



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS  
DISCIPLINA: EMPREENDEDORISMO  
PROFESSOR: ANTONIO MARTINEZ FANDIÑO**

**DISSERTAÇÃO**

**Empreendedorismo associativista, a busca de um perfil facilitador no  
processo de confiança: um Estudo de Caso**

**MARCELO FERREIRA PINTO**

**2009**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS**  
**PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM**  
**NEGÓCIOS**

**Empreendedorismo associativista, a busca de um perfil facilitador no  
processo de confiança: um Estudo de Caso.**

**MARCELO FERREIRA PINTO**

*Sob a Orientação do Professor*

**Antonio Martinez Fandiño**

Dissertação submetida como requisito parcial  
para obtenção do grau de **Mestre em**  
**Ciências**, no Programa de Pós-Graduação em  
Educação Agrícola, Área de Concentração  
em Educação Agrícola.

Seropédica, RJ  
Maio de 2009

658.421 Pinto, Marcelo Ferreira  
P659e Empreendedorismo associativista, a busca de um perfil facilitador no processo de confiança: um estudo de caso / Marcelo Ferreira Pinto. – Rio de Janeiro: UFRRJ / Instituto de Ciências Humanas e Sociais, 2009.  
xi, 87 f.: il.

Orientador: Antonio Martinez Fandiño  
Dissertação (mestrado) – UFRRJ / Instituto de Ciências Humanas e Sociais / 2009.

Referências bibliográficas: f. 65

1. Empreendedorismo associativista 2. Estratégia de negócios I. Fandiño, Antonio Martinez. II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Instituto de Ciências Humanas e Sociais.

## AGRADECIMENTOS

Durante a elaboração deste trabalho e ao longo do curso de mestrado em Gestão e Estratégia de Negócios, contei com o apoio e incentivo de vários profissionais e amigos, e profissionais e professores que se tornaram amigos.

Ao Professor Dr. Antonio Martinez Fandiño , por quem me sinto honrado por ter sido meu orientador, pelo constante apoio, de realce, pelos ensinamentos em sala de aulas e a efetiva contribuição para alargar os meus horizontes de saber, ao longo do curso e da elaboração desta dissertação.

À Professora Dra. Heloísa Nogueira. Seu profissionalismo e caráter, seguramente, serão referências para minha vida profissional.

Agradeço, também, ao Professor Dr. Marcos Aguiar por fazer parte da Banca Examinadora, e pelos momentos de intenso aprendizado, proporcionados pela sua criatividade em sala de aula.

Aos empresários da Rede Construir, regional Sul do Rio de Janeiro, pela prestimosidade e atenção dispensada a esta pesquisa.

À minha esposa Gisele, pela paciência e cooperação e pela sua “presença” nos momentos em que minha “ausência” se fazia necessária.

Aos amigos Alessandro, Bruno e Karine, que se portaram como verdadeiros “Anjos da Guarda” nos momentos em que mais precisei de apoio.

Ao “garoto” Wellington, pela força nos tratamentos estatísticos e à Margareth Magalhães pela ficha catalográfica.

Ao Professor Dr. Murilo Alvarenga (UFF), que muito me motivou (e motiva) a prosseguir.

À “Dona” Conceição (minha mãe) e Michel, meu irmão, que sempre foram a razão para eu acreditar em tudo o que faço. E ao meu saudoso pai, Sr. Getúlio, sempre presente.

E ao principal autor da “Obra de minha Vida” que é o Nosso Deus Pai Todo Poderoso, que nunca se negou de me acompanhar.

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS**  
**PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM**  
**NEGÓCIOS**

**MARCELO FERREIRA PINTO**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Ciências**, no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 27/02/2009

---

Antonio Martínez Fandiño . Dr., Ph.D. UFRRJ  
(Orientador)

---

Marcos Aguiar de Souza. Dr., UFRRJ

---

Joel Vieira. Dr., IBMEC

## RESUMO

PINTO, Marcelo Ferreira. **Empreendedorismo associativista, a busca de um perfil facilitador no processo de confiança: um Estudo de Caso.** 128p Dissertação (Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia de Negócios). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2009.

Esta dissertação propõe uma análise de um arranjo produtivo do setor de materiais de construção, valendo-se da ferramenta “estudo de caso” para identificar um perfil de confiabilidade que facilite o processo associativista. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas pessoais, com perguntas fechadas e abertas, a cada associado da rede. As unidades de análise foram os proprietários das lojas associadas à Rede Construir (rede nacional de lojas de materiais de construção) pertencentes à região Sul-Fluminense. Num total de onze lojas, semelhante a cada “pólo regional” da Rede Construir, esta é composta por um gestor próprio, e perfaz um total de nove proprietários. Através da combinação de métodos qualitativos e quantitativos, e da triangulação de fontes secundárias e primárias de dados, a investigação deste caso foi realizada buscou-se induzir aspectos teóricos e práticos quanto a implicação do fenômeno da confiança interorganizacional em uma rede de lojas do setor de materiais de construção, além dos conceitos de confiança nas intenções, nos resultados e institucional na realidade empírica dos casos. Os resultados mostram que não existe um perfil específico de confiabilidade que possa ser responsabilizado, ou atribuído como facilitador do processo de associativismo nesta rede. Entretanto é possível perceber que os fatores que contribuem para o fomento da confiança nestes processos estão fortemente calcados no Contexto Situacional e na presença de mecanismos formais de controle. Apesar destes mecanismos, a ameaça de oportunismo se faz presente, inclusive com o relato de um caso. O estudo ainda apresenta recomendações gerenciais e de estudos futuros.

Palavras-chave: Empreendedorismo – Arranjo Produtivo Local – Cooperativismo - Confiança

## ABSTRACT

PINTO, Marcelo Ferreira. **Entrepreneurial associations, the search profile of a facilitator in the process of confidence: a Case Study**. 128p. Dissertation (Professional Master Science Program in Management and Business Strategy). Institute for Social and Human Sciences, University of Rio de Janeiro Seropédica, RJ, 2009.

This study proposes an analysis of an array of productive sector of construction materials, drawing up the "case study" to identify a profile of reliability to facilitate the association process. Data collection was conducted through personal interviews with open and closed questions, each associated with the network. The units of analysis were the owners of the shops associated with the Building Network (national network of shops of building materials) belonging to the South-Fluminense. A total of eleven stores, similar to each "regional center" Building the Network, this is a manager himself, and makes a total of nine owners. Through the combination of qualitative and quantitative methods, and triangulation of primary and secondary sources of data, investigation of this case was conducted sought to bring theoretical and practical aspects regarding the involvement of the phenomenon of trust interorganizational in a network of shops in the area of construction materials, beyond the concepts of trust in the intentions, the results and the institutional reality of empirical cases. The results show that there is no specific profile of reliability that can be held responsible, or assigned as a facilitator of the associations in this network. Meanwhile you can see that the factors that contribute to fostering confidence in these processes are strongly based on situational context and the presence of formal mechanisms of control. Despite these mechanisms, the threat of opportunism is present, including the report of a case. The study also presents recommendations for future studies and management.

Key Words: Entrepreneurship – Cluster – Collective – Trust

## **LISTA DE ABREVIACÕES E SÍMBOLOS**

ALMACONS – Associação de Lojas de Materiais de Construção do Sul do Estado do Rio de Janeiro

APL – Arranjo Produtivo Local

GEM - Global Entrepreneurship Monitor

PMEs – Pequenas e médias empresas

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SOFTEX - Sociedade Brasileira para Exportação de Software

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1 - Características mais frequentemente atribuídas aos empreendedores pelos comportamentalistas</b>	<b>17</b>
<b>QUADRO 2 - Distinção entre as características do executivo das características do empreendedor</b>	<b>20</b>
<b>QUADRO 3 - Definições de empreendedor e empreendedorismo</b>	<b>21</b>
<b>QUADRO 4 – Rede: Elementos estruturantes</b>	<b>31</b>
<b>QUADRO 5 - Etapas na estruturação de Redes Interorganizacionais</b>	<b>35</b>
<b>QUADRO 6 - Definições de Confiança</b>	<b>45</b>
<b>QUADRO 7 - Elementos Constituintes da Confiança</b>	<b>46</b>
<b>QUADRO 8 - Relação das lojas</b>	<b>51</b>
<b>QUADRO 9 - Tempo de experiência e tempo de Rede dos entrevistados</b>	<b>55</b>

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

**FIGURA 1 - Abrangência da Rede Construir no Brasil**

**51**

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 01 - Informações divulgadas que são principais atrativos das reuniões</b>	
Quinzenais	60
<b>GRÁFICO 02 - Fatores responsáveis pelo sucesso da rede</b>	62
<b>GRÁFICO 03 - O grau de importância das penalidades aplicadas nos participantes da Rede</b>	80
<b>GRÁFICO 04 - Importância das informações trocadas na Rede, para o sucesso de seu negócio</b>	80
<b>GRÁFICO 05 - As lojas associadas à Rede Construir privilegiam os interesses coletivos aos seus particulares.</b>	81
<b>GRÁFICO 06 - Houve aumento de sua competitividade com a entrada para a Rede?</b>	81
<b>GRÁFICO 07 - A Rede esta atendendo plenamente as expectativas que o sr(a). tinha ao entrar na rede.</b>	82
<b>GRÁFICO 08 - A entrada do sr(a). na REDE CONSTRUIR trouxe benefícios consideráveis para a sua empresa.</b>	82
<b>GRÁFICO 09 - Os valores e práticas administrativas das lojas associadas à REDE CONSTRUIR são os mesmos ou muito parecidos</b>	83
<b>GRÁFICO 10 - Um dos principais motivos que poderia colocar em risco o sucesso da REDE CONSTRUIR seria a falta de credibilidade dos associados participantes.</b>	83
<b>GRÁFICO 11 - O sr(a). se sente confortável com o ambiente de negócios existente entre os associados da REDE CONSTRUIR.</b>	84
<b>GRÁFICO 12 - Algum evento no passado afetou a confiança do sr(a). nos outros associados prejudicando a sua motivação em cooperar com a REDE CONSTRUIR.</b>	84
<b>GRÁFICO 13 - O sucesso do negócio do sr(a). está intimamente relacionado ao sucesso da REDE CONSTRUIR.</b>	85
<b>GRÁFICO 14 - O monitoramento e a fiscalização dos associados no que diz respeito aos pagamentos e demais atividades relacionadas às suas obrigações podem ser consideradas como sendo</b>	85
<b>GRÁFICO 15 - Qual é a postura dos demais associados no que diz respeito a troca de informações</b>	86
<b>GRÁFICO 16 - Com relação as normas e regras existentes no Estatuto da REDE CONSTRUIR, o(a) senhor(a) considera que:</b>	86
<b>GRÁFICO 17 - Os interesses dos associados foram ou estão sendo trabalhados na Rede Construir?</b>	87

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	12
1.1. Formulação do Problema	13
<b>1.2. OBJETIVOS</b>	13
1.2.1. Objetivo Geral	13
1.2.2. Objetivos Específicos	13
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA</b>	14
<b>2.1. Empreendedorismo</b>	14
2.1.1. O Empreendedorismo e os comportamentalistas	16
2.1.2. O Empreendedor	18
2.1.3. Empreendedorismo no Brasil	22
2.1.4. Perfil do empreendedor	23
2.1.4.1. Necessidade de sucesso	23
2.1.4.2. Necessidade de autonomia	24
2.1.4.3. Conhecimentos para empreender	24
2.1.4.4. Criatividade	25
2.1.4.5. Motivação	26
2.1.4.6. Atitudes	27
2.1.4.7. Identificação de oportunidades	28
<b>2.2. Associativismo</b>	29
2.2.1. Redes e Relações Interorganizacionais	31
2.2.2. Classificação dos tipos de empresas em rede.	32
2.2.3. Arranjos produtivos locais (APLs)	34
<b>2.3. Confiança e Custos de Transação</b>	37
2.3.1. Introdução	37
2.3.2. Sobre a Teoria dos Custos de Transação	37
2.3.3. O Conceito de Capital Social	39
2.3.4. A Questão da Confiança	41
2.3.4.1. Definições de confiança	41
2.3.5. Elementos da confiança	46
2.3.5.1. Risco	47
2.3.5.2. Interdependência	47
2.3.5.3. Informação	47
2.3.5.4. Expectativas baseadas em processos históricos e reputação	48
2.3.5.5. Contexto situacional	49
<b>3. METODOLOGIA</b>	50
3.1.1. POPULAÇÃO E AMOSTRA	50
3.1.2. COLETA DE DADOS E INSTRUMENTO DE PESQUISA	52
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	53
4.1.1. O CASO: A REDE CONSTRUIR	53
4.1.2. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	56
<b>5. CONCLUSÕES</b>	63
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	65

<b>ANEXOS</b>	65
<b>A – ROTEIRO DE QUESTÕES PARA AS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS REALIZADAS NA REDE CONSTRUIR</b>	75
<b>B – GRÁFICOS</b>	80

## 1. INTRODUÇÃO

Num momento em que o mundo dos negócios tem passado por mudanças em intervalos de tempo cada vez menores, o tema *empreendedorismo* vem provocando interesse crescente na formação de gestores.

Em nosso país data de 1981 o curso pioneiro intitulado “Novos negócios”, ministrado na Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, a tratar do assunto. De lá pra cá o apoio ao empreendedorismo e a profissionalização do empreendedor veio crescendo, pontuados pela criação de entidades como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae –, e programas como o Brasil Empreendedor, do Governo Federal, que vigorou de 1999 até 2002, que entre muitas outras iniciativas, fertilizaram o campo do empreendedorismo no Brasil.

Segundo o relatório de 2006 do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2006), o Brasil aparece em 5º lugar no ranking dos países com maiores taxas de empreendedores estabelecidos, com 14,3 milhões de empreendedores, correspondente a 12,1% da população.

A conseqüência decorrente do aumento das iniciativas empreendedoras no país – coisa de duas décadas para cá – foi o aumento do número de Pequenas e Médias Empresas (doravante, neste estudo, chamadas de PMEs) em todo o território nacional.

Paralelo a estes fenômenos, a queda das fronteiras econômicas mundiais, uma das características da Globalização, levou as grandes empresas transnacionais, já consolidadas e mais adaptadas a esta nova configuração de mercado “mundializado”, a adquirirem penetração ainda maior em mercados estrangeiros, o que colocou as PMEs de determinados setores em posições competitivas desfavoráveis quando na concorrência pelos mesmos mercados, devido a suas limitações de fazerem frente a empresas do porte e expertise como as transnacionais.

Desta forma surge a necessidade premente – até mesmo por uma questão de sobrevivência – das PMEs desenvolverem uma estratégia para reagir não só a esta nova realidade competitiva, como para encarar as próprias concorrentes locais (nacionais) de grande porte.

A reação a esta configuração de mercado é materializada na forma de associações entre empreendedores de PMEs, formando verdadeiras redes que trazem um novo fôlego aos

seus negócios, por meio da possibilidade de obtenção de vantagens competitivas através de aquisições de insumos de forma conjunta; possibilitando um menor custo nestas aquisições e obtenção de melhores prazos, da facilitação na implementação conjunta de estratégias de marketing, entre outras vantagens.

### **1.1. Formulação do Problema**

Conforme o contexto apresentado, as associações entre empreendedores tem sido uma realidade cada vez mais comum em determinados setores de negócios como o que ocorre entre Supermercados, Redes de Farmácias, de lojas de Materiais de Construção, entre outras. No setor de Materiais de Construção esta necessidade torna ainda mais contundente. Somente no primeiro semestre de 2008, o setor apresentou um crescimento de 28,21% em relação a igual período do ano passado, impulsionado pelo aumento das vendas dos materiais de base e pelo crescimento na quantidade de edifícios que se encontram nas fases iniciais de construção (ABRAMAT, 2008), o que ocasionou grande competitividade. Seja para fortalecimento contra concorrentes de grande porte, seja por motivos econômicos, a questão que se levanta é:

Que perfil de confiabilidade é necessário em processos de associações de pequenos negócios? E como este facilita este associativismo?

### **1.2. Objetivos**

#### **1.2.1. Objetivo Geral**

O objetivo geral deste estudo é entender a tipologia do perfil de confiabilidade que facilite o processo associativo.

#### **1.2.2. Objetivos Específicos**

Tendo em vista uma concepção mais ampla dos tópicos relacionados a este estudo, os objetivos específicos aqui apresentados são:

- Apresentar o escopo histórico dos conceitos relacionados aos processos empreendedores.
- Explicar a dinâmica dos arranjos produtivos locais.
- Identificar os fundamentos da confiança.

- Investigar os perfis de confiabilidade envolvidos em empreendimentos associativos e identificar as características deste perfil.
- Traçar o perfil facilitador do processo de empreendedorismo associativo.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1. Empreendedorismo**

O empreendedorismo foi identificado pelos economistas, num primeiro momento, como um elemento útil à compreensão do desenvolvimento.

De origem francesa (*entrepreneur*) a palavra empreendedor significa aquele que assume riscos e inicia algo novo (DRUCKER, 2000). A expressão foi empregada pela primeira vez por volta de 1800 por Jean-Baptiste Say, economista francês, com a finalidade de abalizar o indivíduo que consegue transferir recursos econômicos de um setor com baixa produtividade para um setor com produtividade elevada e com maiores rendimentos (DRUCKER, 2000). Say, juntamente com Cantillon, são dois autores admitidos como pioneiros no campo do empreendedorismo (FILLON, 1999).

Cantillon era fundamentalmente um banqueiro. Hoje seria classificado como um capitalista de risco. Seus escritos mostram um perfil de um homem em busca de oportunidades de negócios, preocupado com a otimização dos rendimentos obtidos para o capital investido e o uso da inteligência no gerenciamento de negócios. Vivia de rendas e buscava oportunidades de investimentos.

Jean-Baptiste Say também demonstrou interesse pelos empreendedores. A criação de novos empreendimentos, na concepção do autor, resultava em desenvolvimento econômico (SAY *apud* FILLION, 1999). Este é considerado um economista porque naquele tempo (e até a segunda metade do século XX) as ciências gerenciais não existiam (FILLON, 1999).

Tanto o primeiro quanto o segundo consideravam empreendedores aqueles que, por investirem seu próprio dinheiro, se expunham a riscos, aproveitando as oportunidades com a perspectiva de obterem lucros.

Apesar de Say, em especial, fazer uma distinção entre empreendedores e capitalistas (SAY *apud* FILLION, 1999) associando os empreendedores à inovação – ele os percebia como agentes da mudança – foi Schumpeter quem realmente lançou o campo do empreendedorismo, associando-o claramente à inovação.

“A essência do empreendedorismo está na percepção e aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios (...) sempre tem a ver com criar uma nova forma de uso dos recursos nacionais, em que eles sejam deslocados de seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações.” (SCHUMPETER, 1928 *apud* FILLON, 1999)

Ele não simplesmente fez a associação empreendedores/inovação, como também mostrou a importância dos empreendedores na explicação do desenvolvimento econômico. O autor não foi o único a associar o empreendedorismo à inovação: Clark (1899 *apud* FILLION) havia feito o mesmo de forma bem clara um pouco antes; assim como outros economistas como Higgins (1959 *apud* FILLION), Baumol (1968 *apud* FILLION), Schloss (1968 *apud* FILLION) e Leibenstein (1978 *apud* FILLION) que também fizeram a mesma associação.

Além disso, os economistas percebiam os empreendedores de varias formas:

- Como “identificadores de oportunidades de negócios” (HIGGINS, 1959; PENROSE, 1959; KIRZNER, 1976 *apud* FILLON, 1999).
- Como “criadores de empreendimentos” (ELY e HESS, 1893; OXENFELDT, 1943; SCHLOSS, 1968 *apud* FILLON, 1999).
- E como aqueles que correm riscos (LEIBENSTEIN, 1968; KIHLMSTROM E LAFONT, 1979; BUCHANAN E DI PIERRO, 1980 *apud* FILLON, 1999).

Ao final do século XIX e início do século XX, repetidas vezes os gerentes ou administradores eram confundidos com os empreendedores, sendo analisados somente do ponto de vista econômico, como aqueles que planejavam, dirigiam e exerciam controle sobre as ações praticadas nas organizações, porém a serviço do capitalista (SCHUMPETER, 1949).

Apesar de citados em economia, Empreendedores, aparecem muito pouco - às vezes nem mesmo são citados - nos modelos clássicos de desenvolvimento econômico. A dificuldade – verdadeira recusa – dos economistas em aceitar modelos não quantificáveis (FILLON, 1999) teve como consequência o universo do empreendedorismo a voltar para os

comportamentalistas em busca de um conhecimento mais aprofundado sobre o comportamento do empreendedor.

