



## COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL E SEUS ASPECTOS MOTIVADORES: ELEMENTOS MULTINÍVEIS PARA A FORMAÇÃO DE REDES INTERORGANIZACIONAIS

**Marcos de Castro<sup>1</sup>**

**Jessica de Castro<sup>2</sup>**

### **Resumo**

O objetivo desta pesquisa se assenta em contribuir para o campo de conhecimento dos relacionamentos interorganizacionais por meio entendimento dos aspectos motivadores presentes na formação de uma rede interorganizacional de cooperação do interior do estado do Paraná. Os resultados apontam que os principais motivadores para a formação dos relacionamentos interorganizacionais foram: i) melhoria dos relacionamentos entre as empresas do setor; ii) acesso a recursos; iii) melhoria dos relacionamentos com fornecedores; e iv) melhoria do desempenho e competitividade.

**Área Temática:** Reconfigurações organizacionais: incorporações, fusões e implicações sociais e econômicas.

**Palavras-chave:** Relacionamentos Interorganizacionais. Redes Interorganizacionais. Motivadores, Novas Configurações Organizacionais.

### **Résumé**

L'objectif de cette recherche est basée à contribuer au domaine de la connaissance des relations inter-par la compréhension des aspects de motivateurs présents dans la formation d'un réseau de coopération interorganisations dans l'état de Paraná. Les résultats indiquent que les principales raisons de la formation de relations interorganisationnelles étaient les suivants: i) l'amélioration des relations entre les entreprises de l'industrie; ii) l'accès aux ressources; iii) l'amélioration des relations avec les fournisseurs; et iv) l'amélioration de la performance et de la compétitivité.

**Domaine thématique:** reconfigurations organisationnelles, les fusions, consolidations et les

---

<sup>1</sup> Doutor em Administração, UFPR. Professor, UNICENTRO. marcosdecastroms@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Mestranda em Administração, UNICENTRO. Professora, UNICENTRO. jeessicacastro@hotmail.com



implications sociales et économiques.

**Mots-clés:** les relations interorganisationnelles. Réseaux inter-organisationnels. Les facteurs de motivation, de nouveaux paramètres d'organisation.



### Abstract

The objective of this research is contributing for the field of knowledge of the interorganizational relationships for half agreement of the motivator gifts in the formation of a interorganizational network of cooperation. The results point that the main motivators of the interorganizational relationships had been: i) improvement of the relationships between the companies of the sector; ii) access the resources; iii) improvement of the relationships with suppliers; e iv) improvement of the performance and competitiveness.

**Thematic area:** organizational reconfigurations, mergers, consolidations and the social and economic implications.

**Key-Words:** Interorganizational Relationships. Interorganizational Networks. Motivators, New Organizational Settings.

## 1 INTRODUÇÃO

O tema dos relacionamentos interorganizacionais já é, há algumas décadas, tema de vários estudos na teoria organizacional em outros países. No contexto brasileiro, o interesse por esse tema ainda pode ser considerado recente, fato que resulta em pouco conhecimento teórico comparativamente ao contexto internacional das pesquisas sobre os relacionamentos interorganizacionais. O aumento do interesse por temas concernentes aos contatos entre organizações, talvez encontre justificativa na constatação empírica de que elas necessitem interagir com o seu ambiente para acessar os recursos necessários às suas atividades, pois considerando que o ambiente é composto por outras organizações, o contato de uma organização com o seu ambiente se dá por meio do contato com outras organizações. Nesse sentido, entende-se como relacionamento interorganizational as transações, fluxos e ligações de recursos relativamente duradouros que ocorrem entre duas ou mais organizações (OLIVER, 1990).

Compreende-se que esse relacionamento apresenta complexidade em sua sustentação, haja vista que esses contatos envolvem a interação de forma ampla com os stakeholders. Assim, as rotinas e processos administrativos influenciam no tangente a esta relação. Tornando-se um desafio para as organizações inseridas no ambiente social, econômico, político, cultural e tecnológico manterem-se adaptadas frente às constantes mudanças destes



cenários, sejam elas por meio de alterações não significativas ou até mesmo reconfigurações organizacionais que poderão exigir modificações no contexto interno ligado às culturas organizacionais que precisarão ser redirecionadas para que as implicações tornem-se favoráveis, tendo em vista que estas refletirão diretamente nos relacionamentos com as demais dimensões do ambiente.

Uma das formas em que tais relacionamentos ocorrem é por meio das redes interorganizacionais, sendo que estas, enquanto uma forma interação entre organizações, podem representar uma forma eficaz para o alcance de objetivos individuais e coletivos por meio de um complexo ordenamento de relacionamentos, em que as organizações estabelecem inter-relações sob diferentes formas, em diferentes contextos e a partir de expressões culturais diversas (CASTELLS, 1999), promovendo um ambiente favorável às trocas econômicas, ao compartilhamento de informações, conhecimentos, habilidades e de recursos essenciais para a atividade organizacional (BALESTRIN; VARGAS, 2004) despertando, desse modo, o interesse das organizações e do meio acadêmico por esse fenômeno.

Ao considerar que as organizações inevitavelmente mantêm interações entre si, o foco de muitas pesquisas tem se voltado a questões que expliquem como as organizações selecionam àquelas com as quais irá interagir, ou seja, os motivos que fazem com que ela se relacione com uma determinada organização e não com outra, bem como as condições nas quais esses relacionamentos estão envolvidos (*e. g.* BRASS *et al.*, 2004; GALASKIEWICKZ, 1985; GRANDORI; SODA, 1995; GULATI, 1998; OLIVER; EBERS, 1998; OLIVER, 1990; SCHERMERHORN, 1975; SCHMIDT; KOCHAN, 1977; WHETTEN; LEUNG, 1979).

