

## **Reputação Organizacional no Desenvolvimento de Redes de Empresas: Estudo de Caso no setor de Supermercados em Minas Gerais**

Cassiano de Andrade Ferreira  
Doutorando em Administração - Universidade Federal de Lavras

Dr. Luiz Marcelo Antonialli  
Prof. de Administração - Universidade Federal de Lavras

Dr. Ernesto Michelangelo Giglio  
Professor de Administração - Universidade Paulista

Dr. Bruno Tavares  
Professor de Administração - Universidade Federal de Viçosa

Dr. Cleber Carvalho de Castro  
Professor de Administração - Universidade Federal de Lavras

### **RESUMO**

Com o passar dos anos, o embate direto entre as empresas de um mesmo ramo foi sendo substituído gradativamente pelo estabelecimento de redes de cooperação entre elas e as empresas que tinham oportunidade de estabelecer relações com outras empresas conseguiam benefícios adicionais por meio dos recursos, conhecimento e informações compartilhados entre os parceiros. Neste cenário, a reputação organizacional se torna um bem intangível, um fator agregador capaz de gerar resultados às empresas, algo que está diretamente relacionado à identidade, imagem e prestígio de uma organização. Diante disso, o objetivo deste artigo foi caracterizar a influência da reputação organizacional no desenvolvimento de uma rede de empresas que atua no setor de supermercados de Minas Gerais. Para alcançar tal objetivo foi realizada uma revisão de literatura sobre reputação organizacional e redes de empresas. Posteriormente, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com associados e o gestor geral da rede em assunto. A análise de conteúdo foi utilizada como técnica para análise dos resultados. Identificou-se que a reputação organizacional, a imagem e as ações de um associado influenciam diretamente na formação e manutenção de relacionamentos entre os associados da Rede Delta. Todos os entrevistados, sem exceção, afirmaram em algum momento de suas entrevistas que uma boa reputação organizacional é fundamental para o estabelecimento de confiança entre parceiros e que nenhuma empresa quer se relacionar com uma organização que tem uma má reputação e/ou passa de alguma forma uma imagem negativa.

**Palavras-chave:** Reputação Organizacional; Redes de Empresas; Supermercados.

## Reputação Organizacional no Desenvolvimento de Redes de Empresas: Estudo de Caso no setor de Supermercados em Minas Gerais

### 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; ANTUNES, 2018).

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

Diante disso, as empresas que tinham oportunidade de estabelecer relações com outras empresas conseguiam benefícios adicionais por meio dos recursos, conhecimento e informações trazidos por parceiros (BROUTHERS *et al.*, 2014). Outros benefícios, igualmente importantes, estão associados ao aumento da representatividade das instituições e da credibilidade que elas transmitem (KLANOVICZ *et al.*, 2018). A credibilidade aumenta o reconhecimento dos atores envolvidos na rede e assegura legitimidade no desenvolvimento de suas ações (DIMAGGIO; POWEL, 1983).

Em um contexto onde o desenvolvimento de redes de empresas aparece como uma tendência entre as práticas organizacionais, a reputação organizacional surge como um tema estudado por várias áreas das ciências sociais, como, por exemplo, a administração, o marketing, a economia, a comunicação corporativa e as relações públicas (SANDA, 2016). De acordo com Macedo *et al.* (2011), a reputação organizacional 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).

Este trabalho surge do interesse em entender 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 o desenvolvimento 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).

Neste sentido, este artigo buscou responder ao seguinte questionamento: Qual a influência da reputação organizacional no desenvolvimento de uma rede de empresas? Com o intuito de sanar esta indagação, o presente estudo teve como objetivo geral caracterizar a influência da reputação organizacional no desenvolvimento de uma rede de empresas que atua no setor de supermercados em Minas Gerais.

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

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

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

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Reputação e os seus desdobramentos no contexto organizacional

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

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

Assim como a reputação pura, o conceito de reputação organizacional é, simultaneamente, simples e complexo, desempenha um papel importante nos estudos de gestão e surge como uma tendência de análise no meio empresarial (LANGE *et al.*, 2011). A reputação de uma organização pode ser definida a partir de diferentes percepções e

expectativas de um público criadas por meio de interações e experiências vividas ao longo do tempo (DIAS, 2017).

De forma geral, pode-se dizer que a reputação organizacional é a percepção que a sociedade tem com relação ao comportamento de uma empresa (CRUZ; LIMA, 2010). Segundo Wartick (2002, p. 373), a reputação de uma organização está ligada diretamente a fatores como a identidade, imagem, prestígio, benevolência, estima e *status* que ela transmite aos seus *stakeholders*. Em alguns casos, os termos são utilizados como sinônimos, inclusive.