### **2.1.1. O Empreendedorismo e os comportamentalistas**

O Comportamentalismo surgiu no começo do século XX, com John Watson desenvolvendo sua teoria do comportamento, cujo pressuposto entendia a psicologia como a parte das ciências naturais que toma o comportamento como objeto de estudo a ser investigado por meio de estímulos e respostas (MARX e HILLIX, 1973). Os pressupostos de sua teoria são os seguintes:

- (a) o comportamento compõe-se de elementos de resposta;
- (b) o comportamento compõe-se de secreções glandulares e movimentos musculares, sendo, portanto, redutível a processos físicos-químicos;
- (c) para cada estímulo temos uma resposta;
- (d) os comportamentos mais complexos podem ser entendidos como cadeias (redes) de respostas mais simples;
- (e) há um grande número de reações aos estímulos que é hereditário, as quais se transformam - por condicionamento - em diferenciações individuais mais complexas (MARX e HILLIX, 1973).

Na década de cinquenta McClelland, psicólogo americano, estudava história na busca de explicações para a existência de grandes civilizações. Em seu trabalho McClelland identificou uma série de elementos (MCCLELLAND, 1961), sendo o que chamou sua atenção foi a presença de heróis na literatura. Foi observado que as gerações seguintes tomariam esses heróis como modelos, tendendo a copiá-los em seu comportamento.

De acordo com o estudo, o povo treinado sob tal influência desenvolvia uma grande necessidade de realização e McClelland associava essa necessidade aos empreendedores. Entretanto, Gasse (1978) notou-se que McClelland havia restringido sua pesquisa a certos setores de atividade econômica.

De fato, o trabalho de McClelland (1961) concentrava-se em gerentes de grandes organizações e, apesar de ser fortemente associado ao campo do empreendedorismo, uma

leitura cuidadosa de seus escritos mostra que ele não estabelece qualquer conexão entre a necessidade de auto-realização e a decisão de lançar, possuir ou até mesmo gerenciar um negócio (Brockhaus, 1982).

Depois de McClelland, os comportamentalistas dominaram o campo do empreendedorismo por 20 anos, até o início dos anos 80 (FILLON, 1999). Autores, como Hornaday (1982), Meredith (1982), Nelson et al. (1982), Timmons (1978), descreveram em suas publicações uma série de características atribuídas aos empreendedores. As mais comuns são mostrados no quadro 1, abaixo.

**Quadro 1**  
**Características mais freqüentemente atribuídas aos empreendedores pelos comportamentalistas**

Inovação	Otimismo	Tolerância à ambigüidade e incerteza
Liderança	Orientação para resultados	Iniciativa
Riscos moderados	Flexibilidade	Capacidade de aprendizagem
Independência	Habilidade para conduzir situações	Habilidade na utilização de recursos
Criatividade	Necessidade de realização	Sensibilidade a outros
Energia	Autoconsciência	Agressividade
Tenacidade	Autoconfiança	Tendência a confiar nas pessoas
Originalidade	Envolvimento a longo prazo	Dinheiro como medida de desempenho

Fonte: Hornaday, 1982, Meredith, Nelson et al., 1982, Timmons, 1978, in FILLON, 1999.

Alguns autores mostram que os empreendedores refletem as características do período e do lugar em que vivem (Ellis, 1983; Gibb e Ritchie, 1981 *apud* Fillon, 1999; Newman, 1981, 1999; Toulouse, 1979 *apud* Fillon, 1999).

Este volume de pesquisas produziu resultados bastante variados, muitas vezes conflitantes, embora obtidos através de metodologias claras. Isto prova o quanto é difícil se estabelecer um perfil psicológico absolutamente científico do empreendedor, dada a própria complexidade humana. As diferenças nas amostragens comprovam isto (FILLON, 1999). Existe uma série de razões para este fato, porém, esta discussão não cabe ao presente trabalho.

O campo do empreendedorismo cresceu, se desenvolveu, espalhando-se por quase todas as ciências humanas e gerenciais. Dois eventos marcaram este fenômeno: a publicação

da primeira de todas as enciclopédias contendo o que havia de melhor e mais moderno sobre o assunto (Kent, Sexton et al., 1982 *apud* Fillon, 1999) e a primeira grande conferência anual (a conferência de Babson) dedicada à pesquisa no novo campo.

Observa-se que o desenvolvimento da disciplina empreendedorismo, propriamente dita, não seguiu o mesmo padrão das outras. O motivo foi que um grande número de pesquisadores, cada um utilizando lógica e metodologias estabelecidas em graus variados, em seus próprios campos de estudo, começou a interessar pelo assunto e a trabalhar no campo do empreendedorismo.

### **2.1.2. O Empreendedor**

A expressão *Empreendedor* traz consigo um rol de definições, nas mais variadas literaturas. Normalmente relaciona-se a palavra àquele que detecta cria ou prospecta novos negócios.

Uma das definições que melhor representa o espírito empreendedor é a de Joseph Schumpeter (1949):

“O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.”

De acordo com Dornelas (2005), em qualquer definição de empreendedorismo encontram-se, pelo menos, os seguintes aspectos referentes ao empreendedor:

1. Iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz.
2. Utiliza os recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico onde vive.
3. Aceita assumir riscos calculados e a possibilidade de fracassar.

Para Dengen (1989, p. 9),

O empreendedor é o agente do processo de destruição criativa que, de acordo com Joseph Schumpeter, é o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha, o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e implacavelmente sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros.

Slaughter (1996, p. 6) descreve o empreendedorismo como:

O processo de descobrir ou desenvolver uma oportunidade para então, gerar valores através da inovação, agarrando tal oportunidade sem levar em conta outro recurso (humano ou capital), como também sem levar em consideração a posição do empreendedor — dentro da nova ou já existente empresa.

Nota-se que em todos os quatro autores a característica de “ser inovador” do empreendedor, o que corrobora o aspecto citado por Donelas (2005) de “assumir riscos calculados”, uma vez que a introdução do novo no mercado seja ele um novo produto ou serviço, uma nova forma de gerir ou produzir, envolve assunção de riscos.

Para Oliveira (1996) todo indivíduo que, estando no posto de tomador de decisões, consegue estabelecer um novo negócio ou elevar substancialmente o valor patrimonial de negócios já existentes, várias vezes acima da média esperada das empresas congêneres situadas no mesmo período e no mesmo contexto sociopolítico-econômico, é considerado um empreendedor.

Para Drucker (2000), aquele que começa o seu próprio novo e pequeno negócio pode ser definido como empreendedor. “Entretanto nem todos os novos pequenos negócios são empreendedores ou representam empreendedorismo” (ibid., p. 197).

O autor ainda completa definindo como empreendedor aquele que cria algo novo, diferente, mudando ou transformando valores. Para ele o espírito empreendedor não é um traço de personalidade, mas um comportamento. É uma característica distinta, seja de um indivíduo ou de uma instituição.

Neste sentido, pode-se estabelecer uma relação entre empreendedor e um executivo de negócios, embora este executivo possa se tornar também um empreendedor. De acordo com Leite (2002, p.2), determinadas características e atitudes desempenhadas pelos empreendedores podem ser diferenciadas das características e atitudes desempenhadas pelos executivos tradicionais no cenário empresarial que eles atuam, conforme demonstrado no quadro 2.

**Quadro 2**  
**Distinção entre as características do executivo das características do empreendedor**

ADMINISTRADOR/EXECUTIVO	EMPREENDEDOR
Possuem uma liberdade limitada	Possuem uma liberdade total
Costumam gostar das rotinas	Não gostam de rotinas
Mantém o que já foi feito e criado	Fazem coisas de forma original
Administram a responsabilidade delegada	Assumem a responsabilidade individual
Trabalham para os outros	Trabalham para si mesmos
Estimulam a mente dos outros	Usam mais a mente própria

Fonte: Leite (2002, p. 7).

O empreendedor é aquele que aprende a utilizar uma estratégia de executar suas atividades de maneira simples, básica, mas sem procrastiná-las. Além disso, são movidos pela visão focada em produtos e no cliente, o que dá ao verdadeiro empreendedor, uma espécie de orgulho pessoal por aquilo que faz (FARREL, 1993). Farrel (ibid.) ainda completa e afirma que a origem do espírito empreendedor está na necessidade, levando à concepção de algo novo, à edificação de um negócio ou a um comportamento competitivo.

Kirzner (1973) considera o empreendedor como alguém que consegue criar uma situação de equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência. Dessa forma, ele precisa saber identificar oportunidades na ordem presente.

Pinheiro (2001) apresenta uma série de definições sobre os conceitos acerca do empreendedorismo e da figura do empreendedor, conforme demonstrado no Quadro 3, que apresenta estas definições em ordem cronológica por autor.

### Quadro 3

#### Definições de empreendedor e empreendedorismo

Autor	Definição
Shumpeter (1934)	Empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente, pela introdução de novos produtos e serviços e pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos materiais. O empreendedor é aquele que realiza coisas novas e não necessariamente aquele que inventa.
Belshaw (1955)	Um empreendedor é alguém que toma a iniciativa nos recursos administrativos.
McClelland (1961)	O empreendedor é definido como alguém que exercita controle sobre os meios de produção, e produtos e produz mais do que consome a fim de vendê-los (ou trocá-los) pelo pagamento ou renda.
Rosenberg (1967)	Alguém que assume o risco financeiro da iniciação, operação e gerenciamento de um dado negócio ou empresa.
Baurnol (1968)	O empreendedor tem uma função diferente. É seu trabalho localizar novas idéias e colocá-las em prática. Ele deve liderar, e ainda inspirar, não pode deixar que as coisas se tornem rotineiras e que a prática de hoje jamais será suficientemente boa para amanhã.
Kirzner (1970)	Empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência.
Amar Bhide (1971)	Trata-se simplesmente daquele que localiza e aproveita uma oportunidade de mercado, criando a partir daí um novo negócio.
Homaday (1971)	Comparados aos homens em geral, os empreendedores estão significativamente em maior escala, refletindo necessidades de realização, independência e eficiência de sua liderança e estão em menor escala, refletindo ênfase nas necessidades de manutenção.
Palmer (1971)	Tomar decisões sob diversos graus de incerteza vem a ser uma característica fundamental do empreendedorismo.
Peter Drucker (1974)	A criatividade não depende de inspirações, mas de estudo árduo; um ato de vontade. Assim como a pesquisa sistemática pode resultar na invenção, também pode haver uma busca premeditada de oportunidades para inovar. Quem souber onde e como encontrá-la será o empreendedor.
Brereto (1974)	Empreendedorismo é a habilidade de criar uma atividade empresarial crescente onde não existia nenhuma anteriormente.
Kierulff (1975)	Há evidências de que as características empresariais e comportamentais podem ser desenvolvidas. O empreendedor é acima de tudo um generalista, deve saber um pouco sobre tudo.
Shapiro (1975)	Em quase todas as definições de Empreendedorismo há um consenso e estamos falando de um tipo de comportamento que inclui a tomada de iniciativa; organização ou reorganização de mecanismos socioeconômicos para transformar recursos e situações em contas práticas: aceitação do risco e fracasso. O principal recurso usado pelo empreendedor é ele mesmo.
Kets de Vries (1977)	O empreendedor satisfaz a um número de funções que podem ser resumidas em inovação, gerenciamento, coordenação e risco.
Lynn (1978)	O empreendedor é também alguém criativo no sentido de que tenha de criar um novo produto ou serviço na imaginação e então, deve ter energia e auto-disciplina de transformar a nova idéia em realidade.
Komives (1979)	O empreendedor é alguém que inicia um negócio onde geralmente não existia ninguém antes dele.
Casson (1982)	Um empreendedor é alguém que se especializa em tomar decisões determinantes sobre a coordenação de recursos escassos,

Fonte: Pinheiro (2001, p. 30)

Existe ainda o termo *intrapreneur* ou intraempreendedor, que de acordo com PINCHOT III (1989), é aquele que, mesmo sem deixar a organização em que atua, realiza atos de criação ou inovação típicos de um empreendedor. O que diferencia este último do empreendedor, portanto, é o fato de atuar de forma empreendedora, só que dentro de uma empresa já estruturada.

### **2.1.3. Empreendedorismo no Brasil**

Foi na década de 1990 que o empreendedorismo começou a tomar vulto no Brasil. Anteriormente, assuntos como empreendedorismo, criação de pequenas empresas raramente eram debatidos no meio empresarial e os empreendedores da época praticamente não encontrava informações para auxiliá-los em sua jornada empreendedora.

O empreendedorismo no Brasil é marcado pela criação de instituições de apoio ao pequeno e médio empresário como Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software), sendo a primeira um dos órgãos mais conhecidos do pequeno empresário brasileiro, que junto à mesma obtêm todo suporte para iniciar um negócio, consultorias para solução de problemas pontuais em negócios já estabelecidos, entre outros serviços.

Por sua vez, a Softex foi criada com o objetivo ser um agente facilitador para que as empresas brasileiras desenvolvedoras de software, penetrassem em mercados externos, através da capacitação do empresariado do setor em gestão e tecnologia. Em parceria com incubadoras de empresas e cursos universitários de ciências da computação, a Softex veio desenvolvendo programas e isso contribuiu para que o tema empreendedorismo fosse disseminado entre a sociedade brasileira.

Segundo o Sebrae (2005), a maioria dos brasileiros (60%) que possuem empresas ativas foram motivados a empreender pelo desejo de ter o próprio negócio, enquanto que outra porção deste grupo (37%) para aumentar renda/melhorar de vida. Outros ainda (2%), foram motivados pelo montante de capital recebido de FGTS/indenização, quando foram demitidos, e uma pequena parte (1%) foi motivada pelos incentivos governamentais. Somente 30% dos brasileiros tiveram experiência anterior em trabalhar em seu próprio negócio (SEBRAE, 2005).

No Relatório Executivo publicado pela **Global Entrepreneurship Monitor (GEM)** em 2006, o Brasil figurou entre as nações onde mais se iniciaram empresas. O País registrou uma taxa de empreendimentos na ordem de 11,7%, ficando entre os dez primeiros na pesquisa. Ainda segundo a pesquisa citada, o Brasil ocupou a 5ª posição na razão da taxa de empreendimentos com mais de quarenta e dois meses e os iniciais (GEM, 2006).

#### **2.1.4. Perfil do empreendedor**

O estabelecimento de um perfil empreendedor é uma prática valorizada nos estudos sobre empreendedorismo. Em regra os perfis são positivamente associados ao sucesso dos empreendedores.

A vivência, seja no ambiente familiar, escolar, entre amigos, no ambiente de trabalho e em sociedade permite o desenvolvimento de algumas características de personalidade e talentos. Para Pati (1995, p.48), “toda pessoa é fruto de uma relação constante entre talentos e características que herdou dos vários meios que freqüentou durante a vida” e que servirão de “base” para empreender.

De acordo com diversos estudiosos do tema, como Kirzner e Shackle (1976), Lezana e Tonelli (1998), Uriarte (1999), Cielo (2001), Drucker (2001), a seguir, discorre-se sobre as várias características desse perfil. São elas:

- a) necessidade de sucesso;
- b) necessidade de autonomia;
- c) conhecimentos para empreender;
- d) criatividade;
- e) motivação;
- f) atitudes;
- g) necessidade de profissionalização;
- h) identificação de oportunidades.

#### **2.1.4.1. Necessidade de sucesso**

A necessidade de sucesso tem uma ligação direta com a realização pessoal (URIARTE, 1999). Definida por Uriarte (1999) como a necessidade que o empreendedor tem de atingir o sucesso pessoal. O autor completa que este sucesso pessoal nada mais do que o próprio sucesso de seu empreendimento, que se traduz em lucros e status.

Caird (1988) corrobora a relação entre a necessidade de sucesso com a realização pessoal e ressalta que, a busca excessiva deste sucesso, sem o complemento da afetividade nas relações humanas conduz a uma busca desmedida do poder, o que não pode ser considerado regra para os empreendedores.

Além de comprometer a felicidade e a harmonia nas relações interpessoais sociais e familiares, a busca excessiva deste sucesso, conforme Pereira, Santos e Gauthier (2000), poderá conduzir a uma miopia com relação à visão do empreendedor de seu próprio negócio, paradoxalmente, comprometendo o sucesso do mesmo.

#### **2.1.4.2. Necessidade de autonomia**

Ferreira (1988) define Autonomia como: “(a) Faculdade de se governar por si mesmo; (b) Liberdade ou independência moral ou intelectual; e (c) Condição pela qual o homem pretende poder escolher as leis que regem sua conduta”. Nota-se que todas estas definições são relacionadas entre si. A autonomia traz em si o pressuposto de deter certo grau de poder, conhecimento ou competências. Sobre este aspecto, Macedo (2005) alerta que “autonomia não significa, como às vezes se pensa, fazer o que se quer, do jeito que se quer, na hora em que se quer” mas “valorizar a autonomia é desenvolver responsabilidade, comprometer e realizar, na prática, a experiência de ser parte do todo e o todo ao mesmo tempo”.

Segundo Fortes (1998), autonomia é palavra de origem grega, referente à capacidade do indivíduo decidir com base em valores, expectativas, necessidades, prioridades e crenças. Trata-se de uma competência agregada à condição de liberdade de ação e de escolha, sendo sua viabilização dependente da existência da possibilidade, ou não, de ação.

A necessidade de autonomia torna o empreendedor como um indivíduo caracterizado pelo apreço em tomar as decisões e ter o controle das situações (HANSEMARK, 1998). De

acordo com Cielo (2001), os empreendedores também têm a necessidade de sentirem-se livres quando em confronto com problemas em seu novo empreendimento ou para analisar e promover o crescimento do mesmo. Ainda segundo a autora, ironicamente, quando do efetivo estabelecimento de seu negócio no mercado, parte considerável de seus anseios de liberdade são cerceados, em consequência da carga excessiva de trabalho.

Segundo Uriarte (1999), a necessidade de autonomia do empreendedor é em relação a regras ou o controle de outros. O empreendedor, completa, frente a uma oposição ou ausência inicial de sucesso, mantém sua opinião pessoal, expressando confiança em sua capacidade para concluir tarefas complexas ou enfrentar desafios. Isto evidencia o quanto ao indivíduo empreendedor é necessário sentir-se livre no manejo de problemas e oportunidades que surgem, a todo instante, no processo empreendedor.

#### **2.1.4.3. Conhecimentos para empreender**

Segundo Longen (1997), conhecimento traduz na consciência que as pessoas têm de si mesmas e do ambiente em torno delas. Para a autora, o rol de conhecimentos de um indivíduo é resultado dos processos de aprendizagem que incidem sobre ele, ao longo de sua vida, e este mesmo rol é influenciado pelo ambiente físico e social ao redor dele. Por consequência, com o passar do tempo, o conhecimento vai sofrendo modificações que refletem em mudanças no próprio comportamento do indivíduo.

Apesar de a literatura apresentar diversos significados, não há uma definição de conhecimento que possa ser aceita de modo geral (SVEIBY apud LAPOLLI et al, 2001).

Echeveste (1998) define o conhecimento como um conjunto de informações, como o saber que o indivíduo deve possuir de forma a atender às exigências do mercado. Para Drucker (2001), o empreendedor enxerga o conhecimento como um elemento para chegar aos fins da performance organizacional. Entretanto, o conhecimento por si só não garante o seu sucesso. Filion acrescenta que “quanto mais completo for o conhecimento do empreendedor, e, ainda, sua imagem e entendimento de um setor de negócios, tanto mais realista será sua visão” (FILION 2000, p.10).

Segundo Lezana e Tonelli (1998), dentre os conhecimentos que um empreendedor deve ter para empreender, estão em primeiro lugar aqueles que abrangem os aspectos técnicos com relação ao empreendimento como:

- a) o conhecimento do produto;
- b) o conhecimento do processo e da produção;
- c) seguido por experiência adquirida nas áreas comercial e empresarial.

Os autores salientam ainda, a importância da escolaridade e da vivência de novas situações. Um nível mínimo de educação formal deverá ter o empreendedor para que o mesmo possa interagir de modo satisfatório com outras pessoas e com a realidade que o circunda, e a experiência com situações novas leva o empreendedor a ter menor dificuldade em superar os problemas que a ele se apresentarem e enfrentar mudanças com um grau maior de segurança.

