

doi:10.12662/2359-618xregea.v11i2.p57-76.2022

ARTIGOS

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

REPUTATION AND SOCIAL CAPITAL AS INFLUENCING FACTORS IN OPERATION OF A SUPERMARKET NETWORK

RESUMO

O objetivo do trabalho foi caracterizar a influência da reputação e do capital social dos associados/gestores no funcionamento de uma rede de supermercados. O tema é relevante, considerando o incremento do formato de redes nos negócios e da necessidade de se aprofundar o conhecimento dos fatores presentes na operacionalidade dos grupos. A pesquisa se caracteriza por ser qualitativa e descritiva. Investigou-se o caso da Rede Delta de Supermercados (nome fictício), e os sujeitos foram os associados/gestores. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, analisadas com a técnica de análise de conteúdo, considerando a narrativa como unidade de investigação. Os resultados mostraram que a variável de reputação é importante para o relacionamento entre os associados e que os participantes do grupo não querem se relacionar com associados/gestores, ou mesmo empresas que são percebidas como uma reputação ruim. O capital social construído pelos atores também se apresentou como variável importante na funcionalidade da rede, uma vez que aproxima os atores nos valores e nas ações. Um limite do trabalho é que não foi possível estabelecer uma clara associação entre a reputação e o capital social, deixando em aberto se essa associação teria um efeito multiplicador na ótima funcionalidade da rede. O artigo contribui para o aprofundamento do conhecimento dos fatores relevantes de funcionalidade das redes.

Palavras-chave: reputação; capital social; redes de empresas; supermercados.

ABSTRACT

The objective of this work was to characterize the influence of the reputation and social capital of associates/managers in the operation of a supermarket chain. The topic is relevant

Cassiano de Andrade Ferreira
cassianoferreira99@hotmail.com

Doutor em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Lavras. Professor Substituto do IFSULDEMINAS – campus Carmo de Minas. Carmo de Minas - MG -BR.

Luiz Marcelo Antonialli
lmantonialli@dae.ufla.br

Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade-FEA/USP; Professor Titular da Universidade Federal de Lavras; Universidade Federal de Lavras. Lavras - MG - BR.

Ernesto Michelangelo Giglio
ernesto.giglio@gmail.com

Pós-Doutor em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Lavras; Professor e Pesquisador do Programa de Pós graduação em Administração da Universidade Paulista (UNIP). São Paulo - SP - BR.

considering the increase of the network format in businesses and the need to deepen the knowledge of the factors present in the operation of groups. The research is qualitative and descriptive. The case of Delta Supermarket Chain (fictitious name) was investigated, and the subjects were the associates/managers. The data were collected through semi-structured interviews and analyzed using the content analysis technique, considering the narrative as the investigation unit. The results showed that the reputation variable is important for the relationship between associates and that the group participants do not want to relate to associates/managers or even companies that are perceived as having a bad reputation. The social capital built by the actors also presented itself as an important variable in the functionality of the network since it brings the actors together in values and actions. A limitation of the work is that it was not possible to establish a clear association between reputation and social capital, leaving open whether this association would have a multiplying effect on the optimal functionality of the network. The article contributes to the deepening of knowledge of the relevant factors of network functionality.

Keywords: reputation; social capital; networks; supermarkets.

1 INTRODUÇÃO

As organizações contemporâneas estão imersas em um mercado altamente competitivo e, por essa razão, precisam desenvolver novos mecanismos e formas de inovação, a fim de se adaptarem a esse novo modelo de economia (VIEIRA; NASCIMENTO; CALVO, 2016). Esse contexto de forte competição entre empresas ao longo de décadas ficou conhecido como a “era da competição” (SNOW, 2015).

Uma característica da nova competição é a complexidade de tarefas, isto é, cada vez mais, exigem-se especialidades dos participan-

tes, que demandam trocas de recursos e de informações. Em outras palavras, é cada vez mais difícil agir de forma isolada. A partir da década de 1990, a competição assumiu uma nova configuração, em que as empresas que atuam em ramos similares ou complementares cooperaram entre si para se tornarem mais competitivas perante o mercado tradicional, uma vez que a parceria traz vantagens aos participantes. Esse período moderno de evolução foi chamado, então, de “era da cooperação” (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

As empresas que estabelecem relações com outras empresas conseguem benefícios adicionais por meio dos recursos, conhecimento e informações trazidos por parceiros (BROUThERS; NAKOS; DIMITRATOS, 2014). Um arranjo robusto entre empresas que alinham as suas estratégias por meio de uma associação facilita o estabelecimento de novas relações comerciais, e os integrantes da rede obtêm oportunidades e vantagens que, atuando de forma isolada, dificilmente seriam obtidas (ANTUNES, 2018).

O novo formato de redes originou uma extensa e crescente área de pesquisa, sobre a formação, o desenvolvimento, a funcionalidade, a estrutura e os resultados das redes (LEVIÄKAN-GAS; ÖÖRNI, 2020; MICHELI; BERCHICCI; JANSEN, 2020). Entre os fatores que influenciam a operacionalidade das redes, a literatura cita a reputação e o capital social.