É nesse sentido, que a preocupação central desse estudo residiu em identificar os motivadores presentes na formação dos relacionamentos interorganizacionais. Isso ocorreu considerando-se dois níveis de análise: no nível de análise organizacional (AUSTER, 1994), procurou-se identificar os motivadores que levaram as organizações a participar de uma rede de cooperação interorganizacional; já, no nível de análise do grupo organizacional (OLIVER; EBERS, 1998), buscou-se identificar o que levou à formação da rede interorganizacional.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Relacionamentos Interorganizacionais Cooperativos**

As redes de cooperação têm despertado muito interesse entre as organizações, pois, de acordo com Balestrin e Vargas (2004, p. 204), “a configuração em rede promove ambiente favorável ao compartilhamento de informações, de conhecimentos, de habilidades e de



recursos essenciais para o processo de inovação”. Nesse sentido, as redes interorganizacionais consistem em uma forma eficaz para as organizações alcançarem competitividade nos mercados por meio de um complexo ordenamento de relacionamentos. Além disso, os relacionamentos cooperativos apresentam uma importância estratégica em ambientes competitivos, sobretudo por facilitar a sinergia de esforços entre as organizações na direção de objetivos comuns (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

Para Child e Faulkner (1998), a estratégia cooperativa é a tentativa das organizações em alcançar seus objetivos por meio da cooperação com outras organizações, tanto quanto a competição com elas. Considerando que o seu foco pauta-se sobre os benefícios que poderão ser conseguidos por meio da cooperação, uma estratégia cooperativa pode oferecer significativas vantagens para as organizações carentes de determinadas competências ou recursos ao manter ligações com outras organizações que possuem os recursos e habilidades complementares; elas também oferecem fácil acesso a novos mercados e oportunidades de aprendizagem. Para Human e Provan (1997), as estratégias de cooperação são fruto de um compromisso coletivo na busca de desenvolver soluções para problemas comuns. Dessa forma, o alcance de objetivos que não poderiam ser realizados individualmente é facilitado por meio de ações conjuntas entre as organizações.

Porém, é preciso reconhecer que, mesmo após estabelecer relacionamentos cooperativos, as organizações podem continuar a competir de outras formas. Por meio de relações de cooperação, as organizações podem trabalhar juntas para a melhoria coletiva do desempenho, compartilhando recursos e realizando atividades conjuntas num determinado mercado. Ao mesmo tempo, tais parceiros também podem competir por meio de ações independentes em outros mercados para a melhoria do seu próprio desempenho (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001). Human e Provan (1997) concordam que, face à dinâmica inerente às redes interorganizacionais, as organizações podem colaborar em um determinado projeto e competir em outros.

Para Bresser, Dunbar e Jithendranathan (1994), as organizações são mais favoráveis às estratégias de cooperação quando percebem que têm habilidades limitadas em atender às demandas ambientais, as quais são caracterizadas por múltiplas interdependências e mudanças imprevistas. Conseqüentemente, a incerteza ambiental e a interdependência também provêm novas oportunidades de cooperação. Nesse sentido, Harrigan (1988) e Bresser (1988) acrescentam que uma organização pode fazer uso da cooperação para complementar suas estratégias.



Se por um lado as estratégias competitivas são benéficas para as organizações, por outro, ao agir como rivais, exclusivamente de maneira competitiva, as organizações tendem a caminhar para um jogo no qual ninguém ganha ou para uma situação ainda pior na qual todos perdem. Quando o comportamento é exclusivamente competitivo ocorrem apenas retornos temporários de curto prazo, sendo difícil manter a competitividade estratégica ao longo do tempo. Dessa forma, torna-se necessário que haja um desdobramento das estratégias de competição para abranger estratégias que usufruam os benefícios da cooperação (LEÃO, 2005).

## **2.2 Motivadores dos Relacionamentos Interorganizacionais**

Considerando que uma determinada organização tem o poder de escolher as organizações com as quais irá interagir e que, em outros casos, as interações são estabelecidas de forma obrigatória, os relacionamentos interorganizacionais pressupõem questões tais como: Quais são os motivos e dentro de quais condições as organizações estabelecem ligações com outras organizações? Nesse sentido, os motivadores dos relacionamentos interorganizacionais dizem respeito às intenções explícitas ou implícitas, instrumentais ou não, que representam os objetivos das organizações para o estabelecimento e manutenção dos relacionamentos (OLIVER, 1990).

Schermerhorn (1975), ao focar o que leva as organizações a estabelecer relacionamentos cooperativos, apresenta que o principal motivo que induz a tal tipo de atividade é o acesso a recursos escassos. O autor também reconhece que as organizações com excesso de recursos têm maior capacidade de estabelecer relações, pois aumentam a possibilidade de diferentes tipos de ligações com outras organizações. Além do acesso a recursos, Galaskiewicz (1985) destaca como motivadores para os relacionamentos cooperativos a redução da incerteza ambiental, a melhoria da legitimidade e o alcance de objetivos coletivos. Por sua vez, Ring e Van de Ven (1994) destacam que uma série de motivadores dos relacionamentos cooperativos têm sido identificados, incluindo o acesso a novas tecnologias, novos mercados, economias de escala, complementação de habilidades e compartilhamento de riscos.

A busca de eficiência por meio dos relacionamentos interorganizacionais é um motivador que pode ser visto como uma forma de negociação na qual cada organização busca maximizar sua vantagem na obtenção e na alocação de recursos que são fundamentais para sua sobrevivência (HALL, 2004; OLIVER, 1990). Whetten e Leung (1979) chamam a



atenção para o fato de que uma organização pode estabelecer relações interorganizacionais devido ao seu valor instrumental, ou seja, considera-se o grau com que determinada ligação poderá contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. Para os autores, o principal motivo encontrado que leva as organizações a estabelecerem relações interorganizacionais é o acesso aos recursos que levarão à melhoria de seu desempenho. Dessa forma, a eficiência enfatiza a importância da obtenção de recursos para as organizações envolvidas, implicando racionalidade à medida que as organizações procuram maximizar seus ganhos na interação (OLIVER, 1990; WHETTEN; LEUNG, 1979).