#### **2.1.4.4. Criatividade**

A espécie humana tem uma capacidade inata, peculiar, de raciocinar de forma construtiva. É esta capacidade que gera a chamada criatividade. Quanto ao seu desenvolvimento, cada um desenvolve sua capacidade criativa em função do meio, dos estímulos que recebe e dos bloqueios que se impõem (PREDEBON, 1997).

Segundo Kneller (1978), apesar da criatividade ter sido historicamente entendida como uma dádiva divina concedida a selecionados mortais, ela já foi definida como uma forma de loucura, noção que perdurou várias décadas durante o século XVI.

Para Rogers (1977), seguido de Maslow (1968), a criatividade seria uma procura da auto-realização, traduzindo na necessidade de desenvolvimento de potencial que todo ser humano teria dentro de si.

Na década de 80, em uma demonstração de seu descontentamento com a modesta amplitude de conceitos utilizados para ponderar a criatividade em seus testes, propôs e realizou pesquisas sistemáticas avaliando não só os aspectos cognitivos como também os emocionais da criatividade. Com isso ele sugeriu indicadores para sua mensuração, que foram: a presença de emoção, fantasia, movimento, combinações de idéias, resistência ao

fechamento, perspectiva incomum, perspectiva interna, humor, riqueza de imagens, colorido de imagens e títulos expressivos (TORRANCE e BALL, 1980).

Alvarez (1998) afirma que considerar um indivíduo criativo significa referir-se a alguém que tem objetivo, sabe aonde quer chegar, que está interessado por aquilo que deseja mudar e desenvolve uma sólida habilidade de produzir um grande número de idéias.

Assim, toma decisões racionais, valendo da capacidade de associar idéias de modo ímpar, incomum. O uso da criatividade propicia ao tomador de decisões enxergar um problema de forma mais completa, identificando as alternativas para solucioná-lo.

Para Csikszentmihaly (2003) são características de uma pessoa criativa:

- a) Conseguir brincar e ser disciplinado;
- b) De um lado, usar muito a fantasia e a imaginação e de outro, um profundo senso de realidade do outro;
- c) apresentar-se ora como extrovertido, ora como introvertido;
- d) apresenta humildade e orgulho;
- e) é tradicional e conservador e, ao mesmo tempo, rebelde e iconoclasta;
- f) é muito envolvido emocionalmente com o trabalho e, ao mesmo tempo, objetivo em relação a ele.

Quando o assunto são empresas, Carr (1994) aplica o sentido de “ser criativo” a elas, afirmando que a empresa é considerada criativa quando produz algo novo, ou seja, um produto com uma diferencial tal que “excite” os olhos do mercado. O autor salienta que uma organização criativa é, por definição, uma empresa de alta performance.

Segundo o autor, uma estrutura de liderança criativa é baseada em três passos os quais permitirão, à empresa, obter vantagem competitiva:

- a) definir a missão da organização e alinhá-la à primeira, enquanto se desenvolve e se mantém um alto nível de confiança em toda a organização;
- b) coordenar as atividades da organização em direção à missão definida, almejada, assegurando-se de que uma comunicação constante ocorra através de toda a organização;

c) cuidar do desenvolvimento e manutenção de uma organização que esteja apreendendo continuamente; por consequência, criando novas práticas, processos, produtos e serviços que venham a agregar valor à empresa e a seus clientes.

O autor conclui afirmando que cabe ao líder da organização desempenhar essas funções, espalhando por toda a empresa as decisões por ele tomadas.

#### **2.1.4.5. Motivação**

Para Cratty (1984) é o conjunto de motivos que levam uma pessoa a optar por fazer algo ou executar uma tarefa com um empenho maior do que as outras e persistir em uma tarefa no decorrer de um período de tempo, ou seja, é um termo utilizado para designar a intensidade do esforço e a direção do comportamento humano. É uma dimensão direcional que indica a finalidade do comportamento ou porque as pessoas se orientam a um ou outro objetivo.

Também Singer (1977) descreve a motivação como sendo a insistência em caminhar em direção a um objetivo. Existem ocasiões onde a meta principal pode ser o alcance de uma recompensa, tal como ter êxito na gestão de seu próprio negócio, ganhar uma premiação como empreendedor do ano, ou um simples elogio. Em outras ocasiões, pode tomar a forma de um impulso para o sucesso, para provar ou conseguir algo para a auto-realização. Para Frost (1971) a conduta é causada e direcionada por combinações de motivos e emoções, alguns internos e outros externos, alguns genéticos e outros ambientais, alguns conscientes e outros inconscientes, alguns individuais e outros sociais, etc.

De acordo com Maslow (2000), motivar significa estimular as pessoas a fazer algo ou a comportar-se rumo à determinada direção. Para o autor, a motivação está fortemente relacionada com as necessidades pessoais e diz respeito à dinâmica do comportamento das pessoas. Desta forma, ao agir, com o intuito de satisfazer suas carências pessoais, o indivíduo, na verdade, tem seus comportamentos orientados por suas necessidades. Para Maslow (ibid.) tudo o que leva a alguma satisfação dessas necessidades provoca as atitudes das pessoas. Degen (1989) apresenta como as mais comuns:

- a) vontade de ganhar um volume de dinheiro muito maior do que seria possível na condição de funcionário de uma empresa;
- b) desejo de sair da rotina e levar suas próprias idéias adiante;

- c) vontade de ser seu próprio patrão e não ter de dar satisfações a ninguém sobre seus atos;
- d) necessidade de provar a si e aos outros que é capaz de realizar um empreendimento; e
- e) desejo de desenvolver algo que traga benefícios, não só para si, mas para a sociedade.

Como Maslow, Douglas McGregor (*apud* ROBBINS, 2002) descreveu o indivíduo como portador de necessidades as quais, uma vez que uma delas seja satisfeita, outra surge em seu lugar. O autor estabeleceu que cada indivíduo, por si mesmo, é capaz de empenhar-se com seu autodesenvolvimento no trabalho, sem a presença de coação externa. Caso isso não aconteça, Mcgregor acredita que há grande probabilidade de que o problema esteja na própria organização e não no indivíduo.

O pesquisador Herzberg averiguou a questão “o que as pessoas desejam de seu trabalho?”, e diferenciou *motivação pelo trabalho* da *satisfação com o ambiente de trabalho*. Ele definiu que, quando as condições ambientais do trabalho (como a remuneração, as políticas da empresa, condições físicas de trabalho) são ótimas, elas simplesmente evitam fontes de insatisfação. Já os fatores relacionados ao trabalho que trazem satisfação ao trabalhador com relação ao mesmo, tais como conteúdos e tarefas do cargo que oferecem desafio, que proporcionam autonomia, levam a sentimentos de realização, crescimento e desenvolvimento profissional, trazem motivação a ele. Herzberg chamou aos primeiros de fatores *higiênicos* e os anteriormente descritos de *motivacionais* (MAXIMIANO, 2005).

Csikszentmihaly (2003) distingue dois tipos de motivação: a intrínseca e a extrínseca. Na motivação extrínseca, as recompensas, salários e gratificações são importantes, uma vez que os motivos vêm de fora, externamente ao indivíduo. Já a primeira se dá pelo prazer que o indivíduo sente em trabalhar com ou por alguma coisa, determinando o vigor que vai se colocar no trabalho, e desta maneira são produzidas inovações.

#### **2.1.4.6. Atitudes**

Atitude é uma predisposição aprendida para se adotar um comportamento de forma favorável ou desfavorável com relação a determinado objeto (ASSAEL, 1995). Este “objeto” pode ser desde um produto, marca ou serviço, até pessoas, propagandas ou preços. Gibson et al. (1981) corrobora esta definição e escreveu que atitude pode ser definida como um estado mental de prontidão, aparelhado pela experiência e que exerce influência específica sobre

nossas respostas às coisas com as quais nos relacionamos, sejam pessoas, objetos e/ou situações.

Allport (1935) *apud* Sheth et al. (2001) unifica as definições anteriores em duas características básicas das atitudes: (a) São aprendidas, formando-se com base em alguma experiência com um objeto ou uma informação sobre ele; (b) Influenciam o comportamento, pois causam uma resposta consistente, precedendo e produzindo o comportamento.

Uma outra característica das atitudes é a de elas serem relativamente consistentes com o comportamento que refletem. Mas, apesar desta consistência, atitudes não são permanentes e mudam com o tempo (SCHIFFMAN e KANUK, 1997).

Gibson et al. (1981) completa:

- a) as atitudes definem as predisposições com relação a determinados aspectos do mundo;
- b) fornecem a base emocional das relações interpessoais e da identificação com os outros;
- c) as atitudes estão organizadas próximas ao núcleo da personalidade e sujeitas a mudanças.

Para Davidoff (2001), as atitudes consistem em conceitos de avaliação aprendidos, associados a pensamentos, sentimentos e ao comportamento, pois estão ligados à percepção, personalidade, aprendizagem e à motivação. Portanto, como confirma McDaniel e Gates (1996), a mensuração das atitudes é muito difícil, pois uma atitude sendo um construto que existe na mente do indivíduo, não permite observação direta, como, por exemplo, a altura ou o peso deste indivíduo.

#### **2.1.4.7. Identificação de oportunidades**

Segundo Felício Júnior e Vasconcelos (2004, p. 12), o empreendedor é uma pessoa que vê oportunidades onde ninguém mais vê.

Kirzner e Shackle (1976), afirmam que o empreendedor está alerta para as opções do mercado, sendo um indivíduo criativo, que percebe e imagina as oportunidades.

Para Lezana e Tonelli (1998) esta característica do perfil do empreendedor corresponde à facilidade de identificar novas oportunidades de produtos e serviços e novos nichos de mercados. Faz imprescindível aguçar a percepção do empreendedor para que ele enxergue além do óbvio e também o próprio óbvio, pois ele precisa ver o meio, o mercado, a realidade tal como ela é para poder inovar.

## **2.2. Associativismo**

### **2.2.1. Redes e Relações Interorganizacionais**

O conceito rede é ainda bastante novo e suscita mudanças seja na forma de estrutura organizacional, no novo estilo de gestão ou na nova forma de organização das relações entre as empresas. Castells (1999) considera que, graficamente, uma rede é semelhante a uma teia, com um conjunto de linhas interconectadas por nós, sendo que os mesmos são representados pelos pontos de intersecção das linhas. Conforme apresentado no quadro 4, para Britto (2002) os elementos estruturantes de uma rede são os nós (organizações ou atividades), as ligações (relacionamento entre organizações), os fluxos (de bens e informações) e as posições (estrutura de divisão do trabalho).

**Quadro 4**  
**Rede: Elementos estruturantes**

Nós	Organizações ou Atividades
Ligação	Relacionamento entre organizações
Fluxos	De bens e informações
Posições	Estrutura de divisão do trabalho

Fonte: Adaptado de Britto (2002)

A forma, então, que se estrutura a rede depende das conexões entre os nós, fato que permite uma flexibilidade na ação conjunta da estrutura formada.

Na concepção de Knoke e Kuklinski, “rede é geralmente definida como um tipo específico de relação ligando um conjunto de pessoas, objetos ou eventos” (KNOKE & KUKLINSKI, 1996, p. 175, tradução livre).

Cada vez mais observamos o termo Rede sendo empregado em grande sortimento de áreas de estudo. Um exemplo que ilustra isso seria o emprego de sua versão na língua inglesa, “*network*”, que inclui a idéia de se estruturar contatos pessoais que garantam vantagens no mercado de trabalho (LOPES & MORAES, 2000).

Para Powell (1996, p. 272), “as firmas **envolvidas** em uma rede de troca perdem parte da capacidade de ditar seu próprio futuro e cada vez mais são dependentes das atividades dos outros”. Mas o autor completa que “existem ganhos a serem alcançados somando recursos” (POWELL, 1996, p. 272).

Schimitz (1992) ressalta que as redes interorganizacionais tornam um ambiente inovador e que isto decorre da “difusão tecnológica e desenvolvimento e capacidades comerciais que antecipam tendências mercadológicas, levando a uma eficiência coletiva dos membros da rede, possibilitando, também, uma redução dos custos de transação”.

### **2.2.2. Classificação dos tipos de empresas em rede.**

De acordo com Albagli (2002) as redes podem ser: “Abstratas (redes sociais) ou concretas (redes de comunicação)”; “Visíveis (rodovias e ferrovias) ou invisíveis (redes de telecomunicações)”.

Marcon e Moinet (2001) definem uma classificação com quatro tipos de empresas em rede:

- **Redes verticais:** São as redes que se estruturam de forma hierárquica. Basta observarmos as grandes redes de distribuição do setor de alimentos ou setor bancário para termos exemplos de redes verticais. Para os autores as relações estabelecidas neste tipo de rede é semelhante às relações matriz/filial, onde a autonomia gerencial e jurídica das filiais é reduzida. O objetivo deste tipo de configuração de rede é a proximidade do cliente. As configurações estudadas na APL não se enquadram nesta definição.

- **Redes horizontais:** Neste tipo de configuração de rede, empresas reservam para si certo grau de independência, e selecionam certas atividades (como, por exemplo, compras, ações de marketing, criação de novos mercados, desenvolvimentos de novos produtos, gestão da informação) para serem coordenadas de forma conjunta. Assim, estas redes favorecem a concentração de esforços sem privar a liberdade de ação estratégica de seus membros. Há uma

grande heterogeneidade de redes que ilustram este tipo de configuração como os consórcios de compras, as associações de profissionais, as redes de *lobbying*, as alianças tecnológicas (Marcon e Moinet, 2001), entre outros. As relações estabelecidas neste tipo de rede levam empresas concorrentes a assumirem postura de cooperação entre si. Em redes horizontais, as relações entre as empresas componentes tornam o ambiente propício para trocas de aprendizagem por meio da cooperação. É justamente esta tipologia, o alvo de nosso estudo.

- **Redes formais:** São as redes regidas por contratos formais. Quando observamos redes como consórcios de exportação, *joint-ventures* e franquias, notamos que são profundamente formalizadas, em termos contratuais, onde regras de procedimento são instituídas entre as empresas envolvidas (KNORRINGA E MEYER-STAMER, 1998). A confiança interorganizacional e os laços estabelecidos neste tipo de rede giram em torno do instrumento formal de estabelecimento e manutenção da rede, que é o contrato.

- **Redes informais:** também conhecidas como *redes de conveniência* (Marcon e Moinet, 2001), são redes surgidas de encontros informais entre proprietários ou membros da cúpula de empresas com preocupações semelhantes, onde a troca de experiências e conhecimento criam uma cultura de cooperação e de auxílio, o que pode levar à construção de relações inter-empresariais mais frequentes e estruturadas. Sua base é a livre participação. Neste tipo de rede, o proceder de seus membros é estabelecido em conformidade com os interesses mútuos de cooperação, baseado na confiança entre os atores envolvidos. Um exemplo são as locadoras de filmes que concentram em um único comprador a compra de filmes, para obterem as vantagens de preços e prazos das compra em volume maior.

A tentativa de, em quatro tipologias apenas, encerrar todas as possibilidades de redes inter-organizacionais não deixa de ser representativo de uma simplificação forçada frente a ampla gama de tipologias de redes existentes, e raramente duas redes estruturadas de forma idêntica.

Como citado, uma rede do tipo horizontal, mais especificamente um Arranjo Produtivo Local, será o foco de nosso estudo.

### 2.2.3. Arranjos produtivos locais (APLs)

Percebe-se, com uma maior intensidade, que ambientes mais favoráveis ao empreendedorismo são aqueles em que ocorrem processos interativos e cooperativos de aprendizado e de inovação (ALBAGLI E MACIEL, 2002).

Uma forma específica de cooperação interorganizacional é a formação de Arranjos Produtivos Locais. Conforme as palavras de Lastres e Cassiolato (2003, p. 3-4):

[...] arranjos produtivos locais são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais - com foco em um conjunto específico de atividades econômicas - que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente envolvem a participação e a interação de empresas - que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros - e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também diversas outras organizações públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos, como escolas técnicas e universidades; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento.

Considerados como tipos específicos de redes, os arranjos produtivos locais comportam em sua composição diversos atores conectados em determinado espaço. Em literatura encontramos outros termos considerados equivalentes a Arranjos Produtivos como, por exemplo Sistema Produtivo (ALBAGLI E MACIEL, 2002), *Cluster*, termo este difundido por Porter (1999). Independente da opção pelas terminologias apresentadas, percebe que a definição não enfatiza o ator de forma singular, mas sim à concentração geográfica espacial.

Kogut (1988) apresenta três motivos gerais para a formação de redes interorganizacionais:

- a) Altos custos de transação;
- b) Posição competitiva e poder do mercado;
- c) E a busca pelo conhecimento e pela aprendizagem.

Já Contractor e Lorange (1988) estabelecem sete razões para a formação de estruturas de cooperação:

- a) redução de risco;
- b) obtenção de economias de escala e/ou racionalização;
- c) troca de tecnologia;

- d) barreira competitiva;
- e) barreiras de investimento;
- f) facilitação para expansão internacional inicial;
- g) vantagens da quase-integração vertical relacionando contribuições complementares dos parceiros dentro da cadeia de valor.

As alianças proporcionadas pelos Arranjos Produtivos Locais (doravante, neste estudo, tratados como APLs ou, no singular, APL) permitem às empresas envolvidas compartilhar riscos e intercambiar recursos, acessar novos mercados, obter sinergia, alcançar economias de escala e obter vantagem competitiva (FARINA, 1997).

Para Lastres e Cassiolato (2003, p. 04), os APLs geralmente encontram-se associados, em sua formação, “a trajetórias históricas de construção de identidades e de formação de vínculos territoriais (regionais e locais), a partir de uma base social, cultural, política e econômica comum”.

Observa, porém, que mesmo travando relacionamentos de colaboração de longa data, isto não isenta estas organizações a passarem por processos de conflito em sua inter-relação. Isto ocorre, pois, apesar da colaboração mútua, em prol de um objetivo em comum, há a possibilidade de haver oposição entre o jeito próprio de agir, de interpretar situações e até mesmo de interesses entre os atores da rede (COSER, 2003).

DiMaggio (1991), apresenta no quadro 5 as quatro etapas de estruturação das redes interorganizacionais.

**Quadro 5**  
**Etapas na estruturação de Redes Interorganizacionais**

1	Aumento de interação entre as organizações
2	Emergência de características definidas de coalizões e estrutura de dominação
3	Aumento na carga de informação com que as organizações têm de lidar
4	Formação da consciência nas firmas que elas são comprometidas num empreendimento comum

Fonte: Adaptado de DiMaggio (1991)

Para Balestrin e Vargas (2004) uma rede horizontal de PMEs apresenta as seguintes características:

- a) as empresas atuam em um segmento específico de mercado;
- b) as PMEs situam-se geograficamente próximas;
- c) as relações entre as PMEs são cooperativas, prevalecendo confiança mútua;
- d) sua coordenação é exercida por meio de instrumentos contratuais que garantem regras básicas de governança;
- e) tem um período de tempo indeterminado de formação e vigência.

De um modo geral, o objetivo primário da concepção de uma rede de varejo é potencializar a capacidade de compra de seus componentes. Fensterseiler et. al. (1995) assevera que esta associação em rede resulta em melhores preços e prazos de pagamento negociados junto aos fornecedores – consequência do maior volume comprado –, e promove o acesso a grandes fabricantes até então inacessíveis ou intermediados por distribuidores.

Entretanto há uma desvantagem ao limitar uma rede horizontal a uma simples “central de compras”. Hoje, redes horizontais varejistas compreendem associações de diversos serviços oferecidos aos associados. Como exemplo podemos citar: criação de produtos com marca própria; cartão de crédito; publicidade, propaganda e promoção; acesso à tecnologia; recrutamento e treinamento de funcionários; serviços de logística; assessoria jurídica (SEBRAE, 2004).

Geralmente, estas atividades se dão por meio de uma gestão central formada pelos associados da rede e por funcionários administrativos como: auxiliar(es) administrativo(s), comprador(es) e gerente. (QUENTAL et. al., 2001).

Lastres e Cassiolato (2003, p. 04) afirmam que os APLs “são mais propícios a desenvolverem-se em ambientes favoráveis à interação, à cooperação e à confiança entre os atores”. Na tônica dos APLs, a confiança pode ser observada como uma variável-chave para o funcionamento dos mecanismos de coordenação destas estruturas, pois fornece uma solução eficiente para minimização dos custos de transação.

## **2.3. Confiança e Custos de Transação**

### **2.3.1. Introdução**

Nos processos associativos, os contratos formais têm um papel importante no estabelecimento de condições e critérios de desempenho para colaboração e podem prover a única base onde os parceiros de negócios são preparados para trabalhar juntos, num primeiro momento. Só que os contratos raramente são suficientes sozinhos. O entrosamento informal, baseado na confiança, frequentemente provê um fator ainda mais poderoso na determinação de como colaborar (CHILD, 2001).