De acordo com Vlasic e Langer (2012), a reputação é um recurso intangível capaz de gerar resultados às empresas. É algo que está diretamente relacionado à identidade, à imagem e ao prestígio de uma organização, ou de pessoas na organização (WARTICK, 2002). Dessa maneira, pode-se dizer que a reputação indica a avaliação da sociedade sobre o comportamento ou imagem transmitida pelos representantes de uma empresa (LOPES *et al.*, 2017). Segundo Sandra (2016), diferentes são os tipos de *stakeholders* que envolvem essa construção da avaliação de uma reputação. Entende-se por *stakeholders*, clientes, acionistas, empregados, fornecedores, mídia, governo, ativistas, comu-

nidade e todo o conjunto de públicos e instituições que possam influenciar as atividades industriais, operacionais, comerciais ou de relacionamentos de uma empresa.

O capital social pode ser definido como relações sociais utilizadas como um recurso facilitador de ações de atores individuais ou sociais que beneficiam as partes envolvidas (BOURDIEU, 1980; MOTKURI, 2018). Em outras palavras, o capital social facilita as ações e decisões. Conforme Motkuri (2018), o capital social está fundado na confiança, reciprocidade, nas normas, nos recursos compartilhados e na cooperação entre as partes.

A literatura sobre redes utiliza, predominantemente, uma estratégia analítica de investigação dos fatores que influenciam a funcionalidade de uma rede. Assim, existe conhecimento acumulado sobre a importância de cada fator isolado, mas são raros os esforços de integração dos fatores. Um possível limite é a dificuldade de se construir desenhos de pesquisa e instrumentos adequados para investigar múltiplos fatores e suas associações no estudo de redes (HALINEN; TÖRNROOS, 2005).

No entanto, se considerarmos que uma rede é um grupo de atores, com dinâmica de relacionamento, o estudo de múltiplos fatores é importante e necessário.

Diante do exposto, o presente estudo teve como objetivo caracterizar a influência da reputação e do capital social dos associados/gestores no funcionamento de uma rede de pequenos supermercados. O trabalho se justifica porque os estudos sobre o funcionamento de redes de empresas constituem um campo fértil de pesquisas, ainda em um paradigma de descrições de casos, buscando as variáveis fundantes da funcionalidade das redes. Inclusive, no Brasil, existem algumas universidades e grupos de autores que desenvolvem e aprofundam o conhecimento da formação e funcionalidade das redes (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JUNIOR, 2010; VERSCHOORE *et al.*, 2014; TONIN *et al.*, 2016; ANTUNES, 2018; KLANOVICZ; VERSCHOORE; FRANZATO, 2018).

Ressalta-se, ainda, a existência de uma convergência entre os autores do campo de redes sobre a interface entre o ambiente organizacional e as redes. Na perspectiva de redes, não é necessário estabelecer limites claros nos quais termina a linha da rede e começa a linha do ambiente. A visão sistêmica e de integração que está por trás dos supostos de formação e desenvolvimento de grupos coloca as variáveis do ambiente e da rede como intercambiáveis. A reputação e o capital social são exemplos de variáveis que pertencem tanto ao ambiente, quanto à rede. Autores (KLANOVICZ *et al.*, 2018) corroboram a interface entre processos de transformações socioeconômicas vivenciadas nas últimas décadas pelas organizações, como o aumento do fluxo de informações; a busca por tecnologia e a rapidez com que ocorrem as inovações; a expansão dos mercados globais; entre outros; e as iniciativas para a criação de redes entre empresas de pequeno e médio porte, que buscam estratégias alternativas para se manterem competitivas perante o mercado.

Outras variáveis que, também, estão presentes nessa interface, e que exercem certa influência na funcionalidade das redes são as características peculiares de cada negócio; as normas que regem esse campo; os sistemas de operação; as cadeias de relações sociais. Considerando essa perspectiva, a reputação e o capital social de uma rede hospitalar, por exemplo, é diferente de uma rede de hotéis. Justifica-se, assim, a análise de um caso, buscando sua especificidade sobre essas variáveis (FURLANETTO, 2008).

Por fim, ainda sobre essa interface entre o grupo e o meio social, ressalta-se que os indivíduos reforçam e legitimam aspectos culturais e simbólicos que caracterizam aquele grupo, buscando manter boas condições econômicas e *status* aos seus membros (BOURDIEU, 1980). Nesse sentido, o capital social pode ser visto na perspectiva de manutenção de grupos ou classes que têm acesso a privilégios e, por isso, defendem-se como uma unidade social.

Para organizar a literatura relevante sobre o foco de discussão do presente artigo, realizou-se uma revisão da produção acadêmica.

2 REVISÃO DE LITERATURA E TEORIA DE BASE

A busca por literatura foi realizada nas bases de dados *Web of Science*; *Science Direct* e *Scholar Google*. Primeiramente, realizou-se uma busca com palavras-chave, em português e inglês: “reputação organizacional” (*organizational reputation*) ou “reputação corporativa” (*corporate reputation*), “redes” (*networks*) e “capital social” (*social capital*), todas entre aspas, para assegurar que a sequência das palavras fosse mantida. Os conectivos “ou” e “e” foram utilizados para encontrar as palavras-chave sinônimas ou parecidas, no caso do “ou”, e simultaneamente, no caso do “e”.