O poder também é citado como motivador dos relacionamentos interorganizacionais em função do potencial com que um determinado relacionamento tem de permitir a uma organização exercer poder sobre outras organizações ou seus recursos (OLIVER, 1990). Ao abordar o poder para explicar os relacionamentos interorganizacionais, sugere-se que a escassez de recursos motiva as organizações a tentar exercer poder, influência ou controle sobre outras organizações que possuem os recursos requeridos, contrastando com o pressuposto de que a escassez de recursos motiva as organizações a cooperarem entre si. Whetten e Leung (1979) acrescentam que a decisão de interagir com outra organização pode ser motivada em função do aumento que tal relação poderá trazer ao poder pessoal dos dirigentes.

Em contraste com o poder, uma parcela considerável da literatura assume que os relacionamentos são motivados pela necessidade de cooperação interorganizacional. Oliver (1990) chama a atenção para o fato de que poucos estudos contrastam o poder e a cooperação, pois, como dito anteriormente, a escassez de recursos pode tanto induzir à cooperação (SCHERMERHORN, 1975) quanto à competição (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001). Schermerhorn (1975) acrescenta que o desejo de cooperação por si só já é um motivador para os relacionamentos, porém existem fatores que induzem as organizações a se envolverem em relações cooperativas ainda que a cooperação interorganizacional esteja potencialmente associada a um conjunto de custos nos quais a participação das organizações pode incorrer.

As organizações também estabelecem relacionamentos interorganizacionais como forma de tornarem-se mais estáveis frente às incertezas ambientais, ou seja, elas utilizam-se dos relacionamentos como resposta adaptativa ao ambiente incerto. A incerteza ambiental é gerada pela escassez de recursos, motivando as organizações a estabelecer relacionamentos para alcançar estabilidade e previsibilidade nas relações com outras organizações (BRASS *et al.*, 2004; GALASKIEWICZ, 1985; OLIVER, 1990; WHETTEN; LEUNG, 1979).



A melhoria da legitimidade organizacional também tem sido citada como um motivo significativo na decisão de interagir com outras organizações (GALASKIEWICZ, 1985; OLIVER, 1990; HALL, 2004; SCOTT, 2003). A teoria institucional sugere que o ambiente institucional impõe pressões sobre as organizações para justificar suas atividades. Tais pressões motivam as organizações a obter legitimidade para mostrar conformidade com as normas, regras, crenças ou expectativas dos atores externos (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Para isso, as organizações buscam relacionamentos com organizações que possuam maior legitimidade e aceitação pública de suas ações.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Primeiramente, cabe destacar que esta pesquisa utilizou uma abordagem multimétodos. Para Saunders, Lewis e Thornhill (2000), as abordagens e estratégias de pesquisa não são sempre aplicadas sozinhas, de forma que podem ser combinadas e, frequentemente, isso pode ser muito benéfico ao estudo. Os autores afirmam que é muito usual que um único estudo combine métodos qualitativos e quantitativos e use dados primários e secundários. Nesse sentido, este trabalho combinou métodos qualitativos (FLICK, 2004; GODOY, 1995a, 1995b, 1995c) e quantitativos (BABBIE, 2001; RICHARDSON, 1989).

O tema dos relacionamentos organizacionais ainda é um campo de estudo carente de consolidação conceitual. Diante disso e dos objetivos propostos, esta pesquisa classificou-se como sendo do tipo exploratório-descritiva, pois além de procurar familiarizar-se com um tema pouco explorado, ela se propõe à descrição das características do fenômeno que envolve os motivadores dos relacionamentos interorganizacionais (GODOY, 1995b; SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2000).

Neste estudo, a estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso. A adoção dessa estratégia se justifica em função da profundidade e flexibilidade que é inerente a ela, permitindo combinar métodos qualitativos e quantitativos, de forma a permitir esclarecer mais aspectos do fenômeno dos motivadores dos relacionamentos interorganizacionais (EISENHARDT, 1989; GODOY, 1995b).

Considerando os objetivos desta pesquisa, o nível de análise considerado foi o organizacional e o grupo organizacional (interorganizacional). O nível organizacional se justifica em virtude de que o foco deste orienta-se sobre as características organizacionais e o seu relacionamento com a criação, gestão, manutenção, persistência e fracasso dos relacionamentos interorganizacionais (AUSTER, 1994). Já a utilização do nível do grupo



organizacional (interorganizacional) ocorre em função de que ele é orientado para as propriedades ou ações de um conjunto de organizações (OLIVER; EBERS, 1998).

A população considerada para este estudo é composta pelas redes interorganizacionais formais localizadas no estado do Paraná. Em função de que na estratégia de estudo de caso o pesquisador concentra-se em um ou poucos casos, não se pode considerar o caso como unidade de amostragem (YIN, 2001). Dessa forma, a escolha do caso estudado se deu considerando o tipo de relacionamento existente (formal do tipo horizontal), a idade da rede (mais de cinco anos), número de participantes (acima de 30), localização e, ainda, acessibilidade do pesquisador. Para selecionar as organizações integrantes da rede Alpha que fizeram parte da primeira fase da pesquisa (qualitativa), fez-se uso do critério de amostragem não-probabilístico intencional, pois é o método de amostragem mais indicado para uma situação na qual será selecionado um pequeno número de elementos do universo, produzindo uma amostra mais significativa e representativa que uma amostra probabilística (OLIVEIRA, 2001; RICHARDSON, 1989). Para a segunda fase da pesquisa (quantitativa) foi utilizado o critério amostral não-probabilístico por conveniência, pois ele permite que as organizações a serem pesquisadas sejam selecionadas em função da sua acessibilidade (OLIVEIRA, 2001; RICHARDSON, 1989).