Para esse autor, dois tipos de incertezas podem surgir nas colaborações: a primeira, sobre as contingências futuras, e a segunda, como os parceiros irão reagir a esses eventos futuros. Sob condições de incertezas, a confiança estabiliza as expectativas que as pessoas têm em relação às outras.

### **2.3.2. Sobre a Teoria dos Custos de Transação**

Em 1937, Ronald Coase publicou o artigo “The Nature of the Firm” (COASE, 1937) e é tido como um dos pioneiros a tratar do assunto. Sua propagação aconteceu mais tarde com os trabalhos de Williamson (1975, 1985).

Segundo os dois autores quatro tipos de custos de transação estão relacionados aos contratos incompletos:

- (1) algumas contingências pelas quais os agentes irão passar não poderão ser previstas na elaboração do contrato;
- (2) mesmo que pudessem ser previstas, as contingências são muitas para se formalizar no contrato;
- (3) o monitoramento do contrato pode ser custoso;
- (4) e o processo de se fazer cumprir o contrato pode envolver consideráveis custos legais.

Para Williamson (1985) quando o assunto são os custos de transação existentes em uma relação, cinco são os aspectos levados em consideração sendo eles:

- a) a especificidade dos ativos envolvidos;

- b) a frequência da transação;
- c) a incerteza existente;
- d) a racionalidade limitada dos atores;
- e) o oportunismo.

Os dois aspectos finais (racionalidade limitada e oportunismo) fazem alusão a características comportamentais dos atores participantes.

A especificidade dos ativos relaciona a facilidade pela qual um determinado ativo pode ser deslocado para usos alternativos, que não o original ou o principal, sem perda de seu valor produtivo (BRITTO, 1994). A frequência faz referência à reprodução freqüente de um mesmo tipo de transação. O nível de repetição com que uma mesma transação acontece é um dos elementos fundamentais que devem ser levados em consideração na escolha de uma estrutura de governança. Isso se verifica de duas formas:

(1) através da diluição dos custos pela adoção de um mecanismo complexo de governança utilizado por várias transações; e

(2) por meio da possibilidade existente de construção de uma reputação legitimada por parte dos agentes envolvidos na transação que se repete (FARINA, 1997, p. 88).

Com relação à incerteza, é adequado afirmar que este é também um fator determinante para a adoção de uma estrutura de governança. Geralmente a incerteza é encontrada em relações onde a informação é incompleta e assimétrica, o que demonstra o aspecto informacional da incerteza (MILGROM e ROBERTS, 1992).

Uma das principais suposições suportada pela Teoria dos Custos de Transação é a de que o risco de oportunismo é inerente a muitas transações (Hill, 1990). O comportamento oportunista ocorre também devido à racionalidade limitada dos agentes, já que estes não têm condições de prever todos os possíveis acontecimentos e elaborar um contrato completamente seguro. Inevitavelmente existirão falhas no contrato que poderão ser aproveitadas por outros agentes. Para Williamson (1985) o pressuposto da racionalidade limitada, juntamente com o oportunismo, sustentam a Teoria dos Custos de Transação.

Portanto, como salienta Bachmann et. al. (2001), sem um certo grau de confiança é quase impossível o estabelecimento e a manutenção de relações organizacionais bem sucedidas por um longo período de tempo. E a qualidade do capital social, que é resultado de bons laços firmados na confiança, tem também influência nos custos de transação.

Entendamos então os aspectos do capital social.

### **2.3.3. O Conceito de Capital Social**

Na década de 70, com o intuito de se explicar o desenvolvimento das comunidades através de outras perspectivas que ultrapassassem os modelos econômicos, surgem os primeiros estudos que culminaram com o desenvolvimento do conceito de capital social (Overbury, 1976).

A relação entre o desenvolvimento do Capital Humano com o Capital Social surgiu nos anos 80, através dos estudos de Coleman *apud* Teixeira e Popadiuk (2003). Em seguida, na década 90, Nahapiet e Ghoshal *apud* Teixeira e Popadiuk (2003) fizeram uma abordagem do capital intelectual sob a perspectiva do capital social. Ao final da mesma década, Leana e Buren *apud* Teixeira e Popadiuk (2003) “propuseram o conceito de capital social organizacional, ao aplicarem aquele conceito no contexto organizacional”.

O capital social é caracterizado por cooperação, relacionamentos, existência de comunidades e comprometimento mútuo (COHEN e PRUSAK, 2001), o que demonstra a importância de seu entendimento para uma melhor compreensão do associativismo. Bourdieu (1983) elaborou sua definição de capital social como sendo "o agregado de recursos reais ou potenciais que estão ligados à participação em uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de mútua familiaridade e reconhecimento (...) que provê para cada um de seus membros o suporte do capital de propriedade coletiva”.

Coleman (1990) pode ter sua definição considerada como uma releitura simplificada da definição anterior, com foco na estrutura de relação entre os membros de uma estrutura social.

O autor definiu capital social como “os recursos sócio-estruturais que constituem um ativo de capital para o indivíduo e facilitam certas ações de indivíduos que estão dentro dessa estrutura”.

Conhecido como um dos autores mais citados sobre capital social, Robert Putnam, define, de uma forma objetiva, capital social como “traços da vida social – redes, normas e confiança – que facilitam a ação e a cooperação na busca de objetivos comuns” (PUTNAM, 1993).

Para Nahapiet e Ghoshal (1998) o capital social também funda no agrupamento dos recursos pertencentes a uma pessoa ou a unidade social, introduzidos, originados e disponibilizados numa rede de relações sociais, porém, sua definição engloba tanto os recursos atuais e como os potenciais.

Os autores ainda completam seu conceito desmembrando o capital social em três dimensões: a **estrutural**, a **cognitiva** e a **relacional**. Segundo os mesmos, a dimensão **estrutural** diz respeito à configuração da rede de relações entre os atores sociais e os padrões de ligação de densidade, conectividade e hierarquia. Apresentam como constituintes da dimensão **cognitiva** o sistema de significados, interpretações e representações compartilhado pelas pessoas. Já a dimensão **relacional** põe seu foco na qualidade das relações que se desenvolvem ao longo do tempo, em que a confiança desempenha um papel especial.

Leana e Buren (1999) corroboram a importância do papel da confiança na qualidade das relações e do próprio capital social, uma vez que, à luz do capital social, geraram o conceito de capital social organizacional, compreendendo-o como um dos recursos que envolvem as relações sociais existentes na organização, vivenciadas por seus membros e envolvendo, além de orientação para o alcance de objetivos coletivos e confiança compartilhada.

Esta importância da confiança nas relações sociais, por conseguinte, na constituição e manutenção do capital social, é confirmada, ainda, por Cohen e Prusak (2001) que consideram a confiança como “o lubrificante essencial de toda e qualquer atividade social, permitindo pessoas viverem e trabalharem juntas, desperdícios de energia com constantes conflitos e negociações”.

E é este panorama que nos leva a analisar a questão da confiança, com seus elementos constituintes, e suas várias definições presentes na literatura.

### **2.3.4. A Questão da Confiança**

Recentemente, a confiança, como elemento social, vem recebendo crescente atenção nos estudos organizacionais e na teoria sócio-econômica, granjeando reconhecimento como um mecanismo cultural significativa na condução das interações e expectativas de atores sociais (FUKUYAMA, 1996).

#### **2.3.4.1. Definições de confiança**

Várias definições de confiança têm sido apresentadas oriundas dos mais variados campos da ciência. A aparente diversidade conceitual tem refletido nos periódicos de literatura e pesquisa em confiança (por exemplo, DIRKS & FERRIN, 2002; HOSMER, 1995; KRAMER, 1999; LEWICKI & BUNKER, 1996; MÖLLERING, BACHMANN, & LEE, 2004; ROUSSEAU et al., 1998).

Pessoas confiam em outras baseadas em pressupostos de que estas outras pessoas se comportarão de um determinado modo (MAYER, DAVIS, & SCHOORMAN, 1995) e que isto irá muni-las com um desejável resultado esperado (DEUTSCH, 1962).

Em se tratando de estado psicológico, a confiança compreende expectativas positivas e disposição de se tornar sensível ao comportamento dos outros (ROUSSEAU et al., 1998).

Nooteboom (1996) classifica confiança como um termo tênue, esquivo e de senso comum, assinalando um conceito que é por demasiado sutil e difícil de explicar, que escapa ao pesquisador, mas que por outro lado é muito difundido, tanto nas ciências como popularmente.

Giddens (1991, p. 41) define confiança como a “crença na credibilidade de uma pessoa ou sistema, tendo em vista um dado conjunto de resultados ou eventos, em que essa crença expressa uma fé na probidade ou amor de outro, ou na correção de princípios abstratos (conhecimento técnico)”. Luhmann (1979) complementa definindo como “um mecanismo com o qual os atores sociais, por meio da adoção de expectativas específicas sobre o comportamento futuro de outros, reduzem a complexidade interna do seu sistema de interação”, podendo ser estas expectativas baseadas em processos históricos, em características compartilhadas ou em mecanismos institucionais.

Coleman (1990), dentro do âmbito da confiança, defende a existência do capital social, que é a capacidade de que as pessoas trabalhem juntas mirando objetivos comuns, sejam em grupos ou organizações, sendo altamente dependente do grau em que as comunidades mostram-se dispostas a subordinar interesses individuais aos dos grupos maiores e compartilham normas e valores.

Segundo o autor, desses valores compartilhados nasce a confiança. Para Sydow (1998) esta confiança, que pode ser em uma pessoa ou em uma organização qualquer, não ocorre como um todo, mas somente a respeito de certos tipos de comportamentos, traduzindo que nem sempre a confiança é total.

Por ser um conceito multidimensional (NEWELL e SWAN, 2000), a confiança pode proporcionar vários significados que, segundo Lane (1998), compartilham três pressupostos:

- a) existência de um grau de interdependência entre o que confia e o que recebe a confiança;
- b) a confiança provê forma de arcar com riscos ou incertezas nos relacionamentos de troca;
- c) crença ou expectativa de que a vulnerabilidade resultante da aceitação do risco não irá resultar em vantagem para um dos envolvidos no relacionamento.

Fukuyama (1996) e Bachmann et. al. (2001) evidenciam duas causas que demonstram a importância atual da confiança: as rápidas mudanças no mundo dos negócios e a visão tradicionalmente pejorativa que os “controlados” têm com relação ao uso do controle como mecanismo de coordenação.

Trazendo o conceito para a luz de nossos dias, reflexo de um mundo globalizado, Child (2001) salienta que a economia contemporânea tem como imperativo que a colaboração efetiva supere os limites nacionais. Nesse processo, os contratos formais têm um papel importante no estabelecimento de condições e critérios de desempenho para colaboração e podem prover a única base onde os parceiros de negócios são preparados para trabalhar juntos, num primeiro momento. Isso não reduz a necessidade da confiança. Como nos apresenta Luhmann (1979). Mesmo sugerindo que a presença de normas legais é uma das mais efetivas medidas para reduzir o risco da confiança (como o oportunismo, p.e.), a confiança é importante, pois “reduz a complexidade da sociedade e permite que a vida social

transcorra mais suavemente”. O autor completa escrevendo que os controles legais e suas possíveis sanções, leis comerciais e práticas de contratação podem ser entendidas como um elemento importante do referencial institucional no qual os relacionamentos interorganizacionais estão envolvidos.

Para Luhmann (1979) há três tipos de confiança:

- **Confiança processual** – está ligada às experiências de trocas realizadas. Assim sendo é um processo cumulativo de construção da confiança por meio da acumulação gradual de conhecimento direto e/ou indireto sobre o outro. Pressupõe um grau de estabilidade, sendo esse tipo de confiança deliberadamente desenvolvida pelas empresas.
- **Confiança baseada em características** – surge quando o que confia e o depositário da confiança pertencem ao mesmo grupo social ou à mesma comunidade. Esta modalidade de confiança baseia-se na atribuição de valores e não pode ser deliberadamente criada. Compartilham, por exemplo, uma mesma religião ou *status* ético que garante a construção de um mundo em comum.
- **Confiança institucional** – Os atores organizacionais podem não possuir características pessoais em comum ou uma história que garanta trocas futuras, mas mesmo assim ter uma forma impessoal de confiança. Ela é constituída pela estrutura social formal, onde os mecanismos legais tendem a reduzir os riscos de confiança e tornam mais fácil sua existência. Pode ser deliberadamente produzida com a consideração de que seus mecanismos necessitam ser legitimados socialmente para serem efetivos. Pode surgir quanto existem:
  - (a) trocas entre os limites dos grupos ou quando existe significativa distância social entre os grupos,
  - (b) trocas entre distâncias geográficas
  - (c) trocas envolvendo um grande número de transações interdependentes e não separáveis.

Para Luhmann (1979), é possível que a confiança absorva incertezas e diminua a complexidade, ao mesmo tempo em que produz riscos, pois o ator social que decide confiar em outro ator se limita à informação disponível sobre o comportamento do outro.

Podemos perceber a confiança como a expectativa de comportamento que um empreendedor, frente a uma oportunidade de associativismo, tem em relação aos outros envolvidos. Ela é uma minimizadora e não uma eliminadora dos riscos que permeiam um processo associativo, pois envolve *possibilidade*, mas não certeza, *de comportamento futuro*. É um processo social presente tanto nas relações pessoais, entre indivíduos e grupos assim como entre grupos (e organizações).

O quadro abaixo apresenta as principais definições de confiança de uma forma esquemática:

**Quadro 6**  
**Definições de Confiança**

Autor	Definição
Rotter (1967)	Sua definição de confiança, oriunda da psicologia, expressa-se como “a expectativa generalizada mantida por um indivíduo ou um grupo de que a palavra, promessa, verbal ou escrita, de outro indivíduo ou grupo pode ser confiada” (p. 651)
Luhmann (1979)	Define confiança como “um mecanismo com o qual os atores sociais, por meio da adoção de expectativas específicas sobre o comportamento futuro de outros, reduzem a complexidade interna do seu sistema de interação”, podendo ser estas expectativas baseadas em processos históricos, em características compartilhadas ou em mecanismos institucionais.
Giddens (1991, p. 41)	A confiança é a “crença na credibilidade de uma pessoa ou sistema, tendo em vista um dado conjunto de resultados ou eventos, em que essa crença expressa uma fé na probidade ou amor de outro, ou na correção de princípios abstratos (conhecimento técnico)”.
Moorman (et al., 1993, p. 82)	Definem confiança como “tendência a acreditar num parceiro de negócios no qual se tem crédito”.
Mayer, Davis, & Schoorman, (1995)	Pessoas confiam em outras baseadas em pressupostos de que estas outras pessoas se comportarão de um determinado modo
Nooteboom (1996)	Classifica confiança como um termo tênue, esquivo e de senso comum, assinalando um conceito que é por demasiado sutil e difícil de explicar, que escapa ao pesquisador, mas que por outro lado é muito difundido, tanto nas ciências como popularmente.
Lane (1998)	Segundo este autor, a confiança pode apresentar vários significados, mas que compartilham três pressupostos: a) existência de um grau de interdependência entre o que confia e o que recebe a confiança; b) a confiança provê forma de arcar com riscos ou incertezas nos relacionamentos de troca; c) crença ou expectativa de que a vulnerabilidade resultante da aceitação do risco não irá resultar em vantagem para um dos envolvidos no relacionamento.
Rousseau et al. (1998, p. 395)	Para eles, “confiança é um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar uma vulnerabilidade baseada em expectativas positivas das intenções ou comportamentos de outro”.
Sydow (1998)	esta confiança, que pode ser em uma pessoa ou em uma organização qualquer, não ocorre como um todo, mas somente a respeito de certos tipos de comportamentos, traduzindo que nem sempre a confiança é total
Gronröos, (2000, p. 37)	Define confiança como “a expectativa de uma parte de que a outra parte se comportará de uma maneira previsível em uma dada situação”
Das e Teng (2001)	Definem confiança como um estado subjetivo de expectativa positiva
Hoffman (2002)	Confiança se refere a uma atitude envolvendo a vontade de um indivíduo em colocar seus próprios interesses sob o controle de outras pessoas. Assim, a confiança está relacionada à capacidade de previsão das ações futuras daquele em que confiamos.
Forster e Nilakant (2005)	Apesar de identificarem diferentes definições de confiança, propõem uma delimitação do constructo baseada em quatro aspectos principais: 1. O primeiro é que a <b>confiança se refere a um fenômeno social</b> e não a um atributo de personalidade, podendo portanto ser investigada no nível interpessoal, interorganizacional e institucional. 2. O segundo aspecto é que <b>a confiança se refere a uma estrutura de relacionamentos interdependentes</b> . 3. Em terceiro lugar está o fato de <b>a confiança estar associada com risco e incerteza nos relacionamentos</b> . 4. Finalmente uma situação de <b>confiança envolve a expectativa de que a vulnerabilidade daquele que confia não será aproveitada por parte do confiado</b> .
Yamagishi et al (2005)	Definem um ato de confiança como a exposição voluntária de um indivíduo às ações de outras pessoas
Tonini e Macke (2007)	Consideraram a abordagem fiduciária da confiança, ou seja, como uma expectativa de que as pessoas irão fazer o que é o certo. Que a confiança existe como uma necessidade para quem confia nos outros. Assim, sua origem está numa situação de dependência, na qual o indivíduo opta por confiar ou não em outra pessoa, entretanto, a confiança não existe pura e simplesmente, mas deve ser construída. Dessa forma, a construção da confiança é favorecida quando existe um ambiente estável e de colaboração, que é apontada como um de seus antecedentes.

No contexto brasileiro, somente 3% das pessoas consideram a que a maior parte das pessoas podem ser confiáveis. Ao contrário de países como EUA ou Nações Européias, onde a palavra é suficiente, em nosso país confia-se no que é protocolado, autenticado, reconhecido (CUNHA e MELO, 2006). Segundo os autores, a confiança, para os brasileiros, está relacionada com os amigos e não com o “outro” (terceiros). O brasileiro não confia no Estado e sim em alguém, de sua rede de relacionamentos, que trabalha no Estado, e que vai fazer as coisas acontecerem (*ibdem*, 2006).

### 2.3.5. Elementos da confiança

Os pesquisadores não entram em um consenso sobre como as pessoas experimentam a confiança. A despeito das várias definições de confiança, podemos encontrar pontos comuns que nos favorecem pontuar as condições que propiciam seu desenvolvimento. O Quadro 7 apresenta estes pontos:

**Quadro 7**  
**Elementos Constituintes da Confiança**

Risco	Expectativa de perda (risco de ter seu mercado dominado por um concorrente – “perda de mercado” – por exemplo)
Interdependência	De uma das partes com relação a outro, no sentido de que os objetivos não podem ser atingidos sem que uma colabore com a outra.
Informação	Giddens (1991, p. 41) define confiança como a “crença na credibilidade de uma pessoa ou sistema, tendo em vista um dado conjunto de resultados ou eventos”. É a informação, como elemento antecedente e condicionante da confiança como abordado em Amodeo (1999); Blomqvist e Stahle (2000); Gambetta (2000);
Expectativas baseadas em processos históricos	- Luhmann (1979) complementa definindo como “um mecanismo com o qual os atores sociais, por meio da adoção de expectativas específicas sobre o comportamento futuro de outros, reduzem a complexidade interna do seu sistema de interação”, podendo ser estas expectativas baseadas em processos históricos, em características compartilhadas ou em mecanismos institucionais.
Contexto Situacional	Cohen e Prusak (2001) salientam que confiança é um conceito amplamente situacional. A mesma pessoa pode ter comportamento de total confiabilidade e em certo conjunto de circunstâncias não. Circunstancias onde pressões, tentações, medos ou confusões podem torná-lo digno de desconfiança.
Reputação	A reputação exerce papel fundamental quando não se conhece o objeto da confiança (COHEN e PRUSAK, 2001)

Fonte: Organizado pelo autor

### 2.3.5.1. Risco

Para Rousseau et al. (1998) a percepção de uma probabilidade de perda, como perda de participação em um mercado para a empresa concorrente, por exemplo, é identificada como uma condição que favorece o desenvolvimento da confiança entre as duas organizações que queiram se unir para fazer frente à uma terceira. Esta “percepção de perda” na verdade traduz em uma percepção de um **risco** eminente. Gera, então, laços de confiança pela certeza de que ambos têm como foco a minimização ou eliminação do risco aparente. Preservadas as devidas proporções, é o mesmo sentimento de confiança que se estabelece entre vítimas de catástrofes, como um naufrágio, por exemplo, onde o risco eminente de perder a vida faz com que os sobreviventes confiem e cooperem entre si, afinal a prevalência da concorrência sobre nossos negócios pode determinar o fim (“morte”) do mesmo.