Almeida (2014) corrobora essa linha de pensamento, de certa forma, quando afirma que a reputação, a imagem e a identidade são fenômenos sociais, que promovem intercâmbios simbólicos cada vez mais importantes para o entendimento e compreensão das interações entre as empresas e o seu público.

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

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

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

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

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

De acordo com Caixeta *et al.* (2011), a reputação organizacional 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 de uma organização pode ser refletida em resultados econômico-financeiros (CAIXETA, *et al.*, 2011).

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

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

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

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

É válido ressaltar que, apesar de as empresas tentarem realizar a manutenção de suas respectivas reputações, elas estão sujeitas às avaliações de entidades externas a ela (FEITOSA; GARCIA, 2016). Ou seja, uma boa reputação é laureada pelo reconhecimento das partes interessadas e analisada de diferentes ângulos (MELO; GARRIDO-MORGADO, 2012).

Neste sentido, algumas críticas relacionadas à “má” reputação organizacional foram encontradas na literatura, como um aspecto que pode comprometer o relacionamento entre empresas e a formação de redes de empresas (LANGE *et al.*, 2011). O mundo digital, por exemplo, permite que o desgaste da reputação de uma organização seja praticamente instantâneo e a perda desta reputação pode significar para uma empresa até mesmo o seu descarte, em casos mais extremos (ROSA, 2007).

De acordo com Rosa (2007), um laboratório farmacêutico, apesar de produzir remédios, vende mesmo é confiança. Os critérios que levam alguém a procurar um médico ou um engenheiro é a confiança transmitida por eles. Neste sentido, a crise de reputação aparece justamente quando as partes externas a uma organização, por algum motivo, estão impedidas de confiar nela. Isso é tão perigoso que pode colocar em jogo a existência de uma organização (ROSA, 2007).

O vice-presidente do *Reputation Institute*, Cees Van Riel, em uma entrevista cedida ao repórter Carlos Alberto Messeder, da ESPM diálogo, afirmou que quando uma organização possui uma reputação ruim ela acaba por ficar exposta a inúmeros questionamentos que partem dos seus *stakeholders*. Por conseguinte, essas suspeitas podem culminar em repercussões ou publicidade negativa e o ativo “reputação”, tão importante e valioso às organizações contemporâneas, começa a gerar efeitos adversos (VAN RIEL, 2011). Na próxima subseção serão apresentados conceitos de redes de empresas, diferentes configurações e implicações relacionadas às associações estabelecidas entre empresas que optam por trabalhar em rede.

### **Redes de empresas: contexto, conceitos, configurações e vantagem competitiva**

Em uma era de globalização e especialização, os bens relacionais de uma empresa surgem como uma fonte de capacidade estratégica inimitável (ZAHEER; ZAHEER, 1997; GULATI *et al.*, 2000). As ligações de uma empresa e o seu acesso em suas redes de

relacionamento são recursos importantes para a sua influência sobre as ações de terceiros (ANDERSON *et al.*, 1994; BURT, 1992; ZAHEER; ZAHEER, 1997). Neste sentido, muitos estudos direcionam o seu foco para o entendimento de como o posicionamento de uma empresa dentro de uma rede de empresas pode influenciar o seu desempenho (ACHROL; KOTLER, 1999; DYER; SINGH, 1998; GULATI, 1998).

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).

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

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

Na concepção deste trabalho, entende-se por rede de empresas um conjunto de atores sociais e/ou 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 uma estrutura formal, pautada em regras comuns e normas de conduta (GIGLIO; MACAU, 2015). O intuito principal desta configuração de empresas é atingir objetivos de forma mais fácil do que seria por esforço individual (ALVES *et al.*, 2013).

Dito isso, é importante mencionar que as redes possuem origens multidisciplinares, heterogêneas e as ligações entre as suas raízes é difícil de ser constituída na literatura e nos campos de pesquisa em administração (CHAUVET *et al.*, 2011). As pesquisas mais recentes sobre as origens e a evolução das redes buscam encontrar mecanismos e processos por trás do estabelecimento de laços e estruturas de rede (ZAHEER; SODA, 2009).

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

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

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

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

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

As relações dentro de uma rede podem se caracterizar como fonte de vantagem competitiva e, por conta disso, as empresas estão sempre buscando uma nova rede de parceiros, principalmente com parceiros que são fontes de recursos complementares ou inimitáveis (ACHROL; KOTLER, 1999; ANDERSON *et al.*, 1994; BONNER *et al.*, 2005; BURT, 1992). As redes também contribuem para o agrupamento de produtores que fazem coisas semelhantes em uma mesma localidade. Isso é importante porque os operários se especializam, os fornecedores e clientes passam a enxergar a rede como uma referência em um setor industrial, o que promove a realização de feiras e treinamentos tecnológicos e ajuda a angariar benefícios fiscais e apoio governamental (CÂNDIDO, 2002).