Com o intuito de refinar ainda mais os resultados, aplicaram-se filtros como “*management*” e “*business*”. Realizada essa seleção, avaliaram-se os títulos e resumos dos artigos. Quando essa leitura não foi suficiente para a decisão de inclusão ou não do artigo na temática em análise, realizou-se uma leitura e análise do texto corrido. Sempre que possível, foi dada a preferência por títulos mais recentes. No entanto, alguns textos seminais e autores relevantes dos temas foram utilizados independentemente do ano de publicação.

2.1 REPUTAÇÃO E OS SEUS DESDOBRAMENTOS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Um resultado importante da revisão é que os autores afirmam a associação entre a reputação, os relacionamentos e a funcionalidade das redes, mas são raros os estudos empíricos de sustentação (PARK; BELLAMY; BASOLE, 2018). Os estudos envolvendo o desenvolvimento de redes de empresas focam mais nos resultados de retornos acumulados pelas empresas por meio de sua participação nessas parcerias, o que ele denomina como “análise de criação de valor” (KAYO *et al.*, 2010). Os retornos constituem uma variável mais facilmente obtida na coleta de dados, do que o rela-

cionamento, ou funcionalidade, que são constructos com múltiplos significados.

Feitosa e Garcia (2016), em linha com outros autores, afirmam que a temática da reputação é um campo de estudos ainda em construção, que abriga várias lentes. Os autores comentam que essa situação é encontrada no Brasil, com raros estudos empíricos das associações da reputação com outras variáveis de redes.

A palavra reputação vem do latim *reputatio* e pode ser, resumidamente, definida como uma avaliação social de um determinado público em relação a uma pessoa, um grupo de pessoas ou uma organização. A busca mais aprofundada dos textos, no entanto, mostra que o conceito sobre reputação é bem mais complexo que essa avaliação social (RUSSONI; GUARIDO FILHO, 2015).

Um exemplo de complexidade são os sistemas de reputação que oferecem condições para que os usuários quantifiquem a confiabilidade de indivíduos e/ou organizações que fornecem produtos/serviços *online* (ALMA-SOUD; HUSSAIN; HUSSAIN, 2020). Nesses sistemas, a reputação está associada à confiança transmitida por esses indivíduos/organizações e ainda pode variar conforme a legitimidade e o *status* do objeto de reputação (WALKER, 2010). Em outras palavras, a mesma pessoa, ou organização, pode ser avaliada com distinta reputação, conforme a conjunção de outros fatores (BITEKTINE, 2011).

Uma ideia convergente é de que a reputação é a percepção que a sociedade tem em relação ao comportamento das pessoas (CRUZ; LIMA, 2010). Conforme Markham (1972), a reputação com característica positiva atrai investidores, acionistas, bons funcionários e mantém clientes. Vlasic e Langer (2012) adicionam outras vantagens, citando a diminuição dos custos de capital, a conquista de clientes e a preservação da cartela atual, a motivação da equipe e a cobertura positiva da imprensa, com dados favoráveis às ações e finanças da empresa. Em suma, uma boa reputação é um ativo valioso que permite que uma empresa alcance

lucratividade estável ou desempenho financeiro superior (SAYILIR; VICTOR, 2019).

Autores referem a boa reputação dos empresários/gestores como consequência da transparência, honestidade e respeito na conduta e nas transações realizadas por uma empresa (CORNELL; SHAPIRO, 1987); na legitimação do comportamento da firma (FOMBRUN; RINDOVA, 1998) e na exposição de qualidades positivas aos seus clientes. Algumas consequências se referem ao desempenho, ao comprometimento dos acionistas; à realização e legitimidade de ações de preservação, ao aceite de atores ambientalistas; ao estabelecimento de uma relação mais justa e democrática aos empregados; à captação e ao desenvolvimento de projetos de melhoria e responsabilidade social à comunidade (ALMEIDA; MUNIZ, 2005).

A revisão bibliográfica mostrou as várias associações da reputação com outros fatores, sejam relativos a organizações isoladas, ou redes de empresas. Por outro lado, é possível pensar em ações de reputação no presente, visando a resultados futuros. Isso ocorre porque as recompensas advindas da cooperação podem vir de parcerias futuras; em alguns casos, ainda não estabelecidas pelos atores atuais. Esse esforço de obter gratificações futuras pressiona para mais ações de reputação positiva, realimentando o circuito atual de reputação com outros atores (SJÅSTAD, 2019).

Como os estudos empíricos sobre as associações entre a reputação e outros fatores/constructos supracitados são raros (CAIXETA *et al.*, 2011), o presente artigo buscou estabelecer uma relação entre a boa/má reputação dos empresários/gestores de uma organização adotando uma perspectiva que vai além da percepção dos que avaliam a reputação de alguém, ou de uma empresa. Buscou-se analisar as ações de um ator social (empresário/gestor) no seu esforço e habilidade de gerar valor aos seus *stakeholders*, isto é, de incrementar sua reputação positiva (VLASIC; LANGER, 2012). Esta análise se justifica porque a gestão da reputação é importante na geração de vantagem competitiva. Cientes disso, os empresários são

pressionados a criar políticas de diferenciação relacionadas às suas ações e ao seu comportamento junto aos *stakeholders* (FOMBRUN; RINDOVA, 1998).

