empresas identificaram oportunidades de trabalharem em conjunto para se beneficiarem e, diante disto, surge a GCI que visa propiciar nas relações interorganizacionais ações que



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

direcionem esforços para o compartilhamento de informações, processos gerenciais, redução de custos e maximização de lucro. Para a obtenção de sucesso nesta implementação, se faz necessário que alguns critérios estejam presentes, como a interdependência, estabilidade, cooperação, confiança e benefícios mútuos (Cooper & Slagmulder, 1999).

No entanto, por se tratar de uma cooperação voluntária, diversos fatores podem incorrer representando limitações para a implementação da GCI e sob a ótica da teoria institucional, a interação entre os agentes está marcada por situações de divergências, principalmente ligados a tomada de decisão e as transações econômicas, criando um ambiente rodeado de incertezas (Gala, 2003). Neste estudo foram identificados fatores inibidores da prática da GCI e que influenciaram para o insucesso e a descontinuidade da rede.

Foi constatado que os benefícios esperados e que serviram como motivadores para a entrada das empresas na rede, eram descritos como regular ou de baixa capacidade, além disso, o potencial de gerar novos benefícios era limitado. Essa assimetria de objetivos e capacidade de continuar fomentando novas vantagens competitivas é um importante alicerce para a relação e em concordância com os resultados do estudo de Khanna, Gulati e Nohria (1998), se houver algum desajuste, pode desencadear decepções que interferem no desempenho e na motivação de participação dos integrantes.

Observou-se também que a confiança entre os participantes nem sempre foi um aspecto positivo, pois conforme os relatos, a rede começou com 22 participantes e aos poucos os associados foram saindo, até sobrar apenas 10, justamente porque nem todos possuíam o perfil para se adaptar as ações e estratégias para benefícios coletivos. Somente após a saída de alguns participantes, é que a cooperação e a sinergia se tornaram aspectos realmente presentes e positivos. Tal achado reforça a ideia dos estudos de Pereira et al. (2010), Wegner e Padula (2012) e Xavier Filho et al. (2015) que o perfil do associado quando for identificado como um viés negativo pode dificultar ou impossibilitar o trabalho coletivo. Na visão de Burns e Scapens (2000), com base na teoria institucional, as características intrínsecas de cada pessoa podem prejudicar o desenvolvimento de práticas.

Outro aspecto relevante observado, mesmo após o estabelecimento do grupo em dez associados, a rede não conseguiu realizar compras conjuntas de produtos, pois foram realizadas somente negociações coletivas para compras individuais, sendo que ainda houve relatos de compras subdivididas entre grupos menores de empresas da rede. Os entrevistados relataram não haver tratamento dos custos, nem das suas próprias lojas, tão pouco os custos da rede. Fatores como o nível de confiança, cooperatividade, formalização e a falta de sistemas de informações compartilhados não impulsionou o estabelecimento de open book accounting entre as empresas, sendo este um relevante mecanismo para a efetividade da GCI.

Além disso, a resistência à mudança, as divergências de alinhamento, e o contexto que as empresas estavam inseridas, pois eram pequenas e decorrentes de uma gestão familiar, eram fatores intrínsecos que prejudicavam a cooperação e consequentemente a execução da GCI, vale destacar, que o processo de institucionalização de ferramentas para gestão é resultado das ações dos atores participantes e se faz necessário o entendimento e aceitação das normas estabelecidas para a obtenção de êxito em questões como a legitimidade do ambiente, comunicação eficiente e aperfeiçoamento de processos.

Quanto aos impactos das decisões da rede para os associados, percebeu-se que esse fator foi observado de formas diferentes entre os participantes, sendo que, o gestor da rede e o consultor do programa afirmaram que as decisões eram tomadas em conjunto e não existia alguém com maior poder, por outro lado, três empresários afirmaram que por consequência ao envolvimento no trabalho da rede, alguns participantes possuíam em determinado ponto, maior relevância para estabelecer a atuação e o funcionamento.