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

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

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

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

subgrupos (CHANG, 2015). Kilduff e Tsai (2003), por sua vez, caracterizam uma rede social por um conjunto de nodos, laços e ligações, as quais apresentam as relações entre nodos. Haythornthwaite (1996) mostrou redes sociais como sendo o valor social por meio de relações resultantes de laços ou ligações entre os seus membros. Ehrlich e Carboni (2005) explanaram a rede social como uma estrutura entre atores, que são mantidas por relações de interesses comuns entre as partes.

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).

Vale ressaltar que, além 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. Apesar dos ganhos relacionais advindos da participação em uma rede de empresas, os riscos de roubo, trapaça, sabotagem, entre outros, existem e não podem ser ignorados (BARNEY; HESTERLY, 2006). A fragilização dos laços de confiança está entre os principais motivos causadores da saída de atores de uma rede de empresas (MACIEL; REINERT, 2011). Segundo estes mesmos autores, a falta de confiança pode contribuir para o surgimento de problemas internos nos relacionamentos entre os participantes.

Pode-se dizer ainda que a falta de engajamento ou comprometimento em ações coletivas ou na disponibilização de recursos de um participante 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).

## **METODOLOGIA**

A presente pesquisa foi definida como de natureza qualitativa, que 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 muito 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. 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 (MALHOTRA, 2012).

Este 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 multicaseos, quando se analisa mais de um objeto de estudo, simultaneamente (YIN, 2015).

O estudo de caso não pode ser amarrado a uma estrutura fixa, ele precisa de flexibilidade, no entanto, ele é constituído de quatro etapas principais, são elas: a delimitação

da unidade de estudo; a coleta de dados; a seleção, análise e interpretação dos dados; e a elaboração do relatório (GIL, 1999). Por outro lado, o estudo de caso também aponta algumas limitações. A principal delas está relacionada ao fato de que os resultados obtidos não tem poder de generalização (VENTURA, 2007).

Antes de caracterizar o objeto deste estudo é importante salientar que optou-se por preservar a identidade da rede e, justamente por isso, alguns aspectos mais específicos serão abordados de forma mais genérica. Neste sentido, a partir de então, a rede em questão será mencionada neste trabalho com o nome fictício de “Rede Delta de Supermercados” ou apenas como “Rede Delta”. A Rede Delta de Supermercados surgiu da necessidade de um grupo de supermercadistas de pequeno porte da Zona da Mata de Minas Gerais se manterem competitivos neste ramo de atuação, frente à expansão e poder das grandes redes de supermercado. Diante do exposto, em meados de 2002 os gestores desses pequenos supermercados começaram a se reunir e no ano de 2003 oficializaram a associação. A rede Delta começou com 23 sócios fundadores, que adquiram 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 rede possui um escritório central, localizado em Muriaé-MG, onde acontecem reuniões periódicas, treinamentos e assessorias de gestão aos associados. A rede também ficou bastante conhecida pela expressão de suas campanhas de marketing. Nas últimas duas campanhas, por exemplo, foram sorteadas uma Mercedes Benz zero km e viagens para Cancun, no México, com acompanhante e tudo pago.

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

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

Os primeiros entrevistados foram escolhidos por serem fundadores da Rede Delta de Supermercados; pelo porte de suas lojas; e por indicação do gestor geral. Posteriormente, utilizou-se o método da “bola de neve” para angariar mais entrevistados. De acordo com este método, os primeiros entrevistados, após responderem as perguntas e conhecerem melhor os

objetivos da pesquisa, indicam outros associados que seriam relevantes e também poderiam contribuir (ALENCAR, 1999). As entrevistas foram encerradas pelo critério de saturação, ou seja, a partir do momento em que as respostas/resultados começaram a se repetir e já não traziam “novidades” em relação às contribuições (LIMA, 2015).

Para o tratamento e análise dos dados coletados nas entrevistas utilizou-se a técnica da análise de conteúdo. De acordo com Mozzato e Grzybovski (2011), esta técnica é utilizada frequentemente nas pesquisas qualitativas no campo da administração porque permite a interpretação crítica do material coletado. Esta técnica permite que o pesquisador identifique atributos e estruturas intrínsecas na fala do entrevistado que são importantes para a análise. No entanto, o método também pode ser utilizado para compreender o significado do que os atores sociais exteriorizam em seu discurso (LIMA, 2015).