Voltando às nossas afirmativas iniciais, sobre a integração do ambiente e da unidade de análise, seja uma pessoa, empresa, ou rede, a reputação é algo construído e, ao mesmo tempo, é percebida pelos outros atores, em uma interface que ainda carece de estudos empíricos. Assim, um passo importante para a construção de uma boa reputação é identificar a quem essa boa reputação pode interessar (*stakeholders*) e quais benefícios podem advir desse resultado (VLASIC; LANGER, 2012).

2.2 CAPITAL SOCIAL E AS SUAS INFLUÊNCIAS NOS RELACIONAMENTOS DE UMA REDE DE EMPRESAS

Tal como reputação, capital social é um constructo, com várias definições. As discussões giram em torno das relações sociais e da ciência política, que o colocam como uma fonte de recursos, associada à confiança, à cooperação, às normas e aos valores éticos entre as partes envolvidas (FURLANETTO, 2008). Conceitos de capital social têm sido utilizados para entender as características e os comportamentos sociais do relacionamento entre empresários (SON; KOCBASOGLU-HILLMER; RODEN, 2016).

Conforme Putnam (1993, p. 177), dois aspectos principais caracterizam o capital social como um fenômeno social: (a) a associação de indivíduos em redes, ou outras formas de organização horizontal; (b) a existência de confiança mútua e reciprocidade.

Sobre o primeiro aspecto, de formas de redes, de acordo com Bourdieu (1980), o capital social pode ser representado por um mecanismo em que os indivíduos pertencentes a uma classe dominante se reconhecem, se reforçam mutuamente e reproduzem aspectos culturais e simbólicos com o intuito de garantir benefícios econômicos a um grupo privilegiado que detém

poder. Esse poder é legitimado pelo estímulo da solidariedade entre os membros do grupo, buscando assegurar a posição dominante ocupada por cada um e a fixação de uma demarcação explícita (nobreza, título, família), em que quem não pertence ao grupo está, automaticamente, excluído (BOURDIEU, 1980).

Transportando essa teoria de rede social para os relacionamentos entre empresários, entende-se que o mecanismo cultural, simbólico e valioso que é o capital social é disseminado no grupo de empresários participantes, com uma demarcação explícita, que são os limites de conexões da rede. Nessa rede mais fechada, os empresários aproveitam o seu poder compartilhado e usufruem dos benefícios econômicos, os quais não são acessíveis aos que estão fora da rede (PARK; BELLAMY; BASOLE, 2018).

Sobre o segundo aspecto, da natureza das relações sociais, a convergência dos autores é que as relações de confiança e de comprometimento cumprem um duplo papel de oferecer segurança aos atores, por estarem protegidos em um grupo e, ao mesmo tempo, controlar o comportamento oportunista (PUTNAM, 1993).

É possível inferir uma interface entre o capital social e a reputação, já que o relacionamento social molda as ações dos atores, construindo sua reputação, e esta, por sua vez, dirige os modos de relacionamento, com cada ator buscando manter sua reputação positiva. Essa interface ocorre em um ambiente de negócios, podendo-se hipotetizar que os resultados desse processo sistêmico entre capital social e reputação reflete no desempenho das empresas (SON; KOCABASOGLU-HILLMER; RODEN, 2016).

Sobre essa possível relação entre o capital social, a reputação e o desempenho das empresas, autores adicionam outras variáveis intervenientes. Uma das discussões sobre essas variáveis é sobre a abertura da rede. Autores defendem que, nas redes fechadas, com alta densidade de relacionamento, o capital social desenvolve-se mais facilmente, influenciando na obtenção de resultados positivos (COLLEMAN, 1990; PUTNAM, 1993).

Outra corrente defende que redes abertas, com atores que fazem pontes com outras instituições fora dos limites sociais da rede, favorecem o equilíbrio dos relacionamentos, no sentido de múltiplas conexões e naturezas de relações sociais (comerciais, sociais, políticas, humanitárias, entre outras) e abre a possibilidade de desenvolvimento de um capital social que vai além dos recursos específicos da rede (por exemplo, indo além de sua capacidade coletiva de produzir um bem específico, obtendo reputação em projetos sociais). O conceito de *embeddedness* (GRANOVETTER, 1985) e o conceito de posição dos atores na rede (BATISTA *et al.*, 2022) sustentam o ponto de vista que uma rede aberta a conexões pode obter melhores resultados que redes fechadas, principalmente pela possibilidade de obter e desenvolver inovações (EKLINDER-FRICK; ERIKSSON; HALLÉN, 2012).

As discussões precedentes sobre fatores de relacionamento, reputação, estrutura da rede e resultados exige uma breve apresentação e discussão do conceito de rede.

2.3 REDES DE EMPRESAS: ARRANJOS, CONCEITOS, CONTEXTO E VANTAGEM COMPETITIVA

Em uma era de globalização e especialização, os benefícios trazidos pelas parcerias estabelecidas entre empresas surgem como uma fonte de capacidade estratégica inimitável (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000). As ligações estabelecidas por uma empresa e o seu acesso nessas redes de contato são recursos importantes para suas ações e mesmo influência sobre as ações de terceiros (ZAHEER; ZAHEER, 1997). Nesse sentido, muitos estudos direcionam seu foco para o entendimento de como o posicionamento de uma empresa dentro de uma rede de empresas pode influenciar seu desempenho (DYER; SINGH; HESTERLY, 2018).