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Constata-se através da análise dos resultados, que o processo de institucionalização de GCI não foi habitualizado nas rotinas interorganizacionais, em virtude inicialmente da divergência conceitual de objetivos da rede com relação às expectativas dos associados, onde a rede não visava o compartilhamento efetivo das informações de custos entre as empresas, enquanto as empresas esperavam realizar compras conjuntas e um maior apoio com relação à gestão de custos dos produtos, com intuito de melhorarem seus resultados. Além do mais, as ações realizadas com o intuito de unificar e trazer legitimidade para as empresas através da apropriação da rede não foram absorvidas por todos os associados, bem como os benefícios oferecidos não foram percebidos pela maioria das organizações, fazendo com que o processo não fosse legítimo às empresas.

Ademais, o estudo contribui com as pesquisas sobre como a Teoria Institucional pode explicar as relações interorganizacionais, e a busca por legitimidade organizacional através da participação em redes. Por outro lado, colabora com a investigação empírica relacionada tanto aos motivos que levam as micro e pequenas empresas a saírem das redes cooperativas, quanto ao encerramento destas associações. Através dos fatores que contribuíram para a não institucionalização da GCI neste caso, é possível que outras redes cooperativas utilizem como referência para apoiar na implementação da ferramenta e minimizar possíveis adversidades que encontrem durante o processo, possibilitando maior tempo de sobrevivência e sucesso das relações interorganizacionais.

Por fim, por se tratar de uma pesquisa restrita a uma rede de cooperação de um ramo de atividade específico, com um número limitado de participantes entrevistados, os resultados encontrados não podem ser generalizados, sendo assim, sugere-se que o estudo sobre GCI em redes de cooperação seja ampliado para outros segmentos de atuação e em outras localidades, possibilitando que a discussão seja ampliada com maiores níveis de abrangência.

REFERÊNCIAS

- Agndal, H., & Nilsson, U. (2009). Interorganizational cost management in the exchange process. *Management Accounting Research*, 20, p. 85-101.
- Aguiar, A. B., Rezende, A. J., & Rocha, W. (2008). Uma análise da complementaridade entre gestão interorganizacional de custos e open-book accounting. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, 5(1), 66-76.
- Balestrin, A., Verschoore, J. R., & Reyes Junior, E. (2010). O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(3), p. 458-477.
- Bardin, L. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- Bastl, M., Grubic, T., Templar, S., Harrison, A., & Fan, I.-S. (2010). Inter-organizational costing approaches: the inhibiting factors. *The International Journal of Logistics Management*, 21(1), p. 65-88.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (1998). *Administração: Construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas.
- Brouthers, K.D., Brouthers, L.E. & Wilkinson, T.J. (1995). Strategic alliances: choose your parents. *Long Range Planning*, 28(3), 18-25.
- Burns, J., & Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management accounting research*, 11(1), p. 3-25.
- Camacho, R. R. (2010). Fatores condicionantes da Gestão de Custos Interorganizacionais na cadeia de valor de hospitais privados no Brasil: uma abordagem à luz da Teoria da