A análise das entrevistas seguiu as três etapas sugeridas por Bardin (2010) que são, respectivamente: a) análise prévia do material, organização e sistematização dos dados; b) análise exploratória, codificação e classificação do material quanto à similaridade, as características e o valor informacional das ideias trazidas; e, por fim, c) interpretação dos dados por meio de análises críticas e reflexivas dos resultados. Na seção de resultados foram exibidos alguns trechos das entrevistas, como auxiliares na compreensão das análises e corroborando os objetivos deste estudo.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

Quando os entrevistados foram questionados sobre o que entendiam por reputação e reputação organizacional 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, afirmando que “reputação de uma forma geral é o nome que você tem né, é o que as pessoas falam, o que as pessoas pensam”. De acordo com o E14, “é o que precede a pessoa, é a pessoa ter um nome limpo, é a boa reputação. Se a pessoa é uma pessoa de boa índole ela tem boa reputação”. Corroborando este ponto de vista o E3 afirma que é “questão de caráter, honestidade é o nome da empresa, nome da rede”. Ele ainda alerta que demora anos para se construir uma boa reputação, mas que se “por algum motivo for falho, a reputação pode ‘ir por água abaixo’”. Como se pode notar, a reputação pode ser interpretada de diferentes maneiras (FOMBRUN; VAN RIEL, 1997; WALKER, 2010) e a fase de campo desta pesquisa mostrou isso.

Diferentes são os tipos de *stakeholders* que envolvem a reputação organizacional (SANDA, 2016). Neste sentido, o E11 afirma que “é muito importante ter uma boa reputação dentro da rede”, mostrando a sua preocupação em relação aos outros associados. O E2, por sua vez, se preocupa em cuidar da sua reputação organizacional porque “a imagem que ela (a empresa) passa é a mesma reputação que ela passa para os fornecedores” [...]. O E18 focaliza a sociedade, mencionando que “a rede (deve) procurar ter um bom nome perante a sociedade, honestidade, transparência nas coisas que faz, nas campanhas e encartes” [...]. Isso é confirmado por Cruz e Lima (2010); Lopes *et al.* (2017) quando eles afirmam que a reputação organizacional reflete a percepção da sociedade sobre o comportamento ou imagem transmitida por uma empresa. O E18 traz um exemplo: se a loja distribui o encarte com as promoções e não tem os produtos em estoque isso gera um desgaste junto ao cliente, compromete a credibilidade da loja e ainda pode gerar alguma complicação judicial.

Quando questionados sobre o que um associado precisa fazer para ter uma boa reputação dentro da rede as respostas não divergiram muito. O aspecto mais lembrado pelos respondentes está relacionado à importância de “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. Esse aspectos foram mencionados diretamente pelos entrevistados E2; E3; E6; E8; E10; E12; E13; E16; E17; E18 e E19.

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

Observou-se que o progresso que a loja tem alcançado também influencia na maneira como os outros associados a observam. 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 vendo que ela tem um bom resultado, isso é uma boa reputação” (E2). Ou seja, os associados mais bem sucedidos acabam se tornando exemplos/modelos a serem seguidos dentro da rede.

Quando questionados sobre as vantagens de fazer parte de uma rede de empresas o E10 afirma que:

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

O E18 menciona algo muito 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.

Além das vantagens relacionais apresentadas, “tem muita coisa que se faz na rede, que se consegue na rede, que não tem como você fazer sozinho. Você sozinho é mais difícil, tudo lá é mais viável” [...] (E6). Ele continua: [...] “no nosso caso nós somos mais de 50 associados, então você negociar para 50 e poucas lojas você tem uma condição muito melhor do que você

tentar fazer sozinho a negociação” (E6). Esse mesmo aspecto foi mencionado pelos entrevistados E1; E2; E3; E7; E8; E9; E11; E16; E17. De acordo com Alves *et al.* (2013) o intuito principal desta configuração de empresas é justamente 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 muito importante

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

O E15 fecha o raciocínio afirmando se tratar de uma “[...] questão de sobrevivência, o pequeno está sendo minado. Se não tiver o apoio de alguém a tendência é acabar”. Além disso, vários entrevistados relataram que a partir do momento que eles se juntam, eles crescem, se desenvolvem e conseguem oferecer benefícios, promoções e sorteio de prêmios aos seus clientes em proporções que seria impossível fazer trabalhando isoladamente. Trabalhar em rede é isso, melhorar a eficiência, uma vez que a estrutura de rede possibilita o compartilhamento de informações, recursos e o rateio de alguns custos fixos (MAKING-PRSP, 2008).

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

Outra possibilidade interessante que pode ser usufruída pelos associados da Rede Delta, que ocorre com relativa frequência, segundo alguns dos entrevistados, é o “empréstimo” de mercadorias. Como eles fazem compras em conjunto e trabalham praticamente com as mesmas indústrias, que eles chamam de fornecedores parceiros, se uma mercadoria falta na sua loja e a data de entrega não está tão próxima você pode recorrer ao associado mais próximo, que pode estar em outros bairros ou em cidades vizinhas. Isso é bastante comum principalmente com as mercadorias que saem no encarte, que leva o giro do produto a assumir um comportamento anormal devido aos preços promocionais aplicados sobre aqueles itens específicos.