Participando de uma rede, as empresas podem diminuir suas deficiências e limites, já que as tarefas de negócios se tornaram complexas, no sentido de muitas especialidades para se produzir e comercializar. Trata-se de uma estra-

tégia inteligente de agregar forças comerciais e políticas e ter alguma influência no ambiente organizacional (LEVIÄKANGAS, 2020).

De acordo com Morin (1977), as redes podem ser definidas como formas complexas de organização. A formação de uma rede está determinada pela conectividade entre as partes, ou seja, pela capacidade estrutural de facilitar a comunicação entre seus componentes, sem ruídos; e pela coerência, que pode ser notada nos interesses comuns entre os seus atores e nos objetivos da rede (CASTELLS, 1999). As redes são estruturas de organização ou formas alternativas de mercado e hierarquia para organizar a vida econômica e social (GRANDORI; SODA, 1995).

Na produção acadêmica sobre conceito de redes, encontra-se uma miríade de afirmativas. Revisões bibliográficas críticas realizadas por pesquisadores (ALMEIDA, 2018; GIGLIO; HERNANDES, 2012) indicaram que os estudos se concentram em três grandes paradigmas:

- a) as redes definidas a partir de aspectos financeiros;
- b) as redes definidas a partir de aspectos racionais e estratégicos;
- c) as redes definidas a partir de aspectos de relações sociais.

O presente trabalho segue mais de perto a abordagem social de redes, cujo princípio é que as relações sociais entre os atores de uma rede, seja comercial, de políticas públicas, ou de apoio social, determinam a estrutura da rede e o modo de funcionamento, além de alinhar o comportamento dos atores participantes (GIGLIO; MACAU, 2015). De forma resumida, as relações sociais formam, desenvolvem e determinam o ciclo de vida das redes.

A existência das relações sociais nas redes e sua importância central na funcionalidade destas decorre das três características principais das redes:

- a) complexidade de tarefas;
- b) interdependência;
- c) necessidade de governança.

Complexidade significa que a produção e entrega de bens e serviços exigem, na atualidade, conhecimentos e habilidades específicas, por exemplo, sobre culturas diversas, ou sobre leis ambientais, de tal forma que uma empresa isolada não consegue ter ou desenvolver todas elas, necessitando da parceria com outros atores. Interdependência é o resultado da complexidade, significando que, no ambiente organizacional atual, uma empresa depende da outra e vice-versa, para troca de especialidades. Para que essa ação coletiva de troca e trabalho conjunto ocorra, é necessário existir uma governança, isto é, um conjunto de mecanismos que regule as ações, as decisões e os modos de produção (GIGLIO; MACAU, 2015).

Resumindo a convergência dos estudos que buscam o conceito de redes, pode-se afirmar que rede de empresas é um conjunto de proprietários/gestores e organizações que estão interligados direta ou indiretamente, que são interdependentes entre si, que trocam informações, conhecimento ou recursos, que têm consciência de sua força coletiva e lutam por objetivos comuns; obedecendo a um arranjo formal, pautado em regras comuns e normas de conduta (GIGLIO; MACAU, 2015). O intuito principal dessa associação de empresas é atingir objetivos de forma mais fácil do que seria por esforço individual (ANTUNES, 2018).

Para o equilíbrio e a funcionalidade da rede, é necessário existir uma governança. Ela é importante para reprimir comportamento oportunista (SAES; SILVEIRA, 2014), definir papéis, funções, hierarquia e poder, e indicar os modos de ação coletiva para produção do bem (MILAGRES; SILVA; REZENDE, 2016). O comportamento oportunista pode gerar uma reputação negativa do ator e do grupo, o que pode trazer problemas de confiança dos consumidores e fornecedores (ANTUNES, 2018).

O quadro 1 mostra os princípios de redes adotados neste trabalho.

Quadro 1 - Resumo das características e dos conceitos de Redes de Empresas

Características do Constructo	Resumo do Conceito
Complexidade de tarefa	A produção do bem ou serviço requer conhecimentos especializados, que, dificilmente, uma empresa solitária detém, o que leva à necessidade de realização de trocas.
Interdependência	Um ator depende do outro (e vice-versa) para realizar suas atividades empresariais. Isso porque eles possuem recursos complementares, raros ou inimitáveis.
Consciência da Ação Coletiva	Estar ciente da necessidade de se agir de forma coletiva, o que exige colocar o objetivo coletivo acima dos objetivos e interesses individuais.
Cooperação	As tarefas só se realizam se houver uma coordenação de ações, isto é, uma forma coletiva de produção da tarefa.
Governança	Conjunto de normas, regras, práticas, definições de responsabilidades, papéis, funções, modos de decisão e modos de realizar a tarefa coletivamente.

Fonte: adaptado de Almeida (2018, p. 35).

Concluindo este item de revisão e fundamentos teóricos, retorna-se ao problema de investigação, que consiste em pesquisar a influência da reputação e do capital social na funcionalidade de redes de negócios.

A revisão indicou que reputação e capital social são definidos de várias maneiras, o que levou os autores a seguirem o caminho do conceito social de redes. Nesse caminho, as relações sociais determinam o rumo da rede e estão associadas com a governança, isto é, com os mecanismos de ações coletivas.