Com relação à coleta de dados, esta pesquisa utilizou-se de dados primários e secundários por meio de duas fases. A primeira fase foi de caráter qualitativo, de forma que os dados foram obtidos por meio de 12 entrevistas com roteiro semi-estruturado, sendo 10 entrevistas com proprietários ou gerentes das empresas participantes e 02 entrevistas com dirigentes da rede interorganizacional e, ainda, pesquisa documental. Como sugere Eisenhardt (1989) e, a exemplo de Human e Provan (1997), os dados colhidos na primeira fase e com apoio do referencial teórico, elaborou-se o instrumento (questionário estruturado) utilizado na segunda fase da pesquisa o qual foi aplicado pessoalmente pelo pesquisador junto a 42 dirigentes das organizações selecionadas para o estudo.

Por sua vez, a análise de dados compreendeu três fases: análise das entrevistas e documentos por meio da técnica de análise qualitativa de conteúdo (FLICK, 2004; LAVILLE; DIONNE, 1999); análise dos questionários estruturados com o auxílio do pacote estatístico *SPSS for Windows®*; e verificação padrões convergentes entre as evidências coletadas por meio da triangulação dos dados obtidos na primeira e segunda fase.

#### **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**



### a) **Dados Qualitativos**

Para atender o objetivo de identificar quais os motivadores presentes na formação da Rede Alpha, os dirigentes da associação foram questionados sobre quais os objetivos que levaram a formação daquela associação. Por sua vez, para a identificação dos motivadores que levaram a participação das empresas na associação, os dirigentes destas organizações foram questionados sobre quais os fatores que o motivaram a participar daquela rede.

De maneira geral, o que se percebe dos dados qualitativos, é que a Rede Alpha foi formada pautando-se em objetivos de cooperação entre os comerciantes de materiais de construção, além de buscar representar o setor e prestar serviços de interesses dos associados.

Com relação às empresas integrantes da Rede Alpha, parece que elas iniciaram sua participação buscando a melhoria dos relacionamentos com outras empresas do setor no sentido de unir esforços em torno de objetivos comuns. É nesse sentido que a busca de uma maior cooperação entre as empresas do setor esteve presente tanto no discurso dos dirigentes quanto dos associados.

Pelo fato da Rede Alpha caracterizar-se como sendo do tipo cooperação horizontal, ou seja, entre empresas que atuam em um mesmo segmento disputando o mesmo mercado, alguns respondentes revelaram que a sua participação na Rede Alpha é motivada pela melhoria do relacionamento com os outros competidores de forma a promover maior cooperação e uma concorrência mais saudável.

A união de esforços no sentido de acessar recursos escassos também se mostra presente enquanto motivador para os relacionamentos interorganizacionais entre os integrantes da Rede Alpha. Os principais recursos destacados pelos respondentes estão relacionados ao acesso a novos conhecimentos e acesso a linhas de crédito e financiamento.

A busca de novos conhecimentos por meio do acesso a treinamentos parece ser uma constante nas ações da Rede Alpha. Nesse sentido, uma das principais dificuldades relatadas pelos respondentes refere-se à baixa qualificação da mão-de-obra, principalmente daqueles indivíduos responsáveis pelo atendimento aos clientes, fato que tem levado a associação a desenvolver ações no sentido da capacitação do pessoal do setor de materiais de construção por meio de cursos e palestras. Esses treinamentos são oferecidos pela própria associação e, na maioria das vezes, têm sua formatação feita pela Fecomac-Pr (Federação dos Comerciantes de Materiais de Construção do Paraná), a qual também é responsável por ministrar tais cursos. Além dos dirigentes da associação, os próprios associados demonstram preocupação com a



capacitação dos funcionários de forma que eles também vêm nos treinamentos um fator atrativo para a participação como membro da Rede Alpha. Porém, os dirigentes da Rede Alpha acrescentam que os empresários do setor também apresentam baixa qualificação, de forma que a sua capacitação também tem sido foco das ações da entidade.

Outro aspecto destacado pelos respondentes como motivador para participação na Rede Alpha é o acesso a linhas de crédito para as empresas e linhas de financiamento para os clientes. Tanto o acesso a linhas de crédito como linhas de financiamento se dão por meio de convênios realizados a nível nacional e regional, nos quais as instituições financeiras oferecem opções mais vantajosas para as empresas associadas àquelas entidades.

O segmento varejista de materiais de construção como um todo, sofre com a chamada venda direta. Isso ocorre pela ação dos fabricantes vendendo diretamente ao consumidor final, sem a intermediação das lojas de materiais de construção. Tal fato representa uma forte ameaça em função de que as lojas não conseguem competir com os preços praticados pelos fabricantes que tendem a ter uma vantagem em termos de custos.

O combate à venda direta, de forma específica, tem sido um dos principais motivadores que impulsionam às organizações do setor a participar da Rede Alpha, fato que se revelou tanto nos depoimentos dos associados quanto dos dirigentes da rede.

#### **b) Dados Quantitativos**

A identificação dos motivadores dos relacionamentos interorganizacionais para a segunda fase da pesquisa foi realizada por meio de um construto composto por 23 indicadores originados da teoria e da fase qualitativa da pesquisa, os quais foram medidos por meio de uma escala *Likert*. Nessa fase, os respondentes foram questionados sobre quais os motivadores que o fizeram participar da Rede Alpha. A fim de identificar as dimensões subjacentes aos construtos e criar um novo conjunto de variáveis para simplificar a aplicação de técnicas estatísticas subsequentes, os dados foram submetidos à Análise Fatorial Exploratória de Componentes Principais.