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

- Contingência. (Tese de Doutorado). Faculdade de Economia e Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, SP, Brasil.
- Campos, L. C., Oliveira, K. G., Leal, E. A., & Duarte, S. L. (2016). Gestão de Custos Interorganizacionais: um Estudo da 'Rede Cerrado' de Supermercados. *Contabilidade Vista & Revista*, 27(3), 81-104.
- Cardoso, A. M., Fehr, L. C. F. de A., Gonzaga, R. P., & Duarte, S. L. (2020). Open-book accounting no relacionamento entre comprador e fornecedor no setor agroindustrial. *Revista Contemporânea De Contabilidade*, 17(44), 33-53.
- Carvalho, J. F., Wegner, D., Begnis, H. S. M., Júnior, A. V. A., (2018). A cooperação entre redes de pequenas empresas: antecedentes, etapas e resultados da estratégia de intercooperação. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*. 7(1), 35-70.
- Carvalho, N., Zanquetto Filho, H., & Oliveira, M. (2018). Confiança interorganizacional e cooperação em habitats de inovação. *Revista Gestão & Tecnologia*, 18(1), 88-114.
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (1999). *Supply chain development for the lean enterprise: Interorganizational cost management*. New Jersey: The IMA Foundation for Applied Research.
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (2004). Interorganizational cost management and relational context. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), p p. 1-26.
- Dekker, H. C. (2003). Value chain analysis in interfirm relationships: a field study. *Management Accounting Research*, 14(1), p. 1-23.
- Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), p. 147-160.
- Faria, A. C., Soares, I. C., Rocha, W., & Rossi, G. B. (2013). A prática da Gestão de Custos Interorganizacionais em uma Montadora de veículos na Região do Grande ABC. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*. 49(15), p. 617-638.
- Fayard, D., Lee, L. S., Leitch, R. A., & Kettinger, W. J. (2012). Effect of internal cost management, information system integration, and absorptive capacity on inter-organizational cost management in supply chains. *Accounting, Organizations and Society and Society*, 37, p. 168-187.
- Fehr, L. C. F. A., & Duarte, S. L. (2018). Gestão de Custos Interorganizacionais e Open-Book Accounting: As Duas Faces da Mesma Moeda. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 23(1), p. 70-87.
- Gala, P. (2003) A teoria institucional de Douglas North. *Revista de Economia Política*, 2(90), p. 276-292.
- Gil, A. C. (2002) *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Howell, K. E., & Annansingh, F. (2013). Knowledge generation and sharing in UK universities: A tale of two cultures? *International Journal of Information Management*, 33(1), p. 32-39.
- Kauark, F. S., Manhães, F. C., & Medeiros, C. H. (2010). *Metodologia da Pesquisa: um guia prático*. (1. ed.). Itabuna: Via Litterarum.
- Khanna, T.; Gulati, R., & Nohria, N. (1998) The dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope. *Strategic Management Journal*, 19, p. 193-210.
- Klein, L. L.; Freitas Filho, A. C.; & Reschke, C. C. (2019). A gestão de redes interorganizacionais: aprendizados a partir de um caso de insucesso. *Pensamiento & Gestión*, (46), p. 48-78.



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

- Klein, L. L., & Pereira, B. A. D. (2014). Contribuições para a gestão de redes interorganizacionais: fatores determinantes para a saída de empresas parceiras. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 20(2), 305-340.
- Klein, L. L., & Pereira, B. A. D. (2019). Interdependência entre redes e empresas integrantes na evolução de redes interorganizacionais. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(Especial), p. 732-749.
- Kulmala, H., Paranko, J., & Uusi-Rauva. (2002). The role of cost management in network relationships. *International Journal of Production Economics*, 79(1), p. 33-43.
- Lima, M. A., Serra, F. A. R., Soares, T. C., & Lima, C. R. M. (2020). Estratégia ou Legitimidade? Análise do papel dos Planos de Desenvolvimento Institucional nas Universidades Brasileiras. *Brazilian Business Review*, 17(1), 66-96.
- Machado-da-Silva, C., & Coser, C. (2006). Rede de relações interorganizacionais no campo organizacional de Videira-SC. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(4), p. 9-45.
- Martin, D., Romero, I. e Wegner, D. (2019), Individual, Organizational, and Institutional Determinants of Formal and Informal Inter-Firm Cooperation in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 57: 1698-1711.
- Meyer; J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, v. 83, n. 2, p. 340-363, (Sep.) 1977.
- Oliver, C. (1990). Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. *The Academy of Management Review*, 15(2), p. 241-265.
- Oliveira, W. S., Borges, W. G., Carvalho, L. F., & Santos, G. C. S (2016). Gestão de Custos Interorganizacionais: uma pesquisa bibliométrica com base em publicações nacionais. *Revista de Auditoria, Governança e Contabilidade*, 4(16), p. 62-74.
- Peci, A. (1999). Emergência e proliferação de redes organizacionais: marcando mudanças no mundo de negócios. *Revista De Administração Pública*, 33(6), p. 7-24.
- Pereira, B. A. D. (2005). Estruturação de relacionamentos horizontais em rede. Tese de Doutorado, Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.
- Pereira, B. A. D., Venturini, J. C., Wegner, D., & Braga, A. L. (2010). Desistência da cooperação e encerramento de redes interorganizacionais: Em que momento essas abordagens se encontram?. *Revista de Administração e Inovação*, 7(1), 62-83.
- Pereira, F. I. (2009). Modelagem da gestão de custos interorganizacional na cadeia agronegocional láctea. *Revista del Instituto Internacional de Costos*. 5(1), p. 401-420.
- Pereira, J., Santos, L. M. D., Faria, E. R., Araújo, J. M. (2020). Fatores Determinantes para o Risco de Liquidez em Micro e Pequenas Empresas da Cidade de Viçosa-MG. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 14(3), 73-89.
- Perrow, C. (1998). *Complex organizations: A critical essay*. New York: McGraw-Hill.
- Preusler, T. S., Costa, P. R. da, Crespi, T. B., & Porto, G. S. (2020). Capacidade Relacional e Alianças Estratégicas de Pesquisa e Desenvolvimento. *Revista De Administração Contemporânea*, 24(3), p. 201-217.
- Porter, M. (1989). *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. (12. ed.) Rio de Janeiro: Elsevier.
- Ring, P. S. & Van De Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, v. 19, n. 1, p. 90-118.
- Rossetto, A. M. & Rossetto, C. R. (2005). Teoria Institucional e Dependência de Recursos na Adaptação Organizacional: uma Visão Complementar. *RAE - eletrônica*, 4(1).
- Rus, A., and H. Iglic. (2005). “Trust, Governance and Performance the Role of Institutional and Interpersonal Trust in SME Development,” *International Sociology* 20(3), 371–391.