A revisão também indicou que o isolamento de variáveis é um recurso pedagógico e metodológico, porque a realidade dos fatos das redes é de uma interface entre múltiplas variáveis, não só as inúmeras que compõem as características da rede, como também as variáveis do meio ambiente. No caso da reputação, por exemplo, existe o fato dos esforços de cada um (pessoa, ou empresa) para criar uma imagem positiva; e existe o lado do ambiente, da sociedade, das pessoas que criam, desenvolvem e circulam a imagem positiva ou negativa dos atores.

O capital social também precisa ser entendido em um contexto de múltiplas variáveis, já que ele pode ser definido por meio das relações entre os atores e, também, por meio

dos recursos obtidos na cooperação. A palavra social na expressão capital social indica que se trata de um recurso que veio do social (das relações) e só tem sentido nesse mesmo grupo de onde emergiu, não podendo ser repetido, ou transferido para outro grupo.

A proposição aqui levantada é que as duas variáveis estão associadas com o funcionamento da rede, e o problema da pesquisa consiste em buscar evidências dessa associação.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa é de natureza qualitativa. Seu problema consiste em caracterizar a influência da reputação e do capital social dos associados/gestores no funcionamento de uma rede de pequenos supermercados em Minas Gerais. Escolheu-se a abordagem qualitativa porque ela prioriza uma visão interpretativa da realidade, do ponto de vista dos indivíduos e do contexto pesquisado (SILVA; GOBBI; SIMÃO, 2005). Esse tipo de pesquisa é comumente utilizado no estudo de fenômenos complexos ou de natureza social (LIMA, 2015).

Trata-se de uma pesquisa descritiva, com o objetivo de descrever características de uma população ou fenômeno e fazer relações entre eles. De acordo com Malhotra (2012), a pesqui-

sa descritiva busca descrever uma característica, uma função, uma população ou alguma coisa em geral. Segundo esse mesmo autor, a entrevista é um dos métodos que podem ser utilizados para a comunicação e o levantamento de dados sobre os objetos de pesquisas descritivas.

O presente estudo se caracteriza como um estudo de caso. De acordo com Yin (2015), o estudo de caso é um método abrangente de investigação empírica que concilia em uma mesma pesquisa momentos diferentes, como o planejamento, a coleta e a análise dos dados. O estudo de caso pode ser realizado de forma individual, analisando uma organização, uma rede, uma instituição qualquer, ou pode ser realizado na forma de estudo multicase, quando se analisa mais de um objeto de estudo, simultaneamente.

O caso analisado caracteriza-se por ser uma rede típica, com empresários (donos de pequenos supermercados) que atuam de forma interdependente, para realizar compras conjuntas; utilizar de uma estrutura com assessorias técnicas, jurídicas, contábeis, treinamentos, ferramentas de gestão e tecnologias/*softwares* específicos para o setor; trocar informações e experiências; reduzir custos operacionais/logísticos; e para promover a marca por meio de campanhas de marketing mais expressivas, o que seria inviável de fazer individualmente.

A “Rede Delta de Supermercados” (nome fictício) surgiu da necessidade de um grupo de supermercadistas de pequeno porte da Zona da Mata de Minas Gerais em se manterem competitivos no mercado, em face da expansão e do poder das grandes redes do setor. Em meados de 2002, os gestores desses pequenos supermercados começaram a se reunir e, no ano de 2003, oficializaram a associação. A rede Delta começou com 23 sócios fundadores que adquiriram suas cotas, e o dinheiro arrecadado, inicialmente, foi utilizado para montar a primeira estrutura física onde o setor administrativo da rede daria início às operações e às compras conjuntas.

Atualmente, a Rede Delta conta com 54 associados/supermercados espalhados por 39 cidades da Zona da Mata mineira. Além disso, novos associados estão sendo analisados para

serem incorporados ao corpo de associados e terem seus negócios ampliados, com abrangência e estrutura de atendimento da rede, segundo o seu gestor comercial. A rede hoje é uma referência regional entre os clientes, fornecedores e sociedade de forma geral.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas em 2020, com pessoas com cargos estratégicos e de gestão das empresas que compõem a Rede Delta, como os proprietários/fundadores/sócios/diretores e gestores, que são os atores ativos e influenciadores dentro da estrutura de organização e relacionamentos da rede. Ao todo foram realizadas 19 entrevistas, sendo 18 delas com associados e uma com o gestor geral da rede. Dos entrevistados, 18 são associados e 3 são proprietários de 2 lojas. A pesquisa abrangeu 21 lojas das 54 que compõem a rede, o que representa uma abrangência de quase 40% das lojas/supermercados. As entrevistas duravam em torno de 20 minutos, e todas elas foram gravadas, transcritas e, posteriormente, analisadas. As entrevistas foram encerradas pelo critério de saturação, ou seja, a partir do momento em que as respostas começaram a se repetir e já não acrescentavam ao objeto de estudo (LIMA, 2015).

Para tratamento e análise dos dados, realizou-se uma análise de conteúdo qualitativa, que teve como unidade de investigação a narrativa, ou seja, o sentido literal da fala do entrevistado. Em outras palavras, utilizou-se o enunciado (narração) para compreender o fenômeno social em questão (BORDINI; SPERB, 2012).