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 citaram 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). Apesar dos apontamentos supracitados, a maioria dos entrevistados, 10 deles (E1; E5; E8; E11; E12; E13; E15; E16; E18; E19), disseram enxergar apenas vantagens em fazer parte de uma rede e não citaram problemas ou desvantagens relacionadas, especificamente, ao fato de serem associados a uma rede.

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.

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).

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

Quando perguntados sobre o que faria um associado se afastar ou cortar relações com outro parceiro, a maioria dos entrevistados mostrou certa dificuldade de responder essa questão porque, segundo eles, isso nunca havia ocorrido anteriormente. Neste sentido, solicitou-se que eles pensassem em uma situação hipotética ou em um caso extremo que pudesse levá-los a se afastar ou cortar relações com outros parceiros. Por mais que o pesquisador sugerisse essa “simulação”, ainda houveram entrevistados que não conseguiram pensar em uma motivação ou acreditam que não existe a possibilidade de tamanho desentendimento ocorrer entre os associados da rede (E5; E6; E8; E14; E15).

Entre os entrevistados que pensaram nas hipóteses que poderiam ocorrer e gerar desgaste ou afastamento de uma relação com outros associados, a maioria deles afirmou que isso poderia ocorrer devido a algum desentendimento ou aspecto pessoal (E1; E2; E11; E12; E17; E18); a traição ou desonestidade também foram mencionadas (E3; E13; E16); a invasão da área de atuação por um outro associado (E10; E13); a inadimplência e/ou comprometimento da imagem da rede por parte de um associado (E7; E9); a prática de dumping (E4); o ferimento de princípios legais ou normativos da rede (E18).

Os entrevistados foram questionados sobre quais os cuidados que uma empresa que trabalha em rede deveria tomar. O E14 não vê nada de tão especial e acredita que os cuidados são os “que você tem que ter com a sua empresa normalmente mesmo, não tem nada a mais não”. Por outro lado, os outros associados fizeram alguns alertas relevantes: o associado não pode “ultrapassar o direito do outro” (E1); deve trabalhar certo, dentro da lei (E2); precisa seguir o estatuto, regimento e normas da rede, trabalhando com ética, cumprindo as ações estabelecidas e comprando dos fornecedores parceiros (E3; E11; E16; E19); pensar sempre no coletivo, ser parceiro e abrir mão algumas vezes em benefício de todos, não pensar só em si mesmo (E10); ter atenção no estabelecimento e manutenção de relações para evitar o

oportunismo de outrem (E7); estar atento ao limite de compras, tentar se programar para não extrapolar o orçamento e não operar no vermelho (E15; E18); e o mais importante, manter as informações estratégicas da rede em sigilo, principalmente no que tange às negociações com os fornecedores, precificação de produtos e encarte (E6; E8; E9; E12; E17).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos resultados desta pesquisa pode-se afirmar que a existência de aspectos relacionados à boa reputação organizacional é um fator que auxilia no desenvolvimento de uma rede de empresas, assim como, a ausência destes aspectos podem se caracterizar como empecilho no processo de desenvolvimento de uma rede de empresas, considerando o caso aqui estudado da Rede Delta de Supermercados. Todos os entrevistados, sem exceção, afirmaram em algum momento de suas entrevistas que uma boa reputação organizacional é fundamental para o estabelecimento da confiança entre parceiros e que nenhuma empresa quer se relacionar com uma organização que tem uma má reputação e/ou passa de alguma forma uma imagem negativa. Nenhuma novidade, uma vez que os autores que escreveram sobre o tema e foram citados na seção de referencial teórico deste trabalho haviam mencionado esse apontamento como resultado dos seus estudos.

Além disso, muitos desses autores, como se pode ver no final da introdução desse artigo, mencionaram que os estudos sobre as configurações de empresas operando em redes é um campo fértil de estudos e em franco crescimento. Especialmente no que diz respeito aos estudos realizados no Brasil, uma vez que eles ainda são considerados escassos e incipientes pela literatura nacional. A grande maioria dos estudos de redes de empresas está focada no faturamento e nos resultados financeiros dessas associações, que não foi o caso deste estudo.