### 2.3.5.2. Interdependência

Um segundo elemento que cria condições para desenvolvimento da confiança é a percepção de que os objetivos só poderão ser atingidos com a colaboração da outra parte (ROUSSEAU ET AL., 1998). Uma perspectiva de “cooperação situacional”, nascida de uma **interdependência** para a consecução de objetivos comuns. Diferente do anterior, onde há uma ameaça ao prosseguimento dos negócios, a interdependência pode ser exemplificada em casos como o da união entre Citicorp e Travelers Group (COUGHLAN; ANDERSON; STERN; EL-ANSARY, 2002. p.20 - 21). O Citicorp, que já possuía uma rede mundial de distribuição de filiais bancárias; obteve seu canal de distribuição explorado pelo Travelers para que este conseguisse angariar mercados em outros países. A Travelers, por sua vez, tinha 10.300 corretores e 180.000 agentes de seguro, uma força direta que o Citicorp não poderia alcançar nem formar por conta própria. Uma empresa dependia da outra para atingir mercados em escala mundial e a outra se valia da mão de obra já qualificada e reunida pela primeira.

### 2.3.5.3. Informação

O terceiro elemento condicionante para o desenvolvimento da confiança é a **informação** obtida de resultados ou eventos envolvendo as partes em um processo de confiança. Como apresentado por Giddens (1991, p. 41), através de “um dado conjunto de resultados ou eventos, adquire-se fé na credibilidade de uma pessoa ou sistema”.

Um exemplo citado em literatura é o caso dos comerciantes de diamantes de Manhattan da década de 60. Entre estes comerciantes, de maioria avassaladora composta por membros de comunidades judaicas ortodoxas, não constavam registros oficiais das transações, as relações comerciais de troca eram estabelecidas sob a luz da confiança, onde um “simples aperto de mãos selava um negócio”. Esta confiança fiava-se na clareza e consistência das informações disseminadas sobre a vida de cada comerciante “Como todos pertenciam a comunidades judaicas ortodoxas e acompanhavam o cotidiano de cada um, ficava fácil desenvolver informações sobre caráter e competências, de cada um o tempo todo” (COHEN e PRUSAK, 2001). Caso algum membro da comunidade agisse desonestamente, a informação se disseminava rapidamente e o indivíduo era segregado da comunidade, das atividades mantidas por seus membros e, em alguns casos, até mesmo da vizinhança (*ibidem*, 2001).

Uma compra corriqueira em um site de Internet, em que o resultado é o cumprimento de todas as promessas feitas no acordo de compra, dá credibilidade ao mesmo, credibilidade esta que dá início ao processo de confiabilidade entre o cliente e o site em questão. O mesmo se dá entre os indivíduos constituintes de uma relação social, esteja ela dentro ou fora de seu ambiente profissional.

#### **2.3.5.4. Expectativas baseadas em processos históricos e reputação**

Conforme Luhmann (1979) asseverou que a confiança nasce da adoção de expectativas específicas sobre o comportamento futuro de outros. Com isso reduzem a complexidade interna do seu sistema de interação, podendo ser estas **expectativas baseadas em processos históricos**. Uma vez que o cumprimento de um acordo de compra, valendo do exemplo anterior, deu credibilidade ao site, uma sucessão de bons resultados de compras feitas, ao longo do tempo, seja pelo mesmo comprador, ou por pessoas de seu círculo de relacionamentos, gera confiança com relação ao mesmo.

Um indivíduo com um histórico de confiabilidade acaba por criar a **reputação** de confiável. Em situações em que não temos conhecimento pessoal de determinado indivíduo, sua reputação exerce um papel chave na avaliação do grau de integridade de caráter do mesmo. (COHEN e PRUSAK, 2001). A reputação tem grande força em negócios onde os laços entre seus integrantes são mais estreitos, pois, quanto mais densos os laços sociais, mais se tem facilidade em se falar de assuntos pessoais, que acabam se tornando alicerce para

construção da confiança (*ibidem*, 2001). Com isso a **reputação** acaba por se tornar uma forma de disseminação da confiança.

### **2.3.5.5. Contexto Situacional**

Cohen e Prusak (2001) salientam que confiança é um conceito amplamente situacional. A mesma pessoa pode ter comportamento de total confiabilidade e em certo conjunto de circunstâncias não. Pressões, tentações, medos ou confusões podem levar o indivíduo a tomar atitudes inesperadas, tornando-o digno, ou não, de confiança.

Daí o porquê de confiarmos certas atividades a uma pessoa e outras não. “*We may trust one colleague to deliver a presentation but not borrow our car, another to choose a business strategy but not a restaurant*” (COHEN e PRUSAK, 2001). Logo se conclui que confiança não é uma qualidade intrínseca à pessoa, visto que depende da situação, conforme salientam os autores: “*Trust is a function of a relationship, not an immutable “quality” that one person has and another can discover. People respond differently to different approaches: when trusted, most tend to live up to that trust; when viewed with suspicion they sometimes justify that more pessimistic view (Organizational leaders should take special note of this phenomenon.)*”. Um funcionário pode ter um histórico de confiabilidade, porém, ao prestar contas sobre seus afazeres, ao seu superior hierárquico, por exemplo; pode relatar situações que não correspondem a realidade para acobertar erros cometidos. Isto nos leva a ressaltar a **fragilidade da confiança**.

Duas pessoas podem se casar e viver uma vida conjugal de muita confiança durante décadas, tendo esta confiança profundamente desenvolvida ao longo do tempo, e presenciá-la ser completamente dizimada por uma simples atitude de traição matrimonial. A mesma fragilidade que existe na confiança interpessoal vale para a confiança interorganizacional (COHEN e PRUSAK, 2001).

### **3. METODOLOGIA**

Tratando-se o objeto deste estudo a busca da definição de um perfil que facilite o processo do empreendedorismo associativista, deparou-se com a necessidade de uma investigação e estudo de um caso real de associativismo.

O estudo é de caráter descritivo valendo-se da metodologia do estudo de caso para seu desenvolvimento. Será utilizada, em parte, a pesquisa bibliográfica para conceituação básica dos temas envolvidos e, como critério de seleção da rede a ser apresentada no estudo, será selecionada a rede associativa varejista de maior representatividade no setor varejista da região sul-fluminense em termos de quantidade de lojas associadas na referida região.

Yin (2005) define o estudo de caso como uma investigação empírica que averigua um fenômeno contemporâneo em seu contexto da vida real, em especial quando não estão claramente definidos os limites entre o fenômeno e o contexto. Complementando esta visão, um estudo de caso pode caracterizar-se pelo aprofundamento da análise, em um caso específico que, no caso desta pesquisa, são os proprietários das lojas associadas à Rede Construir, com o intuito de se entender as percepções das relações de confiança entre os mesmos e as vantagens percebidas desta inclusão, sempre com o foco no papel da confiança neste processo. Sendo assim, o passo inicial será levantar e apresentar todo o histórico de formação da rede em questão.

As informações relacionadas aos perfis dos empreendedores associados serão coletadas por meio de questionário validado (vide anexo A) aplicado aos mesmos. No período pré-aplicação deste questionário, eles serão entrevistados em profundidade com o intuito de levantar o objeto de estudo em relação à dinâmica entre eles e formular uma impressão inicial sobre o associativismo, que nos proporcionará subsídios para entender os processos de confiança entre os mesmos.

#### **3.1.1. POPULAÇÃO E AMOSTRA**

Nossa pesquisa tem foco nas empresas da região Sul-fluminense, num total de 11 estabelecimentos pertencentes à 9 proprietários, filiadas à Rede Construir, rede de abrangência nacional, surgida em 1997, em São Paulo (SP). Para escolha desta população adotamos como critério a acessibilidade a esta parte da rede.

**Quadro 8**  
**Relação das lojas**

<b>LOJAS</b>
CASFIX MATERIAL DE CONSTRUÇÃO E ARMARINHO LTDA loja06rjsul@redeconstruir.com.br
JUVI MATERIAIS PARA CONSTRUÇÃO LTDA loja11rjsul@redeconstruir.com.br
LAISA MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO LTDA loja01rjsul@redeconstruir.com.br
LEA S. GONÇALVES MATERIAL DE CONSTRUÇÃO LTDA-ME loja23rjsul@redeconstruir.com.br
NG CARVALHO MAT. DE CONST. LTDA. ME loja24rjsul@redeconstruir.com.br
PW MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO LTDA ME loja22rjsul@redeconstruir.com.br
RC PEROTA CARVALHO ME loja17rjsul@redeconstruir.com.br
SAMPAIO DUQUE E DUQUE LTDA ME loja03rjsul@redeconstruir.com.br
SEIMEC PRODUTOS DE MANUNTENÇÃO INDUSTRIAL LTDA loja19rjsul@redeconstruir.com.br
W DA SILVEIRA MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO ME loja05rjsul@redeconstruir.com.br
WAPA DE VOLTA REDONDA COM. DE MATERIAS DE CONST. LTDA loja18rjsul@redeconstruir.com.br

### **3.1.2. COLETA DE DADOS E INSTRUMENTO DE PESQUISA**

O instrumento de coleta de dados é apresentado no Anexo A e está dividido em duas partes:

1 – Questões para o atual Gestor da rede;

2 – Questões para os sócios. As primeiras consistem em quatro questões abertas têm como objetivo levantar dados sobre as atividades realizadas atualmente pela rede, existência de marcas próprias, critérios para entrada de novos associados, funções do gestor.

O item 2 divide-se dez questões abertas e vinte e nove questões fechadas levantando aspectos como estabelecimento do histórico de entrada da empresa à rede e aspectos relacionados às vantagens de fazer parte da rede, fiscalização e monitoramento dos membros, conflitos entre membros, ao perfil do empreendedor, aspectos relacionados ao seu estabelecimento e aspectos relacionados às relações entre os membros. Os questionários foram adaptados de Corrêa (2005).

No caso da Rede Construir, utilizou-se de roteiro de entrevista semi-estruturado. O referido roteiro abordou questões quanto a relação entre as empresas participantes. Este roteiro está exposto no Anexo A. Esta metodologia objetivou levantar questões pertinentes aos objetivos de pesquisa, identificar a profundidade da confiança nas relações inter-organizacionais para posterior análise qualitativa através de questionário.

Foram realizadas, no total, 6 entrevistas, três a menos do que o total de empresários pertencentes ao APL, devido a problemas de disponibilidade de horários dos empresários em questão.

Foram entrevistados, numa primeira fase, o presidente da Regional Sul da Rede Construir, o Gestor da Rede e dois fundadores da rede.

Todas as entrevistas buscaram caracterizar a Rede Construir e compreender a estrutura de relacionamento interorganizacional da rede. A entrevista com o Gestor buscou entender o funcionamento administrativo da central de compras e as atividades desempenhadas através da associação, enquanto pessoa jurídica.

O tratamento dos dados ocorreu a partir da triangulação das fontes de dados e a confrontação dos dados resultantes com a categorização das variáveis a partir da base teórico-

empírica. Os dados de natureza quantitativa foram tratados por meio dos programas (softwares) SPSS e Excel, e através dos quais foram geradas as tabelas e gráficos apresentados.

Com relação às etapas da pesquisa que envolviam as entrevistas junto aos empresários e ao gestor da Rede, a postura foi de total abertura para receber o pesquisador e responder aos questionários. Todos foram previamente informados pelo vice-presidente da Rede do estudo que seria realizado junto à associação, o que favoreceu o resultado positivo dos contatos. O acesso limitado ao Estatuto da Rede (não foi possível tirar cópia do mesmo a fim de efetuar um exame mais profundo) e às Atas de Reunião, figuram como limitações à coleta de dados realizada neste trabalho.

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **4.1.1. O caso: a Rede Construir**

A parte da Rede Construir, composta pelas empresas localizadas no Sul-Fluminense, teve sua origem em 1999 através da associação entre as mesmas que formaram a ALMACONS – Associação de Lojas de Materiais de Construção do Sul do Estado do Rio de Janeiro, sob o título de Rede Mãos a Obra, que iniciou com 23 lojas afiliadas.

No ano seguinte, convidados para um Congresso entre Redes, patrocinado pela Rede Construir, a Rede Mãos a Obra passou a fazer parte da mesma, assumindo o título de Rede Construir.

Hoje a parte da Rede Construir (que tem sede em São Paulo e mais de duzentas lojas afiliadas pelo Brasil), referente ao Sul-Fluminense, é formada pelos antigos membros da Rede Mãos a Obra, juntamente com novos associados, que hoje conta com 11 lojas afiliadas (pertencentes a nove empresários) e um Gestor da Rede.

Respondendo sobre a saída dos demais participantes da Rede (termo, doravante utilizado neste trabalho para referir-se a Rede Construir, Regional Sul do Rio de Janeiro), o Gestor e o Presidente da mesma, afirmaram que “estes participantes se desligaram da Rede por inadequação de seus perfis a este tipo de modalidade de associação (sic)”. Seis desses participantes (contatos fornecidos pelo Gestor da Rede) foram procurados para exporem suas

eventuais motivações de sua saída da rede, além da citada anteriormente, porém sem sucesso. Quental et. al. (2001) escreve que, de um modo geral, as atividades de uma rede organizacional se dão por meio de uma gestão central formada pelos associados da rede e por funcionários administrativos como: auxiliar(es) administrativo(s), comprador(es) e gerente. No caso da Rede Construir (Regional Sul-Fluminense), somente o Gestor da Rede e sua auxiliar administrativa não são associados (são contratados), já os membros do Conselho de Administração, Conselho Fiscal, o Diretor-Presidente, primeiro e segundo tesoureiros, conselho de ética e uma diretoria de planejamento, são todos composto ou, no caso dos cargos nominais, exercidos pelos próprios associados, que recebem designação por meio de eleições internas.

Presente atualmente em 7 estados, a Rede Construir é uma associação sem fins lucrativos e consiste em várias redes associadas que se comportam como pólos regionais que são geridos, cada um deles, por um gestor próprio.

**Figura 1**  
**Abrangência da Rede Construir no Brasil**



Fonte: Site da Rede Construir < [www.redeconstruir.com.br](http://www.redeconstruir.com.br) >

A Rede Construir foi criada com características de uma central de compras, objetivando, principalmente, realizar compras mais baratas para os associados através do ganho de escala e do poder de barganha criado. Os objetivos da Rede podem ser basicamente resumidos no objetivo de criar poder de barganha junto aos fornecedores a partir da união dos empresários do ramo de materiais de construção de várias partes do país, funcionando em vários pólos regionais.

A Rede tem sua estrutura formal, determinada por Estatuto próprio, constituída de um Diretor-Presidente, um Conselho de Administração (composto por 5 membros eleitos pelos associados), um Conselho Fiscal (com três membros efetivos e três membros suplentes), primeiro e segundo tesoureiros, um conselho de ética e uma diretoria de planejamento.

A média (em anos) experiência, dos entrevistados, em varejo é de 17 anos, sendo o entrevistado 04 o mais experiente (30 anos) e os entrevistados 05 e 06 com menor tempo (11 anos)

**Quadro 09**  
**Tempo de experiência e tempo de Rede dos entrevistados**

<b>Entrevistado</b>	<b>Tempo de experiência no varejo (em anos)</b>	<b>Há quanto tempo faz parte da Rede (em anos)</b>
01	14	9 (Fundador)
02	20	9 (Fundador)
03	30	3
04	20	9 (Fundador)
05	11	6
06	11	6

Para ingresso na Rede, além de uma média mensal de volume de faturamento estipulada, são analisados:

- (a) o tempo médio de varejo;
- (b) a metragem quadrada da área de vendas e estoque;
- (c) a distância (mínimo de cinco quilômetros);
- (d) e ausência de problemas com crédito.

Após sua aprovação, o novo associado faz o pagamento de um taxa de adesão (para cobrir os custos administrativos da rede com o novo cadastro), investe na padronização de sua fachada e aquisição de uniformes e, assume os deveres, previstos no estatuto como:

- (a) cumprir com os pagamentos aos fornecedores;
- (b) cumprir com as determinações da assembléia geral;
- (c) não fazer publicidade isolada utilizando o nome da Rede (a publicidade sob o nome da Rede só é feito nos encartes onde todos associados assumem todas as promoções ali divulgadas em suas lojas);
- (d) não emitir declarações públicas sobre temas polêmicos;
- (e) Acatar as decisões do conselho de Ética;
- (f) Participar das Assembléias.

As penalidades aplicadas aos associados que venham a ferir as normas estatutárias são três, não são seqüenciais em sua aplicação e vão desde:

- (a) uma advertência por escrito;
- (b) suspensão temporária de benefícios (como condições de compra, recebimento de assessoria);
- (c) instauração de um processo de exclusão da Rede.

#### **4.1.2. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

A Rede Construir possui as cinco características de uma rede horizontal de PMEs, apontadas por Balestrin e Vargas (2004). Todas as empresas associadas atuam num segmento específico de mercado, que é o de materiais de construção; têm proximidade geográfica (todas situam na região Sul do Estado do Rio de Janeiro); têm sua coordenação exercida por meio de instrumentos contratuais (Estatuto); presença da confiança mútua; e têm um período de tempo indeterminado de formação e vigência.

Os entrevistados 01, 02, 03 e 04 relatam que, no começo da associação, os empresários foram selecionados por critérios econômicos e pela determinação de uma distância mínima entre lojas associadas. Não existiam laços de amizade e/ou parentesco entre os atuais associados, somente um dos entrevistados relatou laços de amizade com um dos fundadores,

no início da formação da Rede, e atualmente seu irmão é proprietário de uma das lojas associadas.

No momento da estruturação da Rede, os fundadores seguiram exatamente as quatro etapas na estruturação de redes interorganizacionais descritas por DiMaggio (1991):

- (a) Aumento de interação entre as organizações;
- (b) Emergência de características definidas de coalizões e estrutura de dominação;
- (c) Aumento na carga de informação com que as organizações têm de lidar;
- (d) Formação da consciência nas firmas que elas são comprometidas num empreendimento comum.

Nota-se relativa homogeneidade de porte (em termos de área destinada para vendas – média de 300m<sup>2</sup>) e variedade de itens oferecidos nas lojas da Rede. Em termos econômicos, busca esta homogeneidade através da exigência estatutária de um faturamento mensal mínimo para ingresso na rede.

Os dois principais assuntos que geram debates nas reuniões quinzenais são: o assunto “volume de mercadorias a ser comprado”, seguido pelas discussões relacionadas à preferências quanto aos fornecedores (estatutariamente os membros da Rede têm que adquirir suas mercadorias relacionadas a itens de acabamento – tintas, rejuntas, por exemplo - dos fornecedores parceiros. Somente os materiais mais básicos, como areia, cimentos, vergalhões, não estão vinculados a fornecedores parceiros da Rede). Isso confirma o pressuposto de Coser, (2003) que apesar de um dos motes da rede ser a colaboração mútua, em prol dos objetivos em comum de seus associados, há a possibilidade de oposição entre “o jeito próprio de agir, de interpretar situações e até mesmo de interesses entre os atores da rede”.

Com relação ao ambiente de negócios da Rede Construir os entrevistados sentem a vontade (Gráfico 011); o que leva aos membros prescindirem da necessidade de monitorar ou levantar dados do passado dos demais componentes da rede por conta própria. Isso demonstra confiança na Instituição, confirmada pelos entrevistados que foram unânimes ao concordarem que um dos motivos do sucesso da rede é sua Administração, acompanhado do “nome da Rede perante os clientes”. Esta característica da rede corrobora com os escritos de Cunha e

Melo (2006) que afirmam que em no Brasil confia-se mais no que é protocolado, legalmente reconhecido.

Apesar do risco de oportunismo ser intrínseco a muitas transações (Hill, 1990), somente os entrevistados 01, 05 e 06 percebem o oportunismo, e somente ele, como um risco a que se expõem ao fazerem parte da rede, sendo que os mesmos reconhecem que ainda não existem mecanismos eficientes para se dirimir, muito menos eliminar este risco. Os demais entrevistados, quando inquiridos sobre a mesma questão, não relataram nenhuma percepção de riscos por fazerem parte da rede. Esta postura dos demais entrevistados corrobora os estudos de Das e Teng (2001) apontam que o risco percebido varia de acordo com a confiança existente e os mecanismos de controle adotados na relação.