A análise das entrevistas seguiu as três etapas da análise de conteúdo sugeridas por Bardin (2010), que são, respectivamente,

- a) análise prévia do material, consistindo em uma primeira vista dos conteúdos básicos dos discursos;
- b) análise exploratória, consistindo em uma organização mais detalhada do discurso, conforme as variáveis selecionadas no estudo, em um trabalho de codificação;

- c) interpretação dos dados, em que se realizam as inferências sobre as associações que constituem a pergunta do problema.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 REPUTAÇÃO E AS RELAÇÕES ENTRE OS ASSOCIADOS DA REDE DELTA

Sobre reputação, o entrevistado 11 (E11) resumiu como sendo “como as pessoas nos veem”. O E4 vai por uma linha de raciocínio similar, afirmando que “reputação de uma forma geral é o nome que você tem né, é o que as pessoas falam, o que as pessoas pensam”. De acordo com o E14, “é o que precede a pessoa, é a pessoa ter um nome limpo, é a boa reputação. Se a pessoa é uma pessoa de boa índole, ela tem boa reputação”. Corroborando esse ponto de vista, o E3 afirma que é “questão de caráter, honestidade é o nome da empresa, nome da rede”. Como se percebe, surgem distintas interpretações, conforme afirma Walker (2010).

A variação também aparece conforme o tipo de stakeholder, conforme afirma Sandra (2016). O respondente E11 afirma que “é muito importante ter uma boa reputação dentro da rede”, mostrando a sua preocupação em relação aos outros associados. O E2 preocupa-se em cuidar da sua reputação organizacional porque “a imagem que ela (a empresa) passa é a mesma reputação que ela passa para os fornecedores” [...]. O E18 focaliza a sociedade, mencionando que “a rede (deve) procurar ter um bom nome perante a sociedade, honestidade, transparência nas coisas que faz, nas campanhas e encartes” [...]. Isso é confirmado por Cruz e Lima (2010) e Lopes *et al.* (2017) quando eles afirmam que a reputação organizacional reflete a percepção da sociedade sobre o comportamento ou a imagem transmitida por uma empresa.

O gestor geral da rede resume o que foi tratado até aqui, afirmando que a “reputação é o nome que você constrói na área em que você atua” (E19). Aparentemente, o trabalho

desenvolvido pela Rede Delta de Supermercados tem sido efetivo, uma vez que ela se consolidou como uma referência nesse ramo de atuação na região da Zona da Mata mineira. Conforme mencionou o E4, “a rede em si hoje ela é grande né, ela tem nome”. Mas o que significa “ter um nome”? O próprio E4 explica: [...] “por ela (Rede Delta) ter um nome, o pessoal já entende né, se é rede tem promoção, tem preço bom. Isso para a loja em si é muito bom. É muito bom a gente ser rede”. Pinotti e Paulillo (2006) explicam esse sentimento e ponto de vista, afirmando que as redes proporcionam políticas setoriais definidas, oferecem e recebem incentivos e intervenções públicas e da sociedade, os quais auxiliam nas operações. Tálamo (2008) ainda lembra que, apesar de ágeis e flexíveis, as micro, pequenas e médias empresas não dispõem de estrutura organizacional e financeira necessária para tocarem projetos inovadores sozinhas.

Para ter uma boa reputação dentro da rede, segundo os entrevistados, o aspecto mais importante é “honrar os compromissos”, principalmente financeiros, com os fornecedores e o comprometimento com a rede de uma forma geral, como seguir os regimentos internos e o estatuto. Isso foi mencionado por, praticamente, todos os entrevistados e mais diretamente pelos entrevistados E1; E3; E5; E7; E9; E11; E14; E18.

O segundo aspecto mais citado está relacionado ao fato de ser participativo dentro da rede. De acordo com os entrevistados, ser participativo significa frequentar as reuniões, votações, seguir a filosofia de cooperação entre os associados e dar sempre preferência aos produtos fornecidos pelos parceiros da Rede Delta porque isso garante vantagens a todos os envolvidos, aumenta o poder de barganha e os benefícios nas negociações. Esses atributos foram mencionados diretamente pelos entrevistados E2; E3; E6; E8; E10; E12; E13; E16; E17; E18 e E19. A falta de engajamento nas ações coletivas e disponibilização de recursos de um participante em uma rede pode ser entendida como um indicio de falta de comprometimen-

to, confiança e credibilidade na relação entre as partes envolvidas (ANTUNES, 2018).

Os respondentes foram questionados sobre o que poderia levar um associado a desenvolver uma má reputação sob o ponto de vista de outros associados da rede. Os fatores que levaram os associados a comprometer a sua reputação perante os colegas e fornecedores são os opostos aos que eles afirmaram gerar uma boa reputação. São eles: o fato de não honrarem os seus compromissos financeiros (E7; E9; E11; E14; E16; E18); não seguirem as normas da rede (E1; E6; E10; E11; E15); não serem participativos (E2; E7; E9; E11; E12; E17); não comprarem de forma conjunta dos fornecedores parceiros da rede (E1; E2; E13, E15) e agirem de forma oportunista, “olhando apenas para o próprio umbigo” (E3; E6; E12; E16; E19), o que Barney e Hesterly (2006) afirmam acontecer com relativa frequência e que deve ser observado com atenção para que não evolua, negativamente, para trapaças ou sabotagem. A fragilização dos laços de confiança está en-

tre os problemas mais comuns, prejudiciais e entre os principais motivos causadores da saída de empresários de uma rede (MACIEL; REINERT, 2011).