De acordo com Hair *et al.* (2005), a Análise Fatorial Exploratória (AFE) consiste em uma técnica estatística para a análise de padrões de complexas relações multidimensionais entre um número mais expressivo de variáveis. A utilização dessa técnica se justifica pela necessidade de condensar e reduzir um grande número de variáveis a poucas dimensões ou fatores latentes de alguns construtos. Apesar de tratar-se de uma amostra com menos de 50 elementos e não se ter 05 observações por variável, a utilização da análise fatorial encontra



sustentação no fato de que não se pretende realizar inferências além da amostra pesquisada, eliminando, desse modo, os efeitos de um superajustamento dos dados (HAIR *et al.*, 2005).

Inicialmente, os indicadores que compunham o construto motivadores dos relacionamentos interorganizacionais totalizavam 23 variáveis. Após uma primeira rotação dos componentes principais, como forma de aumentar o grau de adequação da aplicação da análise fatorial, foram retirados oito indicadores que apresentaram baixa carga fatorial ou que, então, não apresentavam correlação teórica com os demais indicadores de um mesmo fator apontado pela análise fatorial. Esse procedimento de eliminação de variáveis encontra sustentação em Hair *et al.* (2005, p. 103) ao comentar que “o pesquisador avalia a necessidade de reespecificar o modelo fatorial [pela] eliminação de uma variável(is) da análise”.

Na análise fatorial foi adotado o método de extração de componentes principais, seguida da definição do método de rotação ortogonal *varimax*. Após a execução da técnica alguns cuidados foram tomados com vistas a garantir a adequação do emprego da técnica. Para tanto, a análise fatorial foi seguida da verificação da matriz de correlação das variáveis; da medida de adequação da amostra por meio do teste *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) o qual deverá apresentar um valor acima de 0,5 para que a análise fatorial seja apropriada (MALHOTRA, 2001); e do Teste de esfericidade de Bartlett.

A análise fatorial apresentou um KMO = 0,720 e Teste de esfericidade de Bartlett = 366,675 com significância = 0,000. Para verificação da confiabilidade das escalas foi utilizado o alfa de *cronbach*, o qual apresentou os seguintes resultados: fator 1 = 0,902; fator 2 = 0,836; e fator 3 = 0,721. Tais resultados atestam a aceitabilidade das escalas, pois de acordo com Hair *et al.* (2005), valores acima 0,70 apresentam alta aceitabilidade. Considerando que o fator 04 é composto de apenas 01 indicador, não foi possível calcular a sua confiabilidade, porém destaca-se que a sua carga fatorial pode ser considerada alta (0,88). Além disso, este fator apresenta-se como de grande importância para a pesquisa. Os resultados constam na tabela 01.

Tabela 01 - Matriz de Componentes Rotacionados para Motivadores dos Relacionamentos.

	Fatores			
	1	2	3	4
Melhorar o relacionamento com os fornecedores	,854			
Obter contato com novos fornecedores	,837			
Fortalecer a minha empresa tornando-a mais estável contra possíveis crises do	,802			
Ter acesso a linhas de crédito mais vantajosas para a empresa	,779			



Poder realizar parcerias com outras empresas do setor	,726			
Melhorar a comunicação da minha empresa com os outros associados	,713			
Reconhecer que a cooperação pode contribuir para o crescimento mútuo das	,643			
Melhoria dos resultados financeiros da minha empresa	,906			
Melhorar o desempenho operacional da minha empresa	,855			
Considerar que ela poderia contribuir para o alcance dos objetivos de minha	,709			
Ganhar competitividade em comparação aos concorrentes que não fazem parte da	,632			
Ter acesso a novos conhecimentos e, assim, melhorar as minhas habilidades de	,802			
Ter acesso a treinamentos	,721			
Ter acesso às informações divulgadas pela Rede Alpha	,617			
Colaborar para o combate à venda direta sem critérios por parte da indústria	,880			
<b>Variância Explicada</b>	32,6%	19,5%	14,3%	10,9%
<b>Variância Acumulada</b>	32,6%	52,1%	66,4%	77,3%
<b>Alfa de Cronbach</b>	,902	,836	,721	-

Fonte: Dados primários da pesquisa.

O fator 01, denominado relacionamentos e proteção, revela a expectativa por estabelecer contatos que promovam benefícios individuais e coletivos para as empresas do setor. Os respondentes consideram que ao decidirem participar da Rede Alpha, eles estavam em busca de obtenção ou melhoria dos contatos com fornecedores, proteger-se contra crises do setor, acessar linhas de crédito mais vantajosas, melhorar a comunicação com os outros associados e colaborar para o crescimento mútuo das empresas do setor. Considerando que a análise fatorial indica que as variáveis desse fator apresentam alta correlação, os respondentes parecem ser motivados a participar da Rede Alpha como forma de melhorar nível de interação entre as empresas do setor de materiais de construção da região e com fornecedores, pois acreditam que isso poderá resultar em maior estabilidade e proteção para o grupo.

O fator 02, denominado competitividade e atingimento dos objetivos, assenta-se principalmente no desempenho individual da organização, pois os respondentes demonstram que a sua participação na Rede Alpha foi motivada pela melhoria do desempenho financeiro e operacional, melhoria da competitividade e alcance de outros objetivos de sua organização.

O fator 03, denominado conhecimentos, evidencia e importância dada pelos respondentes aos aspectos relacionados à aprendizagem como fruto de uma maior interação entre as empresas do setor de materiais de construção daquela região, o que permitiria a troca de conhecimentos, bem como compartilhar problemas comuns. Além disso, a participação nos treinamentos oferecidos pela associação também parece atuar como um motivador, pois representa a possibilidade de melhoria da capacitação tanto dos empresários quanto de seus funcionários. Outro aspecto relacionado nesse fator refere-se às informações divulgadas pela Rede Alpha a qual atua como uma fonte de informações específicas sobre o setor.