Por fim, ressalta-se que o fato deste trabalho estar fundamentado em um estudo de caso gera a necessidade de assumir que o poder de generalização dos seus resultados fica, em parte, comprometido. Diante dessas limitações, como sugestão para estudos futuros, recomenda-se a realização de outros estudos teórico-empíricos, sobre esta mesma temática, mas aplicados a outras redes, de outros setores, de outras regiões e estados brasileiros, como forma de ratificar os resultados encontrados por este estudo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACHROL, R. S.; KOTLER, P. Marketing in the network economy. **The Journal of Marketing**, p. 146-163, 1999.
- ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. Lavras: UFLA. 1999. 131 p.
- ALMEIDA, A. L. C.; MUNIZ, R. M. A Construção da Reputação Organizacional como Recurso Estratégico: o Papel dos Gestores e a Percepção dos Stakeholders. *Anais Eletrônicos, ANPAD (ESO – A 1081)*. In: **ENANPAD**, Brasília, DF, 2005.
- ALMEIDA, A. L. C. Reputação organizacional: a importância de parâmetros para o seu gerenciamento. **Revista Organicom**, v. 2, n. 2, 2005.
- ALVES, J. N.; PEREIRA, B. A. D.; DE ANDRADE, T.; DOS REIS, E. Confiança, aprendizagem e conhecimento nos relacionamentos interorganizacionais: diagnóstico e análise dos avanços sobre o tema. **READ. Revista Eletrônica de Administração**, v. 19, n. 3, p. 709-737, 2013.
- ANDERSON, J. C.; HÅKANSSON, H.; JOHANSON, J. Dyadic business relationships within a business network context. **The Journal of Marketing**, p. 1-15, 1994.

- ANTUNES, L. G. R. **Evidências dos fatores influenciadores da formação e desenvolvimento de redes de empresas incubadas**. Dissertação de mestrado – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Lavras, Lavras - MG, 2018.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. Evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS*, 2., 2002, Recife. Anais. Recife: Observatório da Realidade Organizacional : PROPAD/UFPE : ANPAD, 2002.
- BALESTRIN J. A.; VERSCHOORE, J. **Redes de Cooperação Empresarial: Estratégias de Gestão na Nova Economia**. 2ª ed. Porto Alegre: Brookman. Contabilidade, Gestão e Governança, 16(3), 3-16. 2016.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES JÚNIOR, E. O campo de estudo sobre rede de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 14, n. 3, pp. 458-477, mai./jun, 2010.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010. 281 p.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Organizational economics: Understanding the relationship between organizations and economic analysis. **The SAGE handbook of organization studies**, p. 110-148, 2006.
- BASOLE, R. C.; BELLAMY, M. A. Visual analysis of supply network risks: Insights from the electronics industry. **Decision Support Systems**, v. 67, p. 109-120, 2014.
- BITEKTINE, A. Toward a theory of social judgments of organizations: The case of legitimacy, reputation, and status. **Academy of Management Review**, v. 36, n. 1, p. 151-179, 2011.
- BONNER, J. M.; KIM, D.; CAVUSGIL, S. T. Self-perceived strategic network identity and its effects on market performance in alliance relationships. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 10, p. 1371-1380, 2005.
- BROUTHERS, K. D.; NAKOS, G.; DIMITRATOS, P. SME entrepreneurial orientation, international performance, and the moderating role of strategic alliances. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 39, No 5, 1161-1187, 2014.
- BUENO, W. C. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BURT R. S. **The social structure of competition**. *In: Nohria N, Eccles RG, editors. Networks and organizations: structure, form, and actions*. Boston, Harvard Business School Press; 1992. CAIXETA, C. G. F.; LOPES, H. E. G.; BERNARDES, P.; CARDOSO, M.B.R.; CARVALHO NETO, A. M. Reputação corporativa e desempenho econômico-financeiro: um estudo em cinco grandes grupos empresariais brasileiros. **Gestão. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 9, n. 1, 2011.
- CÂNDIDO, G. A. A formação de redes interorganizacionais como mecanismo para geração de vantagem competitiva e para promoção do desenvolvimento regional: o papel do estado e das políticas públicas neste cenário. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 8, n. 4, 2002.
- 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.
- CHAUVET, V.; CHOLLET, B.; SODA, G.; HUAULT, I. The contribution of network research to managerial culture and practice. **European management jornal**, volume 29, issue 5, p. 321-334, 2011.
- CHUN, R. Corporate reputation: Meaning and measurement. **International Journal of Management Reviews**, v. 7, n. 2, p. 91-109, 2005.
- 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.