Houve somente um caso de oportunismo relatado por um dos associados, sobre ex-membro que entrou na Rede somente para fazer a primeira compra e, em seguida se desligou. Isso corrobora a afirmativa de Hill (1990) de que o comportamento oportunista é inerente à muitas transações e ocorre porque os agentes não têm condições de prever todas as possíveis ocorrências e elaborar um contrato abrangente, chamada por Williamson (1985) de “racionalidade limitada dos agentes”.

Ao relacionarem as vantagens de se fazer parte da rede os associados são unânimes nos seguintes itens:

- (a) Troca de Informações;
- (b) Reciclagem profissional (Proporcionada pelos treinamentos e pelas trocas de know-how entre os membros da Rede);
- (c) Marketing em parceria (custos com propagandas e campanhas publicitárias se diluem);
- (d) Aumento do poder de barganha junto ao fornecedor. Todos estes itens, em unanimidade, foram relacionados como “o que os motivou a entrar para a Rede”.

Todos os motivos relacionados têm seu par nos três motivos gerais para a formação de redes interorganizacionais, apontados por Kogut (1988):

- a) Redução dos custos de transação;

- b) Assunção de posição competitiva e poder do mercado;
- c) E a busca pelo conhecimento e pela aprendizagem.

Somente o entrevistado 02 ressaltou estar a caminho da falência quando foi convidado para ingressar na rede, sendo esta, sua motivação maior para associar-se à mesma.

Dentre as atividades executadas em conjunto pelos membros da rede, sendo a compra de materiais a principal, temos:

- (a) Marketing;
- (b) os Treinamentos ocasionais, oferecidos pela rede (que na opinião do entrevistado 05, poderiam ser mais frequentes);
- (c) as Reuniões quinzenais da rede;
- (d) Participações em Feiras de Lojas de Material de Construção;
- (e) Aquisição de softwares;
- (f) Confraternizações.

As ações de Marketing, que atualmente giram em torno de encartes promocionais e comerciais de TV, são elaboradas pelo Comitê de Marketing e Comitê de Compras, com o aval da assembléia. A periodicidade dos encartes é 45 dias e dos comerciais de TV de 10 a 12 dias.

Apesar do interesse nos produtos promovidos em encarte ser coletivo; se algum dos associados apresenta estoque elevado de determinado produto, isto é levado em consideração na escolha de quais serão os produtos que irão compor as ofertas do encarte.

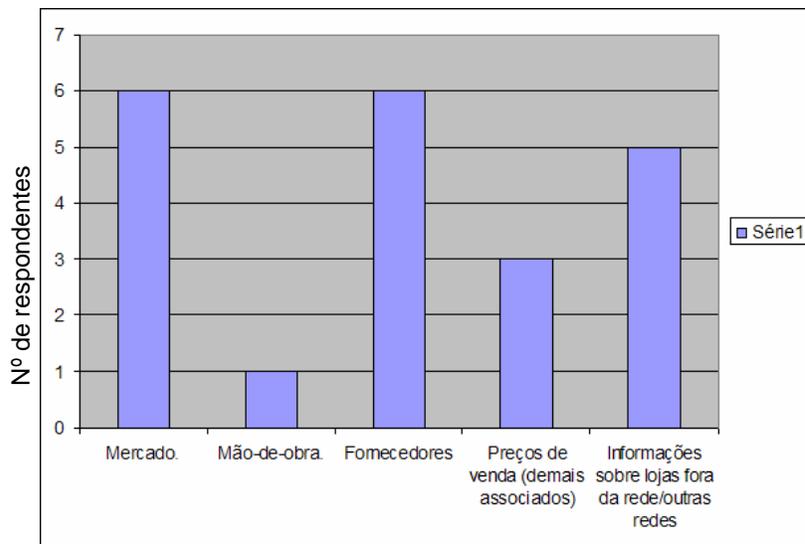
Para a participação em Feiras, Nacionais e Internacionais, todos os empresários associados são convidados para participar do evento através de divulgação entre os mesmo nas reuniões quinzenais e as confraternizações ocorrem anualmente, sempre no final do ano e têm caráter informal.

Com relação aos principais atrativos das reuniões quinzenais da Rede, 100% dos associados consideram as informações sobre o mercado e informações sobre preços dos

fornecedores, seguido pelas informações sobre lojas concorrentes, preço de venda dos demais associados. Somente um entrevistado relacionou “informação sobre mão de obra”.

**Gráfico 01**

**Informações divulgadas que são principais atrativos das reuniões quinzenais**



Fonte: Organizado pelo autor

Estas atividades executadas em conjunto pelos associados leva a compartilhar valores e normas entre si e são, segundo Coleman (1990), a partir deles que se **desenvolve a confiança**.

Com relação ao aumento da competitividade estar intimamente ligado ao seu ingresso na rede, todos os entrevistados concordaram que suas lojas tornaram mais competitivas, com exceção de um dos entrevistados que concordou parcialmente, pois afirma que sua loja, por si só, já comportava grande potencial competitivo, mas reconhece um aumento neste potencial, graças ao seu ingresso na rede (Gráfico 06).

Os membros relataram que a entrada para a Rede Construir trouxe benefícios consideráveis à suas empresas; como por exemplo: profissionalização da gestão do negócio, troca de informações e experiências (“*know-how*”) e aumento do poder de barganha junto ao fornecedor. E na mesma proporção, concordam que o sucesso de seu negócio está intimamente relacionado ao da Rede.

Estatutariamente a **fiscalização/monitoramento** dos associados está relacionada com a adimplência, ou não, junto aos fornecedores, cabendo aos mesmos comunicar a ocorrência de inadimplência para ressarcimento do valor pela Rede. Em casos de reincidência, a Rede se isenta desta obrigação.

Os entrevistados são unânimes ao responder que não há necessidade de observar e controlar as atividades dos demais associados para sua segurança quanto ao desempenho. Conforme o pressuposto da Confiança Institucional de Luhmann (1979), que representa uma forma impessoal de confiança, constituída por uma estrutura social formal (no caso a Rede Construir), onde os mecanismos legais (normas estatutárias da Rede) reduzem os riscos da confiança, facilitando sua presença. Isto corrobora o perfil de confiabilidade do brasileiro, apresentado por Cunha e Melo (2006), em que a confiança institucional prevalecente sobre a interpessoal.

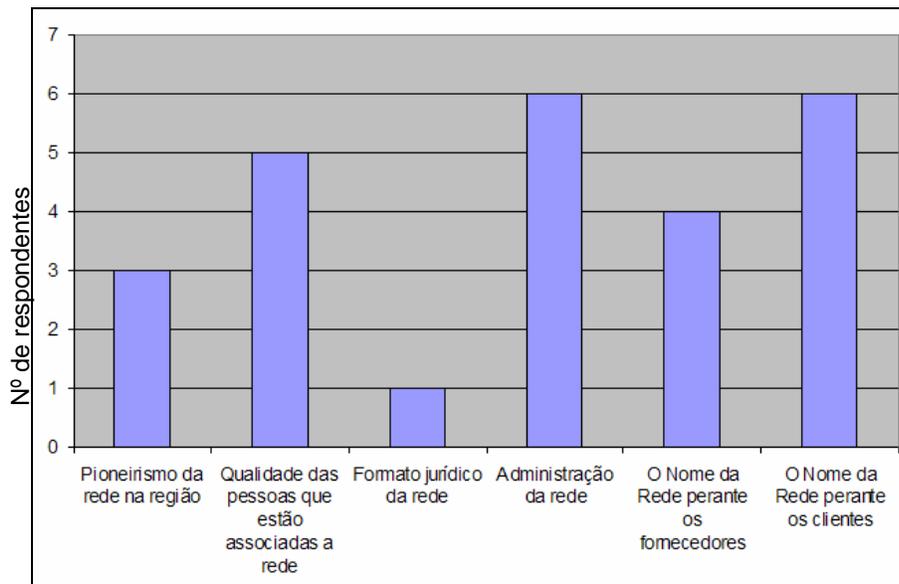
A maioria dos entrevistados concorda que a falta de credibilidade dos associados comprometeria o sucesso da rede, confiam nos critérios de controle dos sócios e na avaliação de novos associados pela Rede, considerando suficientes as exigências feitas para seu ingresso.

Na trocas de informações, os entrevistados foram praticamente unânimes ao concordarem que há protecionismo parcial, por parte dos colegas, com respeito às informações relacionadas a seu próprio negócio (exceção de apenas um associado, que afirmou serem “altamente abertos e disseminadores”), o que corrobora com Sydow (1998) que registra que nem sempre a confiança é total, podendo ocorrer a respeito de certos tipos de comportamentos.

Quando perguntados sobre os itens aos quais atribuem o sucesso da Rede, os resultados são os apresentados no Gráfico 02.

**Gráfico 02**

**Fatores responsáveis pelo sucesso da rede**



Fonte: Organizado pelo autor

Ao observarmos o Gráfico 02, temos confirmada a confiança institucional, ao atribuírem, em unanimidade, à “Administração da Rede”, ao lado do “nome da Rede perante os clientes”, como um dos principais fatores responsáveis por seu sucesso. Seguido do item “qualidade das pessoas que estão associadas, à rede” que nos remeta à percepção de confiança nos perfis dos associados.

## 5. CONCLUSÕES

O presente trabalho discute um tema de extrema importância que é o empreendedorismo associativista sob a luz da confiança. Através desta temática, procuramos identificar elementos que ajudem na compreensão deste fenômeno complexo que é o papel da confiança nos processos associativos através da busca de um perfil facilitador deste processo.

Os resultados deste estudo permitiram enumerar algumas conclusões, baseadas na extensa literatura pesquisada e analisada sob a óptica de um estudo de caso, realizado junto a uma regional de uma Rede Nacional de lojas de materiais de construção, localizada no Sul-Fluminense.

Conclui-se pelos estudos realizados que não existe um perfil específico de confiabilidade como facilitador do processo associativista, entretanto é possível perceber que os fatores que contribuem para o fomento da confiança nestes processos estão fortemente calcados no Contexto Situacional. O surgimento de uma empresa concorrente de grande porte em nosso mercado, gera um contexto situacional de risco (o de perda mercado para o novo concorrente) promovendo a necessidade de associativismo que cria relações de Interdependência.

Outro fator percebido, que contribui no processo associativista, não é necessariamente a presença da confiança, mas a presença de mecanismos formais de controle. No caso estudado, os mecanismos formais, como os relacionados ao processo de seleção de novos membros, são percebidos como satisfatórios por todos os entrevistados e agem como fomentadores da confiança entre eles. Isto se deve ao fato do associado ter consciência de que o novo membro passou pelo crivo de exigências da Rede para ter sua entrada aceita, isto lhe traz a certeza de bons antecedentes e um certo grau de confiabilidade.

A confiança nestes mecanismos é uma característica marcante da Rede, visto que os entrevistados não relatam (com exceção de um deles - irmãos) laços de confiabilidade por amizade ou parentesco, no entanto, estes mecanismos formais têm sua confiabilidade sedimentada porque a Administração da rede é vista como eficiente e confiável pelos membros.

A ocorrência de oportunismo, relatada pelos entrevistados, demonstra uma limitação destes mecanismos formais na prevenção deste risco; No entanto este fato não abala a

Confiança Institucional dos membros da Rede, pois, reconhecem este como um risco difícil de se eliminar.

Considera-se importante e indicativo para um futuro aprofundamento deste estudo, uma pesquisa junto aos egressos desta regional. Isto permitiria uma compreensão mais detalhada dos fatores que levaram ao desenvolvimento do atual perfil aqui apresentado, uma vez que exporia as motivações que levaram à saída destes elementos da Rede.

Por se tratar de uma associação de abrangência nacional, outra indicação de futuros estudos da Rede Construir seria a realização de uma pesquisa com os mesmos elementos abordados nesta dissertação, junto às demais regionais; objetivando uma análise comparativa de seus perfis, com intuito de confirmar se as características levantadas nesta regional representam a Rede como um todo ou apenas da região pesquisada.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMAT - Associação Brasileira da Indústria de Material de Construção. **Índice ABRAMAT**. Disponível em: < <http://www.abramat.org.br/>>. Acesso em: 17/12/08.

ALBAGLI, S. **Território, territorialidade e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: UFRJ; SEBRAE, 2002.

\_\_\_\_\_ ; MACIEL, M. L. **Capital social e empreendedorismo local**. Rio de Janeiro: UFRJ; SEBRAE, 2002.

ALLPORT, G. W. **Attitudes**. In: MURCHINSON, C. A. **A handbook of social psychology**. Worcester, MA: Clark University Press, 1935 *apud* SHETH, J. N. et al. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.

ALVAREZ, H. **O resgate do ser humano**. Revista RH em Síntese. Jul/Ago, 1999.

ASSAEL, H. **Consumer Behavior and Marketing Action**. Cincinnati: South-Western College Publishing, 1995.

BACHMANN, R. et al. **Trust and control in organizational relations**. *Organization Studies*, March, 2001.

BALESTRIN, A & VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. Revista de Administração Contemporânea. Ed. Especial, p. 203-227, 2004.

BOURDIEU, P. **The aggregate of the actual or potential resources which are linked to possession of durable network of more or less institutionalized relationships of mutual acquaintance and recognition...which provides each of its members with the backing of collectively-owned capital**. 1983. In: *The forms of capital*. Halsey, H.A. et al. (eds). Education: culture, economy, society. Oxford: Oxford University Press. p. 51. *Apud* Baron, Field and Schüller, 2000.

BRITTO, J.N. de P. **Diversificação, competências e coerência produtiva**. In KUPFER, D. e HASENCLEVER (Orgs). **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BREI, V.A.; ROSSI, C.A.V. **Confiança, Valor Percebido e Lealdade em Trocas Relacionais de Serviço: Um Estudo com Usuários de *Internet Banking* no Brasil.** *RAC*, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 145-168, Abr./Jun. 2005

BRITTO, J. **Redes de firmas e eficiência técnico-produtiva: uma análise crítica da abordagem dos custos de transação.** In: XXII ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA DA ANPEC (1994: Florianópolis). Anais...ANPEC: Florianópolis, 1994.

BROCKHAUS, R.H. **The Psychology of the Entrepreneur.** Em: Kent et al. (Eds) (1982), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, p. 39-57, 1982.

CAIRD, Sally. **A review of measuring enterprise attributes.** DUBS, august, 1988.

CARR. C. **The competitive power of constant creativity.** New York: AMACOM, 1994.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede - a Era da Informação: economia, sociedade e cultura.** Porto Alegre: Paz e Terra, 1999

CHRISPIN, G. L.; FANDIÑO, A. M.; PEREIRA CASTRO Jr, J. L. **Análise das Condições Necessárias para Formação de Arranjos Produtivos Locais nas Micros e Pequenas Empresas da Indústria Moveleira de Ubá.** In: XI Seminário de Getsão Tecnológica - ALTEC, Salvador, 2005.

CHILD, J. **Trust: the fundamental bond in global cooperation.** Paper prepared for the 30th anniversary issue of *Organizational Dynamics*, 2001.

CIELO, I. D. **Perfil do pequeno empreendedor: Uma investigação das características empreendedoras nas empresas de pequena dimensão.** Florianópolis, UFSC, 2001. (Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção).

COASE, R. H. **The nature of the firm.** *Economica*. v. 4, p. 386-405, 1937.

COHEN, D.; PRUSAK, L. **In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work.** Harvard Business School Press. February, 2001.

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

CONTRACTOR, F.J., LORANGE, P. **Cooperative Strategies in International Business.** Lexington : Lexington Books, 1988.

CORRÊA, F. T. B. S. **Confiança e Relações Interorganizacionais em Redes Locais - um estudo multicaso da formação da confiança interorganizacional e de suas implicações nas relações de cooperação de uma rede horizontal supermercadista da Região de Londrina e de um APL confeccionista do município de Goioerê.** Dissertação (Mestrado em Administração). Curitiba: CSA/UFPR, 2005.

COSER, C. **Relações interorganizacionais e estruturas institucionais: um estudo no espaço social de Videira.** Dissertação (Mestrado em Administração). Curitiba: CEPPAD/UFPR, 2003.

COUGHLAN, A.T.; ANDERSON, E.; STERN, L.W.; EL-ANSARY A.I. **Canais de Marketing e Distribuição.** 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CRATTY, B. **Psicologia no esporte.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.

CSIKSZENTMIHALYI, M. **Flow.** New York: Harper Collins, 2003.

CUNHA, C.R. da; MELO, M.C.O.L. **A Confiança na Sociedade Brasileira: Implicações para a Cooperação.** Anais, X COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL, Salvador, 2006.

DAVIDOFF, L. **Introdução à psicologia.** 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

DAS, T. K., TENG, B. **Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework.** Organization Studies, 22 (2), p. 251-283, 2001.

DENGEN, R. **O Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial.** São Paulo: Mc Graw Hill, 1989.

DEUTSCH, M. **Cooperation and trust: Some theoretical notes.** In *Nebraska Symposium on Motivation* (pp. 275-319). Lincoln: University of Nebraska Press. 1962.

DIMAGGIO, P. J. **Constructing an organizational field as a professional project: U.S. art museums 1920-1940.** In: POWELL, W. & DIMAGGIO, P. J. (eds.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis.* Chicago: University of Chicago Press, 1991. p. 267-292

DIRKS, K. T.; FERRIN, D. L. **The role of trust in organizational settings.** Organization Science, 12, 450-467. 2002.

DORNELAS, J. A. C. **Empreendedorismo - transformando idéias em negócios**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Oficina do Empreendedor**. São Paulo: Ed. de Cultura, 1999.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 2000.

ELLIS, W.H. **Canadian Entrepreneurs: Innovators or Manipulators**. Paper apresentado na segunda conferência internacional do International Council for Small Business, Halifax, Nova Scotia, Canada, 26 a 29 de Junho de 1983.

ECHEVESTE, S.; VIEIRA, B.; VIANA, D. et al. **Perfil do Executivo no Mercado Globalizado**. 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais**. Foz do Iguaçu (PR), Encontro anual da ANPAD [CD-ROOM].

FARINA, E.M.M.Q.; AZEVEDO, P.F. e SAES, M.S.M. **Competitividade: mercados, estado e organizações**. São Paulo: Editora Singular, 1997.

FARRELL, L. **Entrepreneurship: valores das organizações empreendedoras**. São Paulo: Atlas, 1993.

FELÍCIO JUNIOR, J.; VASCONCELOS, M. C. R. L. **Empreendedorismo e inovação na gestão educacional numa instituição de ensino superior**. Porto Alegre, 2004. Disponível em:<[http://www.aemp.com.br/biblioteca.php?id\\_categoria=3](http://www.aemp.com.br/biblioteca.php?id_categoria=3)>. Acesso em: 20/03/2008.

FERREIRA , A. B. H. **Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988

FORSTER, T. H., NILAKANT, V. **Role of Trust in Privatization: Transformation of the Electricity Utility in the Gambia** . *Journal of Applied Behavioral Science*, 41 (3), p. 348-366, 2005.

FORTES, P. A. C. **Ética e Saúde: questões éticas**

FROST, R.B. **Psychological Concepts Applied to Physical Education and Coaching**. *Reading Massachusetts*. Menlo Park, California. London. Don Mills, Ontario, 1971.

FUKUYAMA, F. **Trust: the social virtues and the creation of prosperity**. London: Hamish

Hamilton, 1995.

FILLON, L. J. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. *RA-USP*, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 6-24, Abr/Jun de 1999.

FILLON, L. J.; DOLABELA, F. **Boa Idéia! E Agora?**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.

GASSE, Y. **Characteristics, Functions and Performance of Small Firms: Ownermanagers in Two Industrial Environments** ( 2 volumes ). Ph.D. Thesis, Northwestern University, Evanston III., University Microfilm International, no. 79-3265, 1978.

GEM. **GEM 2006 Summary Results**. London Business School, 2006. Disponível em: <[http://www.gemconsortium.org/download/1203800854985/GEM\\_2006\\_Global\\_Results\\_Summary\\_V2.pdf](http://www.gemconsortium.org/download/1203800854985/GEM_2006_Global_Results_Summary_V2.pdf)>. Acesso em 23/02/2008.

GIBSON, J. L. et al. **Organizações: comportamento, estrutura, processos**. São Paulo: Atlas, 1981.

GIDDENS, A. **As conseqüências da modernidade**. São Paulo: Unesp, 1991.

GROONRÖÖS, C. **Services Management and Marketing – a customer relationship management approach**. 2ª ed. England: Wiley, 2000. p. 394.