Por sua vez, o fator referente ao combate à venda direta (fator 4) apresenta carga fatorial considerada elevada representando a preocupação dos respondentes com a ação dos fabricantes que vendem diretamente ao consumidor final. Dessa forma, isso atua como um motivador no sentido de que os respondentes acreditam que, por meio da união das empresas do setor, haveria melhores condições de combater esse tipo de ação dos fabricantes.

Após os procedimentos de validação das escalas, o construto motivadores dos relacionamentos interorganizacionais foi submetido à técnica de Análise de *Cluster* (Análise de Conglomerados). Considerando os quatro fatores apontados pela análise fatorial, foram encontrados dois grupos bastante homogêneos internamente e heterogêneos entre si.

O primeiro procedimento para a verificação da existência desses dois grupos foi a realização de uma análise de *cluster* hierárquica, com o método de *Ward* e distância euclidiana ao quadrado (HAIR *et al.*, 2005). A partir da observação do dendograma (representação gráfica dos *clusters*), verificou-se a existência de dois grupos mais gerais.

Considerando que os dados provêm de variáveis não métricas entre duas amostras independentes (*Clusters*), o teste estatístico mais indicado para a verificação das diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos para os fatores do construto motivadores dos relacionamentos interorganizacionais é o teste *U* de *Mann-Whitney* (BISQUERRA; SARRIERA; MARTINEZ, 2004; MALHOTRA, 2001). Os resultados apontam diferenças estatisticamente significantes ( $p\text{-value} = 0,000$ , ao nível de significância de 95%) para três dos fatores motivadores dos relacionamentos interorganizacionais entre os dois grupos originados na análise de *cluster*. Somente o fator “colaborar para o combate à venda direta sem critérios por parte da indústria” não apresentou diferenças entre os dois grupos ( $p\text{-value} = 0,764$ , ao nível de significância de 95%).

O primeiro *cluster* consiste em um grupo composto de 14 respondentes (37,8% da amostra). Esse grupo é mais motivado a participar da Rede Alpha em função da possibilidade de colaborar para combater a venda direta ( $mean\ rank = 18,54$ ) e menos motivado pelos fatores de relacionamento e proteção ( $mean\ rank = 9,61$ ), busca de competitividade e atingimento de objetivos ( $mean\ rank = 10,43$ ) ou conhecimentos ( $mean\ rank = 9,96$ ).

Já o segundo *cluster* é composto por 23 respondentes (62,2% da amostra). Ao contrário do primeiro grupo, este também foi motivado a participar da Rede Alpha para colaborar para o combate à venda direta, porém numa proporção menor ( $mean\ rank = 19,28$ ) comparativamente ao primeiro grupo. O que se destaca como motivador para o segundo



grupo, são os outros três fatores: relacionamentos e proteção (*mean rank* = 24,72), competitividade e alcance de objetivos (*mean rank* = 24,22) e conhecimento (*mean rank* = 24,50).

#### 4.1 Discussão dos Resultados

No que tange aos motivadores dos relacionamentos interorganizacionais entre os integrantes da Rede Alpha, procurou-se, inicialmente, identificar quais deles estavam presentes na formação e manutenção da rede (nível de análise do grupo organizacional); e os motivadores que levaram a participação e permanência das empresas naqueles relacionamentos (nível organizacional) considerando, desse modo, a observação de Oliver (1990) sobre a alteração nos motivadores com o decorrer do relacionamento. Porém, durante a fase qualitativa, não se encontrou evidências sobre possíveis alterações nos motivadores dos relacionamentos interorganizacionais. Por esse motivo, a análise como um todo considera apenas os motivadores presentes na formação dos relacionamentos no nível organizacional. Talvez o fato dos dados não corroborarem as observações de Oliver (1990) se deva ao fato daquela associação ser relativamente nova (seis anos) e ainda não atendeu de maneira satisfatória as expectativas dos seus participantes e aos seus próprios objetivos.

De forma geral, os motivadores dos relacionamentos entre os participantes da Rede Alpha dizem respeito à cooperação tanto no nível organizacional quanto no nível do grupo organizacional, corroborando vários estudos que tratam a questão da cooperação como um dos principais motivadores para os relacionamentos interorganizacionais (*e. g.* BRASS *et al.*, 2004; GALASKIEWICKZ, 1985; OLIVER; EBERS, 1990; OLIVER, 1990; SCHERMERHORN, 1975; SCHMIDT; KOCHAN, 1977; WHETTEN; LEUNG, 1979). Percebe-se que no relacionamento entre as empresas do setor estudado, predominava a competição, e a cooperação, era praticamente inexistente. Nesse sentido, muitas empresas iniciaram a sua participação na Rede Alpha com o objetivo de contribuir para a melhoria dessa relação cooperação-competição.

Entretanto, é preciso atentar para as observações de Whetten e Leung (1979) ao alertar que o desejo de cooperação por si só não explica completamente o que leva as organizações a estabelecerem relacionamentos entre si, isto é, a cooperação pode representar uma estratégia para atingir os objetivos organizacionais devido ao seu valor instrumental. Fato não evidenciado claramente durante a fase qualitativa, porém a fase quantitativa da pesquisa revela evidências de que, como afirmam Child e Faulkner (1998), a estratégia cooperativa é a



tentativa das organizações em alcançar seus objetivos por meio da cooperação com outras organizações, tanto quanto a competição com elas. Desse modo, percebe-se que os relacionamentos entre aquelas organizações também foram influenciados por motivadores relacionados ao desempenho da organização (financeiro e operacional), à competitividade e ao alcance dos objetivos, corroborando os estudos de Oliver (1990) e Whetten e Leung (1979).