- DEEPHOUSE, D. L.; CARTER, S. M. An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. **Journal of management Studies**, v. 42, n. 2, p. 329-360, 2005.
- DEEPHOUSE, D. L.; SUCHMAN, M. Legitimacy in organizational institutionalism. **The Sage handbook of organizational institutionalism**, v. 49, p. 77, 2008.
- DIAS, B. G. **Imagem e reputação de organizações de serviços: um estudo de caso sobre a TAM e a Azul**. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. 2017.
- DIMAGGIO, P.J.; Powell, W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields. **American Sociological Review**, v. 48, 147-160, 1983.
- DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of management review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.
- EBERS, M. **The formation of inter-organizational networks**. Oxford, New York: Oxford University Press, 1997.
- EHRlich, K., CARBONI, I. Inside social network analysis. IBM Technical Report. Grandori, A., & Soda, G., 1995. Inter-firm network. **Organization Studies**, 16(2), 183-214, 2005.
- FEITOSA, D. de L.; GARCIA, L. S. Sistemas de Reputação: Um Estudo sobre Confiança e Reputação no Comércio Eletrônico Brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Vol. 20, n 1, 84-105, 2016.
- FOMBRUN, C. J. List of lists: a compilation of international corporate reputation rating. **Corporate Reputation Review**, v. 10, n. 2, p. 144-153, 2007.
- FOMBRUN, C. J.; RINDOVA, V. Reputation Management in Global 1000 Firms: A Benchmarking Study. **Corporate Reputation Review**. London, v. 1, Nº 3 205-2012 p., 1998.
- FOMBRUN, C. J.; VAN RIEL, C. BM. **Fame & fortune: How successful companies build winning reputations**. FT Press, 2004.
- FOMBRUN, C. J.; VAN RIEL, C. The reputational landscape. **Corporate reputation review**, v. 1, n. 2, p. 5-13, 1997.
- GARDBERG, N. A; FOMBRUN, C.J. The Global Reputation Quotient Project: First Steps Towards a Cross-Nationally Valid Measure of Corporate Reputation. **Corporate Reputation Review**, London, v. 4, n.4, p. 303-307, 2002.
- GIGLIO, E. M.; MACAU, F. R. **Networks: the facts, the format, the concepts**. In Giglio (Org.). **Business Networks: concepts, methodologies & research**. Rockville: GlobalSouth Press, 2015.
- GIL, A. C. **Metodologia e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm network. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.
- GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic management journal**, v. 19, n. 4, p. 293-317, 1998.
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic management journal**, v. 21, n. 3, p. 203-215, 2000.
- HAYTHORNTHWAITE, C. Social network analysis: an approach and technique for the study of information exchange. **Library Inf. Sci. Res.** 18 (4), 323-342, 1996.
- HOSKISSON, R.; HITT, M.; WAN, W.; YIU, D. Theory and research in strategic management: Swing of a pendulum. **Journal of Management**, vol. 25, p. 417-456, 1999.
- INSTITUTE OF DIRECTORS (IOD). **Reputation Management: Strategies for Protecting Companies their Brands and their Directors**. London: Director Publications (Director's Guide Series), 1999.
- KAYO, E. K.; KIMURA, H.; PATROCÍNIO, M. R.; OLIVEIRA NETO, L. E. D. Acquisitions, joint ventures or arm's-length alliances? Analyzing the determinants of the choice of growth strategy in Brazil from 1996 through 2007. **BAR-Brazilian Administration Review**, Vol. 7, n 4, 397-412, 2010.
- KILDUFF, M., TSAI, W. **Social Networks and Organizations**. SAGE, London. 2003.
- KLANOVICZ, C.; VERSCHOORE, J. R. de S.; FRANZATO, C. Práticas estratégicas de negociação em redes de cooperação. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 17, n. 1, p. 48-69, 2018.