HANSEMARK, O. C. The effects of an entrepreneurship programme on need for achievement and locus of control of reinforcement. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, V.4, n.1, p., 28-50. 1998

HILL, C. W. L. Cooperation, opportunism, and the invisible hand: Implications for transaction cost theory. **The Academy of Management Review**. v. 15, p. 500-513. 1990.

HOFFMAN, A. M. A conceptualization of Trust in International Relations. **European Journal of International Relations**, 8 (3), p. 375-401, 2002.

HOSMER, L. R. T. **Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics**. *Academy of Management Review*, 20, 379-403. 1995.

KALE, P.; SINGH, H.; PERMUTTER, H. **Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital.** *Strategic Management Journal*. v. 21, special issue. 2000. p. 217-237.

KERLINGER, F. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais.** 5ª edição. São Paulo: EPU, 1979.

KIRZNER, I. **Competition and entrepreneurship.** Chicago: University of Chicago Press, 1973.

KNELLER, G. F. **Arte e ciência da criatividade.** São Paulo: Ibrasa, 1978.

KNOKE, D. & KUKLINSKI, J. H. Network Analysis. In.: THOMPSON, G.;FRANCES, J.; LEVACIC, R. & MITCHELL, J. (ed.) **Markets, Hierarchies & Networks:** the coordination of social life. Sage Publications; Open University, p. 173-182.1996.

KNORRINGA, P.; MEYER-STAMER, J. **New dimensions in local enterprise co-operation and development: from clusters to industrial districts.** In: Clusters e sistemas locais de inovação. Campinas: UNICAMP, set. 1999.

KOGUT, B. **Joint ventures: theoretical and empirical perspectives.** *Strategic Management Journal*. v. 9, p. 319-332. 1988.

KRAMER, R. M. **Trust and distrust in organizations.** *Annual Review of Psychology*, 50, p. 569-598. 1999.

LANE, C. **Introduction: theories and issues in the study of trust.** In: LANE, C.; ACHMANN, R. (Ed.) *Trust within and between organizations: conceptual issues and empirical applications.* Oxford: Oxford University Press, 1998.

LASTRES H. M. M. & CASSIOLATO, J. E. Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais In.: LASTRES H. M. M. & CASSIOLATO, J. E. (coords.) **Arranjos Produtivos Locais: uma nova estratégia de ação para o SEBRAE.** Rio de Janeiro: UFRJ; SEBRAE, Nov, 2003 Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/redesist>> Acesso em: 15/05/2008;

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais.** SEBRAE, 2003.

- LEITE, E. **Oracle: uma experiência empreendedora na perspectiva de David McClelland**. Artigo de Pós-Graduação em Business: empreendedorismo e gestão empresarial da Universidade Federal Rural de Pernambuco. UFRPE. Recife, 2002.
- LEWICKI, R. J.; BUNKER, B. B. **Developing and maintaining trust in work relationships**. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 114-139). London: Sage. 1996.
- LEZANA, A. G. R.; TONELLI, A. **O Comportamento do Empreendedor**. In: MORI, F. **Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio**. Universidade Federal de Santa Catarina. UFSC. Florianópolis, 1998.
- LONGEN, M. T. **Um modelo comportamental para o estudo do perfil empreendedor**. Dissertação de Mestrado. EPS. UFSC, 1997.
- LOPES, H. E. G.; MORAES, L. F. R. de. **Redes e Organizações: algumas questões conceituais e analíticas**. In.: Encontro Nacional de Estudos Organizacionais. Recife : ANPAD, 2000.
- LUHMANN, N. **Trust and power**. Chichester: John Wiley, 1979.
- MACEDO, L. **Ensaios pedagógicos: como construir uma escola para todos?** Porto Alegre: Artmed, 2005.
- MARCON, M.; MOINET, N. **Estratégia - Rede**. Caxias do Sul: Editora Educ, 2001.
- MARX, M e HILLIX, W. **Sistemas e teorias em psicologia**. São Paulo: Cultrix, 1973.
- MASLOW, A. H. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2000.
- MASLOW, A. H. **Toward a psychology of being**. New York: Van Nostrand, 1968.
- MAXIMIANO, A. C. A. **A teoria geral da administração: da revolução urbana à digital**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. **An integrative model of organizational trust**. *Academy of Management Review*, 20, 709-734. 1995.
- MCCLELLAND, D.C. **The Achieving Society**. Princeton, N.J.:Van Nostrand, 1961.

- MCDANIEL, C.; GATES, R. **Contemporary Marketing Research**. Saint Paul: West Publishing Company, 1996.
- MILGROM, P.; ROBERTS, J. **Economics, Organization and Management**. N.J.: Prentice Hall, 1992.
- MÖLLERING, G.; BACHMANN, R.; LEE, S. H. **Understanding organizational trust Foundations constellations and issues of operationalisation**. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 556-570. 2004.
- NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. **Social capital, intellectual capital and the organizational advantage**. *Academy of Management Review*. v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.
- NASSAR, A. M. **Eficiência das associações de interesse privado nos agronegócios brasileiros**. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2001.
- NEWELL, S; SWAN, J. **Trust and inter-organizational networking**. *Human Relations* v. 53, n.10, p. 1287-1328, 2000.
- NEWMAN, P.C. **The Acquisitors**. Toronto: McClelland and Stewart, 1981.
- NOOTEBOOM, B. Trust, opportunism and governance: a process and control model. *Organization Studies*, v. 17, n. 06, 1996. p. 985-1010;
- OLIVEIRA, D. **Manual de consultoria empresarial**. São Paulo: Atlas, 1996.
- OVERBURY, R. **Systems and objectives in a new economics**. *Futures*, Oct. 1976.
- PEREIRA, S. M., SOUZA SANTOS, L.; GAUTHIER, F.O. **Critérios para formação do empreendedorismo: uma experiência com professores do Ensino Fundamental**. In: ENEMPRES, Florianópolis, 2000.
- PINCHOT III, G. **Intrapreneuring** – porque você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.
- PINHEIRO, L. **O comportamento empreendedor**. Pós-Graduação Latu Sensu em Metodologia do Ensino Superior. Univali: Balneário Camboriú, 2001.

- PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999;
- POWELL, W. W. **Neither, market nor hierarchy: network forms of organization**. In.: THOMPSON, G.; FRANCES, J.; LEVACIC, R. & MITCHELL, J. (ed.) *Markets, Hierarchies & Networks: the coordination of social life*. Sage Publications; Open University, 1996. p. 265-276
- PREDEBON, J. **Criatividade: abrindo o lado inovador da mente**. São Paulo: Atlas, 1997.
- PUTNAM, R. **The prosperous community: social capital and public life**. *The American Prospect*, vol.4, issue 13. March, 21, 1993.
- QUENTAL, C. M.; SILVA, G. F. da & LEITE, J. S. **Canais de distribuição: associação de pequenos varejistas**. *Cadernos Discentes COPPEAD*, n. 10, 2001 p. 5-27.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9ª. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- ROGERS, C. **Tornar-se pessoa**. Lisboa: Moraes Editores, 1977.
- ROUSSEAU, D. M.; SITKIN, S. B.; BURT, S. B.; CAMERER, C. **Not so different after all: Across-discipline view of trust**. *Academy of Management Review*, 23, 393-404. 1998.
- ROTTER, J. **A new scale for the measurement of interpersonal trust**. *Journal of Personality*. United Kingdom, Iss. 4, v. 35, p. 651-665, dec. 1967.
- SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. **Consumer Behavior**. Prentice Hall, 1997.
- SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. Harvard Business Press, 1949.
- SINGER, N.R. **Psicologia dos esportes - mitos e verdades**. 2.ed. São Paulo: Harbra, 1977.
- SEBRAE – Serviço de apoio às micro e pequenas empresas. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade das MPE 2005**, 2005.
- SEBRAE. **Arranjos Produtivos Locais; Cadeias Produtivas; Núcleos Setoriais; Redes de Empresas**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 19/02/2004.
- SCHMITZ, H. **On the clustering of small firms**. *IDS Bulletin*, Brighton: University of Sussex/IDS, v. 23, n. 3, p. 64-69, July 1992

SLAUGHTER, P. M. **Entrepreneurship: Economic impact and public policy implications an overview of the field.** Kansas City: Kauffman Center, March 1996.

SVEIBY, K. apud LAPOLLI, Edis M. et al. **Vivências empreendedoras: Intraempreendedorismo.** UFSC, ENE, 2001.

TEIXEIRA, M.L.M.; POPADIUK, S. **Confiança e Desenvolvimento de Capital Intelectual: o que os Empregados Esperam de Seus Líderes?** *RAC*, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 73 - 92, Abr./Jun. 2003.

TONINI, H.; MACKE, J. **Confiança e capital social para o desenvolvimento de comunidades rurais : o caso da Aprovale.** *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 1 (3), p. 99-111, 2007.

TORRANCE, E. P.; BALL, O. Fourth revision: streamined scoring and norms for figural form A . ITCT. Athens: Georgia Studies of Creative Behavior, 1980.

URIARTE, L. R. **Tendência empreendedora das profissões.** Anais. I Encontro Nacional de Empreendedorismo. ENE. UFSC, 1999.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies: analysis and anti-trust implications: a study in the economics of internal organizations.** New York : Free Press, 1975.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting.** New York: The Free Press, 1985.

WILLIAMSON, O. E. *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting.* New York: The Free Press, 1985.

YAMAGISHI, T; KANAZAWA, S.; MASHIMA, R., TERAJ, S. **Prisoner's Dilemma with Variable Dependence Separating Trust from Cooperation in a Dynamic Relationship: Prisoner's Dilemma with Variable Dependence .** *Rationality and Society*, 17(3), 275–308, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

## ANEXO – A

### ROTEIRO DE QUESTÕES PARA AS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS REALIZADAS NA REDE CONSTRUIR

Prezado(a) Senhor(a).

O presente questionário tem por objetivo coletar dados sobre a REDE CONSTRUIR e seus associados para fins de pesquisa acadêmica. Estes dados serão utilizados para a elaboração de uma dissertação do Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia de Negócios da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, pelo mestrando Marcelo Ferreira Pinto, regularmente matriculado no curso (Matrícula: 20063140064-1), pessoa isenta e independente, sem qualquer ligação com qualquer empresa ou grupo varejista.

Respondendo a este questionário o(a) senhor(a) estará contribuindo tanto para a geração de conhecimento e divulgação da REDE CONSTRUIR no meio científico, quanto para o desenvolvimento da própria REDE CONSTRUIR, pois, os dados que forem coletados serão tratados e utilizados para a elaboração de um relatório final com os resultados e conclusões. Esse relatório será apresentado para a REDE CONSTRUIR ficando disponível para os associados.

É de suma importância salientar que os respondentes serão mantidos no anonimato e os dados serão analisados e apresentados de forma global não havendo a possibilidade de se identificar quais são as respostas de cada associado.

Desde já agradecemos pela cooperação e pedimos que responda este questionário para que seja possível realizar um trabalho de qualidade que irá contribuir, inclusive para o aperfeiçoamento da REDE CONSTRUIR.

Cordialmente,

Marcelo Ferreira Pinto.

#### QUESTÕES ESPECÍFICAS PARA O ATUAL GESTOR DA REDE (Sr. Luiz Boechat)

1. Quais atividades a REDE CONSTRUIR realiza atualmente?
2. Existem marcas próprias da rede? Como os integrantes se articulam para produzi-los?
3. Quais critérios a REDE CONSTRUIR tem para a entrada de novos associados?
4. Quais as funções do Gestor?

#### QUESTÕES PARA OS SÓCIOS

1. Gostaria que o(a) senhor(a) contasse um pouco da história de sua empresa e da sua entrada na REDE CONSTRUIR.
2. O que motivou a entrada do(a) sr(a). na REDE CONSTRUIR?
3. Na época de o senhor mantinha relações com outras empresas? Que tipo de relações? Conhecia os demais empresários?
4. Que vantagens o(a) sr(a). percebe para o seu negócio de fazer parte da REDE CONSTRUIR?
5. Que atividades conjuntas além das compras corriqueiras o(a) sr(a) já realizou com outros associados?
6. Que tipo de investimento é exigido entre as lojas associadas à REDE CONSTRUIR? Porque?
7. Existe algum tipo de fiscalização ou monitoramento entre os associados da REDE CONSTRUIR?
8. Quanto aos riscos, quais o(a) sr(a). percebe que existem por participar da REDE CONSTRUIR?
9. O sr(a) identifica algum tipo de conflito de interesse entre os associados, seja nas reuniões ou de maneira geral? Pode dar um exemplo?

10. Existiu algum acontecimento, evento ou atitude de algum associado no passado que prejudicou o seu negócio ou a REDE CONSTRUIR?

## QUESTIONÁRIO – REDE CONSTRUIR

Orientação para o Preenchimento e Retorno do Questionário:

– O sigilo das suas respostas está garantido. O questionário não será visto por nenhum outro membro da REDE CONSTRUIR, nem da diretoria nem do administrativo.

– Para tanto adotamos o seguinte procedimento: junto ao questionário lhe entregamos um envelope com postagem paga e endereço do destinatário preenchido para que o(a) senhor(a) possa retorná-lo sem custo algum ou intermediário ao pesquisador. Basta lacrar o envelope e depositá-lo numa caixa do correio. Caso seja de sua preferência podemos lhe enviar o questionário por meio eletrônico para seu e-mail pessoal, para isto o(a) senhor(a) deve nos comunicar seu endereço eletrônico.

– O questionário é composto apenas por questões objetivas (marcar “x”), com exceção do quadro da primeira parte em que lhe é solicitado alguns números sobre seu(s) estabelecimento(s). O preenchimento do questionário é rápido, tomando menos de 20 minutos do seu tempo.

### PRIMEIRA PARTE: PERFIL

	Nº de lojas	Área de vendas (em m <sup>2</sup> )	Nº de <i>check outs</i> (caixas)	Nº de funcionários
Antes da Rede Construir		Loja 01: _____ Loja 02: _____ Loja 03: _____ Loja 04: _____	Loja 01: _____ Loja 02: _____ Loja 03: _____ Loja 04: _____	Loja 01: _____ Loja 02: _____ Loja 03: _____ Loja 04: _____
Atualmente		Loja 01: _____ Loja 02: _____ Loja 03: _____ Loja 04: _____	Loja 01: _____ Loja 02: _____ Loja 03: _____ Loja 04: _____	Loja 01: _____ Loja 02: _____ Loja 03: _____ Loja 04: _____

7- Há cerca de quantos anos o(a) senhor(a) está trabalhando no setor varejista? \_\_\_\_\_

8- Há quantos anos o(a) senhor(a) pertence à REDE CONSTRUIR? \_\_\_\_\_. O(a) senhor(a) foi um dos fundadores da rede?

Sim  Não

9- Na época da sua entrada na REDE CONSTRUIR o(a) senhor(a) tinha laços pessoais como, por exemplo, parentesco e amizade com algum dos associados?

Sim  Não

10- O(a) senhor(a) já ocupou algum cargo interino (eletivo) na REDE CONSTRUIR? Se sim, qual(is)?

Presidência  Vice-presidência  Gestor da Rede  Tesoureiro

Outro. Especifique: \_\_\_\_\_.  Nenhum.

### SEGUNDA PARTE

Sobre seu estabelecimento favor responder:

11- O(a) senhor(a) tinha alguma prática administrativa ou de gestão da qual abriu mão para poder participar da REDE CONSTRUIR?

Sim  Não

12- A competitividade dos produtos marca REDE CONSTRUIR agrada ao(a) senhor(a)?

Sim, todos.  Sim, em sua maioria.  Sim, alguns.  Sim, poucos.  Não.

**As questões de número 07 e 08 devem ser respondidas numa escala de importância indo do “Irrelevante” até o “Fundamental”.**

**13-** Qual o grau de importância das penalidades (por exemplo, multa para quem falta as reuniões da rede) para a efetiva participação do associado nas atividades da REDE CONSTRUIR?

Irrelevante	Pouco relevante	Importante	Muito Importante	Fundamental
-------------	-----------------	------------	------------------	-------------

**14-** Quão importante são, para o sucesso de seu negócio, as informações trocadas nas reuniões da rede?

Irrelevante	Pouco relevante	Importante	Muito Importante	Fundamental
-------------	-----------------	------------	------------------	-------------

**As questões de número 09 até a de número 21 devem ser respondidas verificando até que ponto o(a) senhor(a) concorda com a afirmação apresentada.**

**15-** A REDE CONSTRUIR foi criada a partir dos interesses comuns dos associados. A partir disso, posso dizer que todos estes interesses estão sendo ou já foram trabalhados na REDE CONSTRUIR.

Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo e nem discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente
---------------------	-------------------	-----------------------------	-------------------	---------------------

**16-** As lojas associadas à REDE CONSTRUIR privilegiam os interesses coletivos aos seus particulares.

Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo e nem discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente
---------------------	-------------------	-----------------------------	-------------------	---------------------

**17-** A loja do sr(a).divide parte relevante dos clientes com outras lojas associadas à REDE CONSTRUIR.

Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo e nem discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente
---------------------	-------------------	-----------------------------	-------------------	---------------------

**18-** A empresa do sr(a). aumentou muito sua competitividade com a formação da REDE CONSTRUIR.

Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo e nem discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente
---------------------	-------------------	-----------------------------	-------------------	---------------------

**19-** A REDE CONSTRUIR está atendendo plenamente as expectativas que o sr(a). tinha ao entrar na rede.

Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo e nem discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente
---------------------	-------------------	-----------------------------	-------------------	---------------------

**20-** A entrada do sr(a). na REDE CONSTRUIR trouxe benefícios consideráveis para a sua empresa.

Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo e nem discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente
---------------------	-------------------	-----------------------------	-------------------	---------------------

**21-** Os valores e práticas administrativas das lojas associadas à REDE CONSTRUIR são os mesmos ou muito parecidos.

Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo e nem discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente
---------------------	-------------------	-----------------------------	-------------------	---------------------

**22-** Um dos principais motivos que poderia colocar em risco o sucesso da REDE CONSTRUIR seria a falta de credibilidade dos associados participantes.

Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo e nem discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente
---------------------	-------------------	-----------------------------	-------------------	---------------------

**23-** O sr(a). se sente confortável com o ambiente de negócios existente entre os associados da REDE CONSTRUIR.

Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo e nem discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente
---------------------	-------------------	-----------------------------	-------------------	---------------------

**24-** Existe a constante necessidade de se ficar observando e controlando as atividades dos outros associados da REDE CONSTRUIR para que eu possa me sentir seguro quanto ao desempenho deles.

Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo e nem discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente
---------------------	-------------------	-----------------------------	-------------------	---------------------

**25-** O sr(a). já buscou por conta própria informações a respeito do passado dos associados com quem tenho relações de negócio dentro da REDE CONSTRUIR para saber se eles são confiáveis.

Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo e nem discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente
---------------------	-------------------	-----------------------------	-------------------	---------------------

**26-** Algum evento no passado afetou a confiança do sr(a). nos outros associados prejudicando a sua motivação em cooperar com a REDE CONSTRUIR.

Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo e nem discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente
---------------------	-------------------	-----------------------------	-------------------	---------------------

**27-** O sucesso do negócio do sr(a). está intimamente relacionado ao sucesso da REDE CONSTRUIR.

Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo e nem discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente
---------------------	-------------------	-----------------------------	-------------------	---------------------

**Nas questões de número 22 até a de número 25 assinale apenas uma alternativa**

**28-** Os critérios que devem ser obedecidos para a entrada de um novo associado à REDE CONSTRUIR (por exemplo, distância entre os associados, tempo de mercado, entre outros) são considerados como sendo:

- Acima do necessário
- De acordo com o necessário
- Abaixo do necessário

**29-** O monitoramento e a fiscalização dos associados no que diz respeito aos pagamentos e demais atividades relacionadas às suas obrigações podem ser consideradas como sendo:

- Acima do necessário
- De acordo com o necessário
- Abaixo do necessário

**30-** Qual é a postura dos demais associados no que diz respeito a troca de informações?

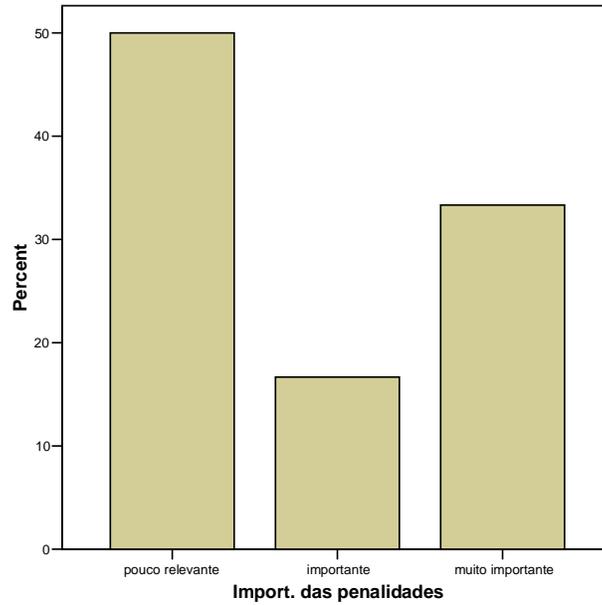
- Altamente protecionista.
- Protecionista.
- Protecionista em alguns casos e com algumas informações.
- Aberta
- Altamente aberta. Disseminadora de informação.