De maneira mais explícita, os dados revelam que um dos motivadores para os relacionamentos entre os participantes da Rede Alpha reside na melhoria do relacionamento entre as empresas do setor varejista de materiais de construção daquela região no sentido de promover trocas interorganizacionais; a resolução de conflitos entre aquelas empresas; e fortalecer o setor tornando-o mais estável e menos vulnerável a crises do setor. Sustentando-se no estudo de Human e Provan (1997), os dados evidenciam que as trocas interorganizacionais são representadas pelo desejo de estabelecer contatos com outras empresas do setor no sentido de compartilhar problemas comuns, troca de informações e compartilhar melhores práticas.

Com relação aos conflitos, percebe-se que um dos problemas que afetam o relacionamento entre as empresas que integram a Rede Alpha tem origem em situações referentes às práticas de preços consideradas desleais por algumas empresas da região que, na visão dos pesquisados, prejudica o setor. Porém, tanto os dirigentes quanto os associados reconhecem que esse é um problema de difícil solução, pois além da associação pautar-se na independência das ações dos seus participantes, qualquer acordo com relação às práticas de preços poderia significar a formação de cartel, o que resultaria em maiores prejuízos ao setor e aos consumidores.

Os relacionamentos interorganizacionais também são formados quando as organizações têm dificuldades de, isoladamente, acessar recursos escassos (GALASKIEWICS, 1985; OLIVER; EBERS, 1998; OLIVER, 1990; RING; VAN DE VEN, 1992, 1994; SCHERMERHORN, 1975; WHETTEN; LEUNG, 1979). Dessa forma, os respondentes demonstram que a sua participação na Rede Alpha também foi motivada pela possibilidade de acesso a recursos como linhas de crédito mais vantajosas para a empresa e linhas de financiamento para os seus clientes; e acesso a conhecimentos. No caso do acesso a linhas de crédito e financiamento, ele atua como um motivador em função das condições especiais que algumas instituições financeiras oferecem aos associados à Rede Alpha e a seus clientes como taxas de cartão de crédito, juros, prazos de pagamento e, ainda, facilidades para contratação.



Já no caso do acesso a conhecimentos, ele ocorre de duas formas. A primeira delas se dá por meio dos treinamentos especificamente direcionados ao setor oferecidos pela associação para as empresas que a integram. Esses cursos são de caráter específico, voltados ao setor e têm como foco a capacitação dos funcionários que atuam nas lojas bem como a do próprio empresário. Uma segunda forma de acesso a conhecimentos se dá por meio dos informativos que a associação distribui periodicamente os quais tratam de aspectos considerados úteis ao setor. Dessa forma, os dados corroboram o estudo de Oliver e Ebers (1998) ao considerar que a possibilidade de acessar recursos imateriais (conhecimentos) por meio do contato com outras organizações.

Outro motivador que se apresenta com destaque diz respeito ao relacionamento com fornecedores. Nesse caso, as organizações que integram a Rede Alpha parecem ser motivadas pela possibilidade de melhoria dos contatos com os atuais fornecedores e desenvolvimento de parcerias; contato com novos fornecedores; e, principalmente, colaborar para combater a ação dos fabricantes que atuam vendendo diretamente ao consumidor final sem a intermediação do elo varejista. Esse tipo de prática dos fabricantes, chamada de venda direta, é considerada como sendo bastante prejudicial ao setor que não consegue concorrer com os fabricantes que apresentam uma vantagem em termos de custos. Considerando que na maioria das vezes, esses fornecedores também utilizam o varejo como canal de venda, as empresas desse segmento naquela região demonstram ser em grande parte motivadas a participar daquela associação para colaborar no combate a esse tipo de prática dos fabricantes, corroborando as observação de Oliver (1990) e Whetten e Leung (1979) ao considerarem que a cooperação e o poder são motivadores que interagem quando duas ou mais organizações estabelecem relacionamentos cooperativos para exercer poder sobre uma terceira organização.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O principal objetivo deste trabalho se assentou em identificar os motivadores dos relacionamentos interorganizacionais a partir de dois níveis de análise: nível organizacional e nível do grupo organizacional. Dessa forma, constatou-se que, no nível do grupo organizacional, Rede Alpha foi formada com a finalidade de promover o desenvolvimento do setor naquela região por meio de ações conjuntas daquelas empresas. Já no nível organizacional, os motivadores dos relacionamentos para a participação na Rede Alpha dizem respeito, principalmente, à cooperação. O desejo de cooperação entre as empresas do setor de materiais de construção daquela região representa um contraponto a uma situação na qual



predominava a competição, e a cooperação, era praticamente inexistente, fazendo com que muitas empresas iniciassem a sua participação na Rede Alpha com o objetivo de contribuir para a melhoria dessa relação cooperação-competição.

Contudo, é preciso considerar que o desejo de cooperação por si só não explica completamente o que levou as empresas do setor de materiais de construção a participarem da Rede Alpha. Diante disso, constatou-se, também, que o desejo de cooperação representou uma estratégia para atingir os objetivos organizacionais devido ao seu valor instrumental, mesmo que isso tenha sido implicitamente evidenciado. Desse modo, constata-se que a participação das naquela associação também foi influenciada por expectativas relacionadas ao desempenho da organização (financeiro e operacional), à competitividade e ao alcance dos objetivos organizacionais.

Um ponto que surge com grande destaque, refere-se à interação que ocorre entre o motivador de cooperação e poder, ou seja, a participação em uma rede de cooperação também pode ser motivada pela possibilidade de cooperação para exercer poder sobre uma terceira organização. No caso da Rede Alpha, aquelas empresas parecem ser motivadas a participar da associação pela possibilidade de melhoria dos contatos com os atuais fornecedores e desenvolvimento de parcerias; contato com novos fornecedores; e, principalmente, colaborar para combater a ação dos fabricantes que atuam vendendo diretamente ao consumidor final sem a intermediação do elo varejista.