- LANGE, D.; LEE, P. M.; DAI, Y. Organizational reputation: A review. **Journal of Management**, v. 37, n. 1, p. 153-184, 2011.
- 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.
- 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.
- MACEDO, J. M. A.; CORDEIRO, J. F.; PEREIRA, L. A. C.; RIBEIRO, J. F. R. F.; TORRES, U. C. L.; LOPES, J. E. G. Responsabilidade social e reputação corporativa: uma investigação sobre a percepção dos stakeholders numa concessionária de energia elétrica nordestina. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 5, n. 11, p. 69-86, 2011.
- MACIEL, C. O; REINERT, M. Confiança e Possibilidade de Conflitos em Redes Estratégicas Hierárquicas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 4, 182-208, 2011.
- MAHON, J. F.; MITNICK, B. M. Reputation shifting. **Journal of Public Affairs**, Maine/Pennsylvania, n. 10, 4 jun. 2010, p. 280-299.
- MAKING-PRSP [Online] Disponível na internet < <http://www.making-prsp-inclusive.org/pt/7-gestao-de-projetos-e-processos/71-a-identidade-do-movimento-nacional-das-pessoas-com-deficiencia/711-por-que-trabalhar-em-rede.html> > 2008. Acessado em junho de 2018.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Bookman, 2012.
- MARKHAM, V. **Planning The Corporate Reputation**. London: George Allen & Unwin, 1972.
- MELO, T.; GARRIDO-MORGADO, A. Corporate reputation: A combination of social responsibility and industry. **Corporate social responsibility and environmental management**, v. 19, n. 1, p. 11-31, 2012.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organizations: New concepts for new forms. **California management review**, v. 28, n. 3, p. 62-73, 1986.
- MILGROM, P.; ROBERTS, J. Price and Advertising Signals of Product Quality. **Journal of Political Economy**, Vol. 94, 796-821p., 1986.
- MORIN, E. LA MÉTHODE. La nature de la nature, Éd. Du Seuil, 1977.
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747, jul./ago. 2011.
- NELSON, P. Information and Consumer Behavior. **Journal of Political Economy**, Vol. 78, 311-329 p., 1970.
- NOHRIA, N. Is a Network Perspective a Useful Way of Studying Organizations? In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. **Networks and Organizations: Structure, Form, and Action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- OKOSHI, C. Y. **Metodologia para Análise do Desenvolvimento de Redes de Empresas a partir de suas Tipologias e de suas Práticas de Produção**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2013.
- PINOTTI, R. N.; PAULILLO, L. D. O. A estruturação da rede de empresas processadoras de aves no Estado de Santa Catarina: governança contratual e dependência de recursos. **Gestão & Produção**, 13(1), 167-177, 2006.
- PONZI, L. J.; FOMBRUN, Charles J.; GARDBERG, Naomi A. Reprtrak™ pulse: conceptualizing and validating a short-form measure of corporate reputation. **Corporate Reputation Review**, v. 14, n. 1, p. 15-35, 2011.
- ROSA, M. A reputação sob a lógica do tempo real. **Organicom**, v.4, n.7, p.58-69, 2007.
- ROSSONI, L.; GUARIDO FILHO, E. R. O que faz um nome? Status, conselho de administração e características organizacionais como antecedentes da reputação corporativa. **Revista de**

- Administração**, v. 50, n. 3, p. 292-309, 2015. SABATÉ, J. M. de lá; FUENTE e PUENTE, E. Q. The concept and measurement of Corporate Reputation. An Application to Spanish Financial Intermediaries. **Corporate Reputation Review**. London, Vol. 5, Nº 4, 280-301 p., 2003.
- SANDA, C. R. A Reputação Corporativa On-Line: Uma Revisão Sistemática de Literatura. In: **Anais eletrônicos do XL Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Costa do Sauípe – BA, 2016.
- SCHULTZ, M.; HATCH, M. J.; LARSEN, M. H. **The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand**. New York: Oxford University Press. 2000. 272 p.
- SILVA, C. R.; GOBBI, B. C.; SIMÃO, A. A. O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 7, n. 1, p. 70-81, 2005.
- SIMMEL, G. **The Sociology of Georg Simmel** (Wolff, K. transfer). Free Press, Glencoe, 1950.
- SNOW, C. C. Organizing in the age of competition, cooperation, and collaboration. **Journal of Leadership & Organization Studies**. V.22, n.4, pp.1-10, 2015.
- TALAMO, J. R. **Formação e gestão de redes de cooperação empresarial**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2008.
- TONIN, G. A. et al. A Formação de Redes de Empresas: o Caso da Região Central do Rio Grande do Sul – RS. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 8, n. 3, p. 3-30, 2016.
- VAN RIEL, C. Entrevista com Cees van Riel. **Diálogo-Revista ESPM de Comunicação Corporativa**, v. 1, n. 1, p. 25-35, 2011.
- VENTURA, M. M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SoCERJ**, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.
- VERGIN, Roger C.; QORONFLEH, M. Walid. Corporate reputation and the stock market. **Business Horizons**, v. 41, n. 1, p. 19-26, 1998.
- VERSCOORE, J.; BULGACOV, S.; SEGATTO, A. P.; e BATAGLIA, W. Concepções teóricas e verificações empíricas sobre a cooperação entre firmas no Brasil: uma introdução ao fórum alianças estratégicas e redes de alianças. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 3, p. 14-20, 2014.
- VERSCOORE, J. R. S. Redes de Cooperação: Concepções Teóricas e Verificações Empíricas. In **Redes de Cooperação: Uma Nova Organização de Pequenas e Médias Empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, p. 15-46, 2004.
- VIEIRA, I.; NASCIMENTO, F. C.; CALVO, W. A. Strategic planning as competitive advantage by using the BSC as a management tool: A case study in application of radioisotope technology at IPEN. **Journal of Physical Science and Application**, v. 6, n. 3, p. 1-10, 2016.
- 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.; SODA, G. Network evolution: The origins of structural holes. **Administrative Science Quarterly**, 54(1), p. 1–31, 2009.
- ZAHEER, A.; ZAHEER, S. Catching the wave: Alertness, responsiveness, and market influence in global electronic networks. **Management science**, v. 43, n. 11, p. 1493-1509, 1997.