## ANEXO B

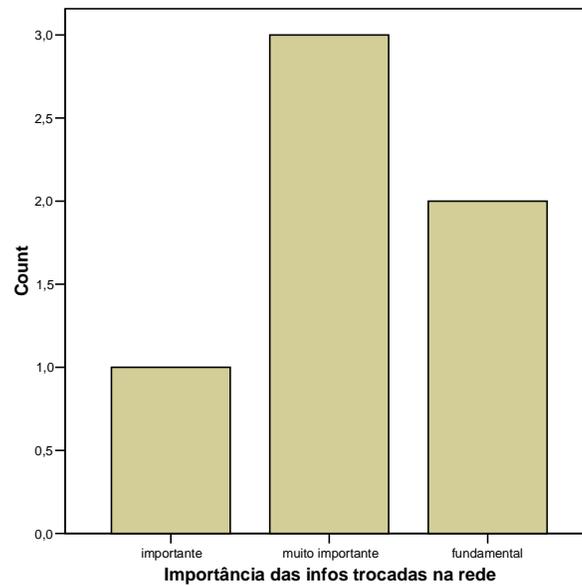
### Gráfico 03

O grau de importância das penalidades aplicadas nos participantes da Rede



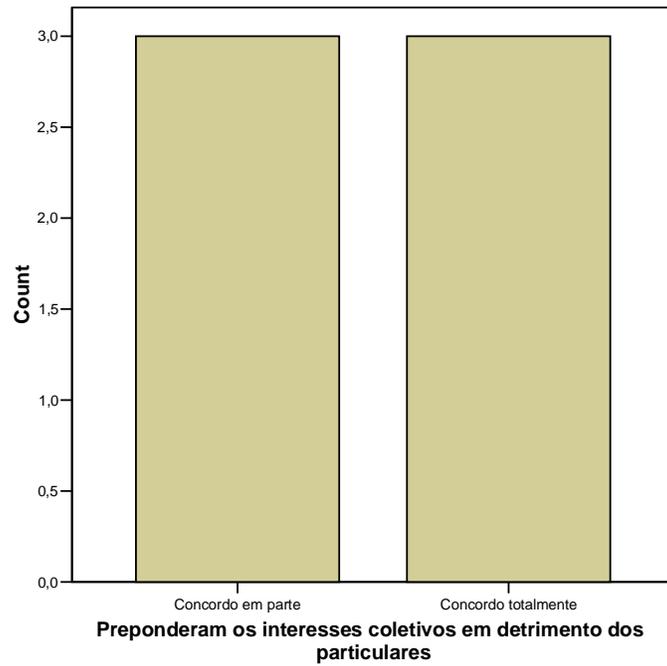
### Gráfico 04

Importância das informações trocadas na Rede, para o sucesso de seu negócio



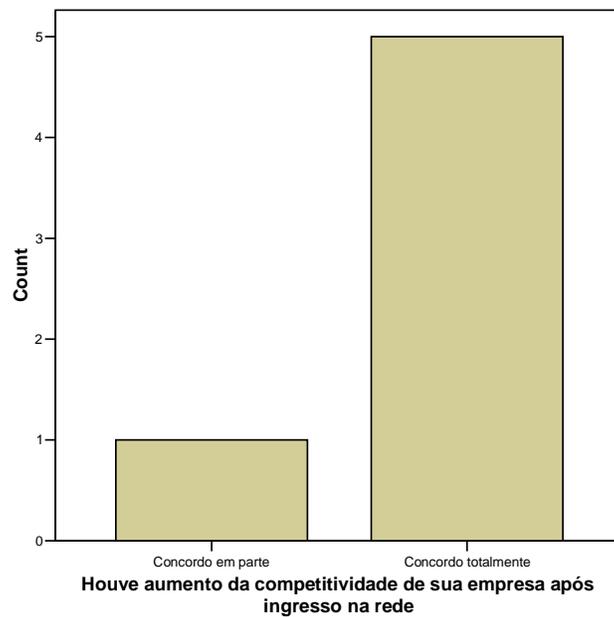
**Gráfico 05**

**As lojas associadas à REDE CONSTRUIR privilegiam os interesses coletivos aos seus particulares.**



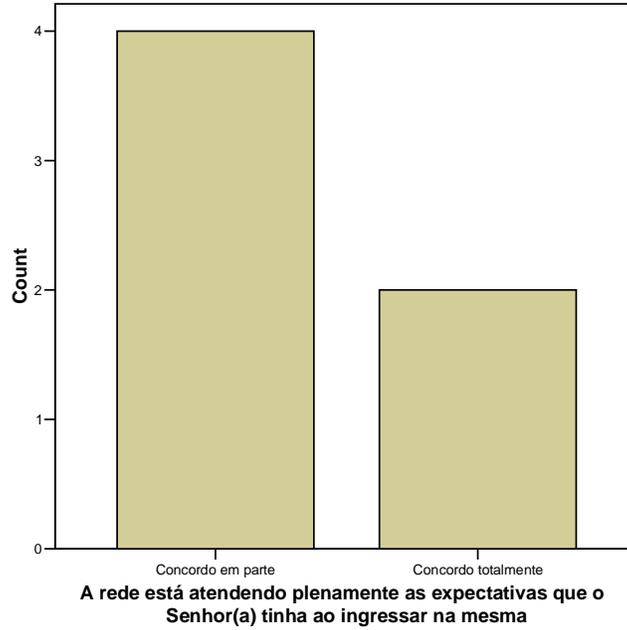
**Gráfico 06**

**Houve aumento de sua competitividade com a entrada para a Rede?**



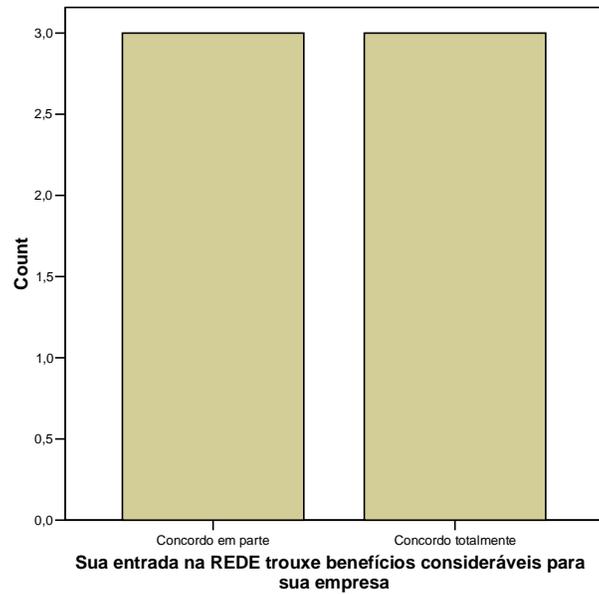
### Gráfico 07

A Rede esta atendendo plenamente as expectativas que o sr(a). tinha ao entrar na rede.



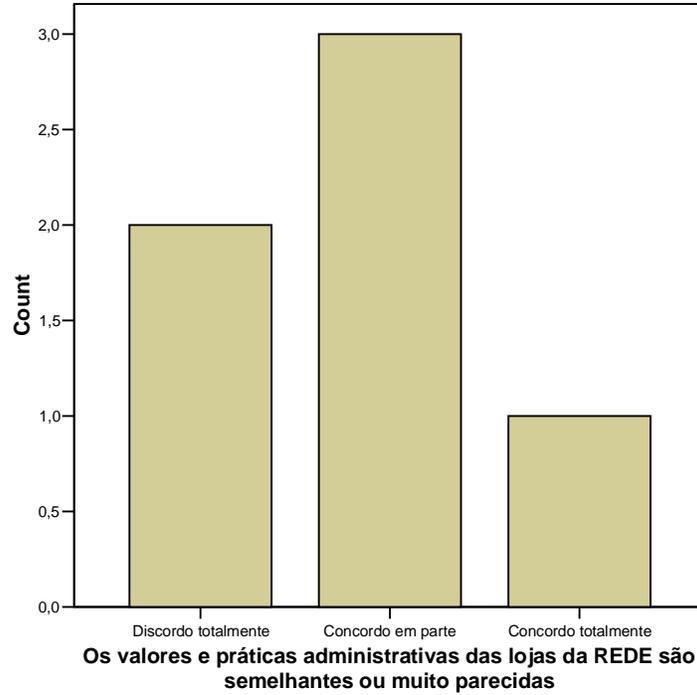
### Gráfico 08

A entrada do sr(a). na REDE CONSTRUIR trouxe benefícios consideráveis para a sua empresa.



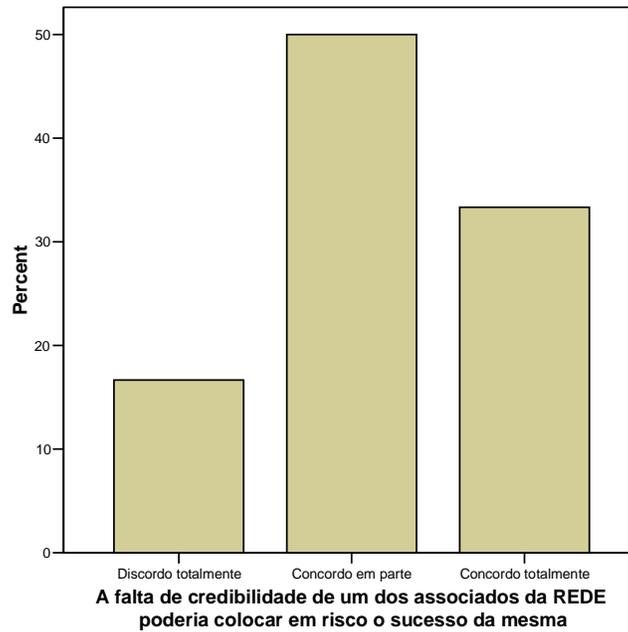
### Gráfico 09

Os valores e práticas administrativas das lojas associadas à REDE CONSTRUIR são os mesmos ou muito parecidos



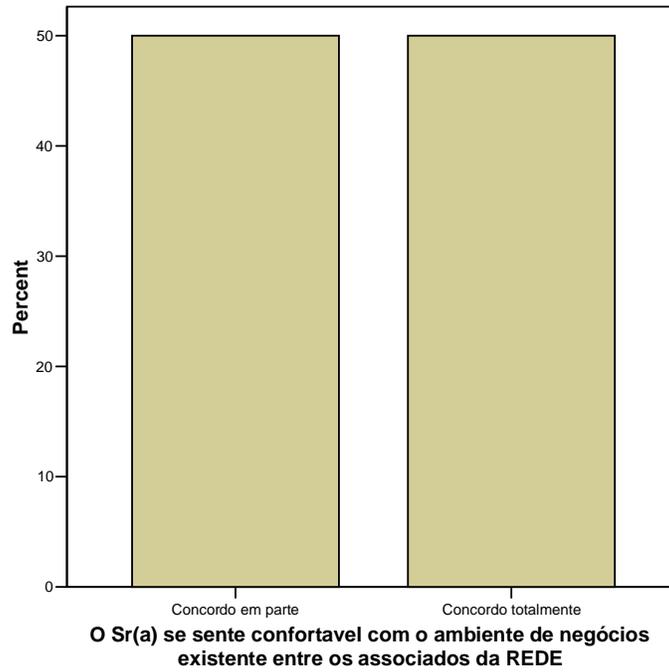
### Gráfico 10

Um dos principais motivos que poderia colocar em risco o sucesso da REDE CONSTRUIR seria a falta de credibilidade dos associados participantes.



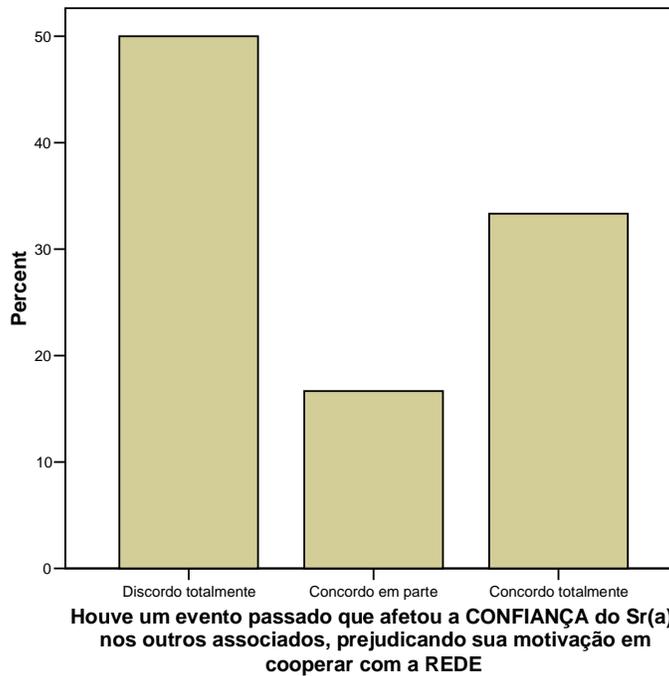
**Gráfico 11**

**O sr(a). se sente confortável com o ambiente de negócios existente entre os associados da REDE CONSTRUIR.**



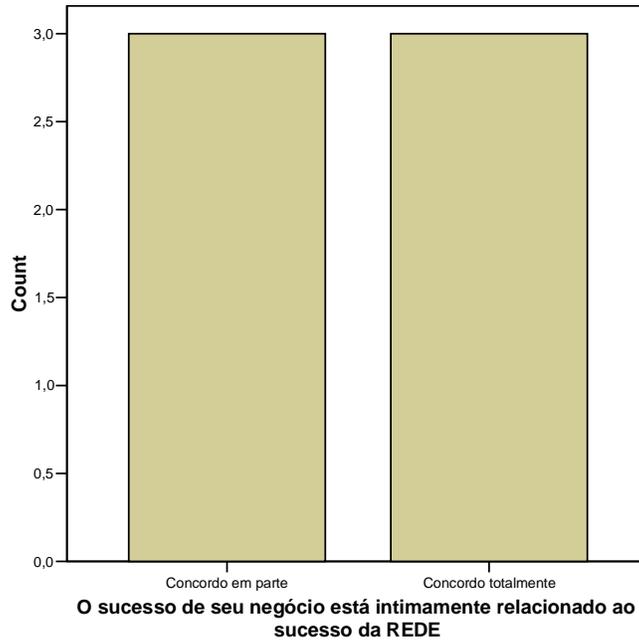
**Gráfico 12**

**Algum evento no passado afetou a confiança do sr(a). nos outros associados prejudicando a sua motivação em cooperar com a REDE CONSTRUIR.**



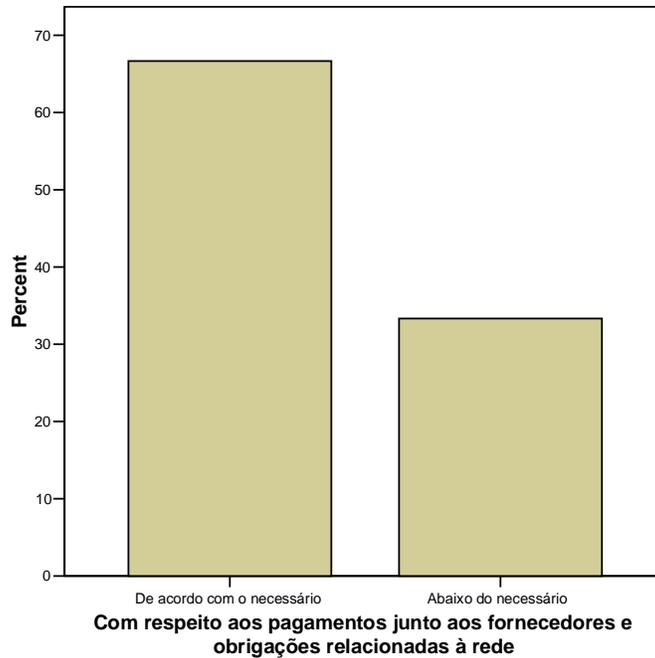
**Gráfico 13**

**O sucesso do negócio do sr(a). está intimamente relacionado ao sucesso da REDE CONSTRUIR.**



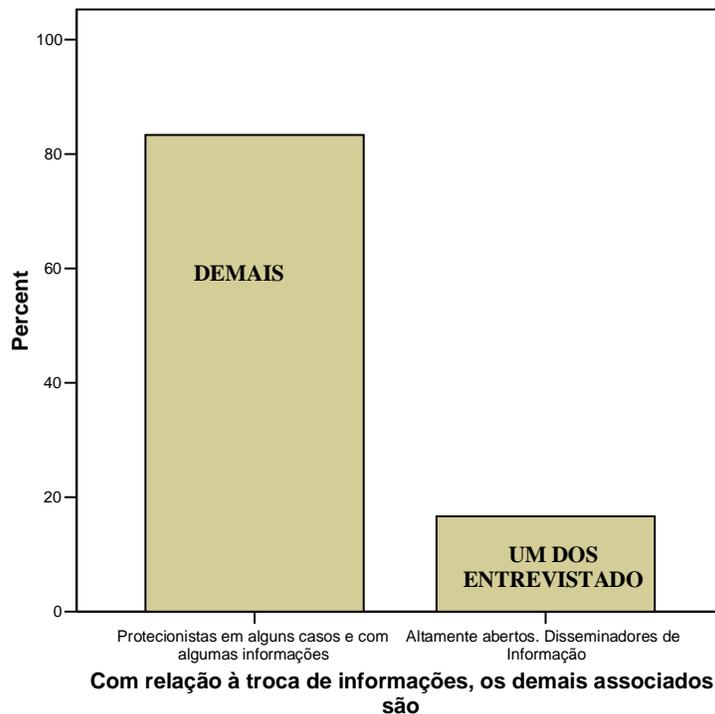
**Gráfico 14**

**O monitoramento e a fiscalização dos associados no que diz respeito aos pagamentos e demais atividades relacionadas às suas obrigações podem ser consideradas como sendo:**



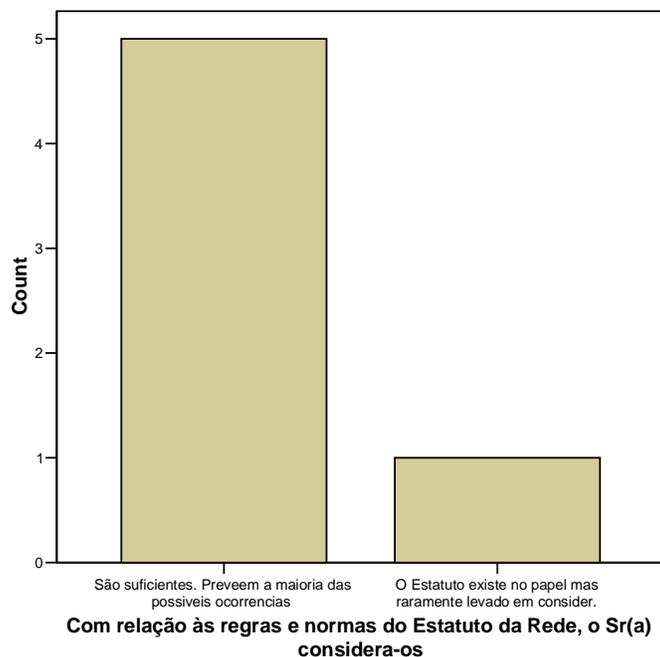
**Gráfico 15**

**Qual é a postura dos demais associados no que diz respeito a troca de informações?**



**Gráfico 16**

**Com relação as normas e regras existentes no Estatuto da REDE CONSTRUIR, o(a) senhor(a) considera que:**



### Gráfico 17

Os interesses dos associados foram ou estão sendo trabalhados na Rede Construir?