Isto posto, a principal constatação desta pesquisa refere-se ao fato de que a Rede Alpha foi formada pautando-se em finalidades relacionadas à cooperação entre as empresas do setor de matérias construção daquela região. Além disso, pode-se dizer que existe um certo coalinhamento em termos de motivadores ao confrontá-los no nível organizacional e no nível do grupo organizacional, pois ocorre uma certa convergência entre eles quando se verifica que tanto a formação da associação quanto à participação das empresas naqueles relacionamentos foram motivados por aspectos como a melhoria dos relacionamentos horizontais e verticais, acesso a recursos e fortalecimento do setor. Conseqüentemente, no nível individual, pode-se afirmar que os respondentes vislumbram os benefícios coletivos promovidos pela participação em uma rede de cooperação, mesmo considerando a presença de motivadores de cunho individual relacionados, por exemplo, ao desempenho financeiro e operacional.

Evidentemente, este trabalho não encerra a discussão sobre os motivadores dos relacionamentos interorganizacionais. Talvez, um próximo passo nesse campo seria a



realização de estudos complementares no sentido de avaliar até que ponto os objetivos e expectativas dos participantes e da própria Rede Alpha com os relacionamentos estão sendo atendidos. Isso poderia gerar informações úteis sobre a eficácia dos relacionamentos interorganizacionais cooperativos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AUSTER, E. R. Macro and strategic perspectives on interorganizational linkages: a comparative analysis and review with suggestions for reorientation. In: SHIVASTAVA, P.; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. **Advances in strategic management: Interorganizational relations and interorganizational strategies**. Greenwich, Connecticut: Jai Press, 1994. cap. 1, p. 3-40.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte : UFMG, 2001.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, Edição Especial, p. 203-227, 2004.

BISQUERRA, R.; SARRIERA, J. C.; MARTÍNEZ, F. **Introdução à estatística: enfoque informático com o pacote SPSS**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BRASS, D. J.; BUTTERFIELD, K. D.; SKAGGS, B. C. Relationships and unethical behavior: a social network perspective. **Academy of Management Review**, vol. 23, n. 1, p. 14-31, 1998.

BRASS, D. J.; GALASKIEWICZ, J.; GREVE, H. R.; TSAI, W. Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 6, p. 795-817, dec. 2004.

BRESSER, R. K. F. Matching collective and competitive strategies. **Strategic Management Journal**, v.9, n. 4, p. 375-385, jul./aug. 1988.

BRESSER, R. K. F.; DUNBAR, R. L. M.; JITHENDRANATHAN, T. Competitive and collective strategies: an empirical examination of strategic groups. In: SHIVASTAVA, P.; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. **Advances in strategic management: Interorganizational relations and interorganizational strategies**. Greenwich, Connecticut: Jai Press, 1994. cap. 6, p. 187-211.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of co-operation: managing alliances, networks, and joint ventures**. New York: Oxford University Press, 1998.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and



- collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, apr. 1983.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, oct. 1989.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- GALASKIEWICZ, J. Interorganizational relations. **Annual Review of Sociology**, v. 11, p. 281-304, 1985.
- GNYAWALI, D. R.; MADHAVAN, R. Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 3, p. 431-445, jul. 2001.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./apr. 1995a.
- \_\_\_\_\_. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995b.
- \_\_\_\_\_. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 4, p. 65-71, jul./ago. 1995c.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organizations Studies**, v. 16, n. 2, p. 183-232, Spring, 1995.
- GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 4, p. 293-317, apr. 1998.
- HAIR JR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman: 2005.
- HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- HARRIGAN, K. R. Joint ventures and competitive strategy. **Strategy Management Journal**, v. 9, n. 2, p. 141-158, mar./apr. 1988.
- HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 368-403, apr. 1997.
- LAVILLE, C.; DIONNE, L. A. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- LEÃO, D. A. F. S. Coopetição: tipologia e impactos no desempenho das empresas da indústria cachaça de alambique do Estado de Minas. In: ENCONTRO NACIONAL DA



ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

OLIVEIRA, T. M. V. Abordagem não-probabilística: adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e quotas. **Administração On Line**, v. 2, n. 3, jul./ago./set. 2001.

OLIVER, A.; EBERS, M. Networking network studies: analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, vol. 19, n. 4, p. 459-583, fall, 1998.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 12, p. 241-265, apr. 1990.

RICHARDSON, J. e colaboradores. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

RING, P. S.; VAN de VEN, A. H. Structuring cooperative relationships between organizations. **Strategic Management Journal**, vol. 13, n.17, p. 483-498, oct. 1992.

\_\_\_\_\_. Developmental process of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, p. 90-118, jan. 1994.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. Harlow, England: Pearson Education, 2000.

SCHERMERHORN, J. R. Determinants of interorganizational cooperation. **Academy of Management Journal**, v. 18, n. 4, p. 846-856, dec. 1975.

SCHMIDT, S. M.; KOCHAN, T. A. Interorganizational relationships: patterns and motivations. **Administrative Science Quarterly**, v. 22, p. 220-234, jun. 1977.

SCOTT, R. **Organizations**: rational, natural, and open systems. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

TAUHATA, T. L.; MACEDO-SOARES, D. Redes e alianças estratégicas no Brasil: caso CVRD. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, art. 4, jan./jun., 2004.

WHETTEN, D. A.; LEUNG, T. K. The instrumental value of interorganizational relations: antecedents and consequences of linkage formation. **Academy of Management Journal**, v. 22, n. 2, p. 325-344, jun. 1979.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.