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

- Sadeghi, L., & Jokar, I. (2014). Identification and classification of open book accounting dimensions by considering inter-organizational cost management: a case study of petrochemical companies listed in Tehran Stock Exchange. *Management Science Letters*, 4(2), p. 295-302.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations*. 2 ed. Thousand Oaks: Sage.
- Secretaria de Desenvolvimento Econômico do RS [SEDETUR]. (2020). O que é: redes de cooperação. <https://desenvolvimento.rs.gov.br/o-que-e-5f4e41edc70a1>.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE]. (2020). Atualização de estudo sobre participação de micro e pequenas empresas na economia nacional. <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Relat%C3%B3rio-Participa%C3%A7%C3%A3o-mpe-pib-Na.pdf>
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE]. (2020). Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil. <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-mpresas-geram-27-do-pib-do-rasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>
- Shipilov, A. V.; Rowley, T. J.; Aharonson, B. S. (2006). When do network matter? A study of tie formation and decay. *Advances in Strategic Management*, 23, 481-515.
- Silva, A., & Parente, J. (2021). A influência da maturidade do campo institucional na legitimidade do empreendedor institucional varejista. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 20(2), 262-292.
- Souza, B. C.; & Rocha, W. (2009). *GCI Gestão de Custos Interorganizacionais – Gerenciamento de resultados entre organizações distintas por meio de ações coordenadas*. São Paulo: Atlas.
- Souza, B. C. (2008). *Fatores condicionantes da Gestão de Custos Interorganizacionais*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia e Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1999). A institucionalização da Teoria Institucional, In: *Handbook de estudos Organizacionais. Modelos de análises e novas questões em Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas.
- Vailatti, J. L., Rosa, F. S., & Vicente, E. F. R. (2017). A Teoria Institucional Aplicada à Contabilidade Gerencial: Análise da Contribuição Teórica e Metodológica de Publicações Internacionais Ocorridas no Período de 2006 a 2015. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 16(47), 97-111.
- Wegner, D., Bortolaso, I. V., & Zonatto, P. A. F. (2016). Redes de pequenas empresas e estratégias de consolidação: evidências do contexto brasileiro. *RBGN - Revista Brasileira De Gestão De Negócios*, 18(62), 525–544.
- Wegner, D. & Padula, A. D. (2012). Quando a cooperação falha: um estudo de caso sobre o fracasso de uma rede inteorganizacional. *Revista de Administração Mackenzie*. 13(1), 145-171.
- Xavier Filho, J. L. J., Paiva Jr., F. G., Sousa, S. A., & Medeiros, J. J. (2015). Desistência de Cooperação em Redes Interorganizacionais: Reflexões Inspiradas na Ação Social Weberiana. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(6), p. 159-189.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (2. ed.) Porto Alegre: Bookman.
- Zanella, L. C. H. (2013). *Metodologia de Pesquisa*. (3. ed.) Florianópolis: UFSC.