Observou-se que o progresso que a loja tem alcançado também influencia na maneira como os outros associados observam os seus parceiros. Por exemplo, a reputação “é positiva quando um cara é forte, está há muito tempo no mercado, é um cara que ‘tá’ crescendo” (E4). “Querendo ou não, o sucesso da empresa né... ‘tá’ ali vendo que ela tem um bom resultado, isso é uma boa reputação” (E2). Também existem os associados que olham os outros colegas conforme a sua acessibilidade, a sua disposição em compartilhar conhecimento e experiências: “eu posso olhar pra ele assim e falar, ‘ruim de jogo’... ah, não quero papo com ele. Tem uns que são ‘gente boa’, a gente quer conversar, aprender com ele” (E13).

O quadro a seguir faz uma síntese com os principais comportamentos que levam o associado a ter uma boa ou uma má reputação sob o ponto de vista de outros associados:

Quadro 2 - Matriz de indicadores de reputação da Rede Delta de Supermercados

Atributos Relacionados	
Boa Reputação	<ul style="list-style-type: none"> *Honrar seus compromissos (principalmente financeiros); *Ser comprometido com os objetivos gerais da rede; *Seguir o regimento interno e estatuto; *Ser participativo (frequentar reuniões, votações e treinamentos); *Fazer compras com os fornecedores parceiros; *Ser cooperativo e solícito com os outros associados.
Má Reputação	<ul style="list-style-type: none"> *Atrasar pagamentos; *Faltar com as ações de engajamento em prol dos objetivos da rede; *Falhar no atendimento ao regimento e estatuto interno; *Faltar às reuniões, votações e treinamentos; *Adquirir produtos de fornecedores que não são parceiros; *Buscar apenas benefícios e interesses individuais (oportunismo).

Fonte: elaborado pelos autores (2022).

Como se pode observar no quadro 2, a confiabilidade que um indivíduo ou organização transparece influencia diretamente em sua boa ou má reputação, em conformidade com afirmativas de autores (ALMASOUD; HUSSAIN; HUSSAIN, 2020; WALKER, 2010). Os indivíduos e as empresas que compõem uma rede precisam ser confiáveis e possuir uma boa reputação, porque isso melhora as condições das negociações coletivas, diminui os custos de capital, auxilia na conquista de novos clientes e na manutenção da carteira atual (VLASIC; LANGER, 2012).

Conforme citaram os entrevistados 3 e 18, a boa reputação dos empresários/gestores é uma consequência da transparência, honestidade e do respeito em sua conduta e da maneira como ele lida com as operações da empresa que ele representa, em conformidade com afirmativa de Cornell e Shapiro (1987). A ação cooperativa, por exemplo, que foi citada no quadro 2, é uma fonte de recompensas para os atores envolvidos por uma rede, sustentando afirmativa de Sjastad (2019). Por fim, é válido salientar que, para construir uma boa reputação, é importante conhecer e entender a quem essa boa reputação pode interessar (*stakeholders*) e quais benefícios podem advir desse resultado (VLASIC; LANGER, 2012).

4.2 REDE DELTA: VANTAGENS, DESVANTAGENS, CARACTERÍSTICAS E CAPITAL SOCIAL

Quando questionados sobre as vantagens de fazer parte de uma rede de empresas, o capital social existente nas relações entre os associados ficou evidente como sendo o principal benefício da parceria.

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

De acordo com Furlanetto (2008), o capital social é importante na busca pelo fortalecimento das instituições, desde que seus princípios de cooperação e participação coletiva sejam utilizados para reduzir custos e incertezas. O E18 menciona algo parecido e dá um exemplo prático que aconteceu na loja dele:

Às vezes, eu tenho uma dificuldade, e eu converso com o meu parceiro e ele fala: “ah, eu já passei por isso e eu consegui fazer isso, isso e isso”.

Aí geralmente a gente marca um dia e vai lá no estabelecimento dele, leva as pessoas daquele setor e bate um papo. Por exemplo, eu tenho padaria e o “Zé” (nome fictício), de Além Paraíba, tem uma padaria que é referência na região. Duas vezes, eu já levei funcionário e deixei lá uma semana para aprender as coisas e depois fazer aqui. É um diferencial que a rede tem.

Essa competência que os associados possuem de se conectarem e trabalharem em rede, com o objetivo de facilitar a comunicação e o intercâmbio de informações e conhecimento compartilhado entre eles, caracteriza-se como capital social (FURLANETTO, 2008). “Quando a gente tem rede, a gente fica mais conectado, quando a gente está sem (uma rede), a gente não sabe. Eles trazem novidades pra gente” (E12). “É a troca de experiências, a troca de informações. Lá na rede, eles têm acesso a mais cursos, a gente tem acesso a mais informações” (E14). É por todas essas fontes de informação e conhecimento que o capital social, muitas vezes, é mais importante que o capital humano ou mesmo que o próprio capital físico (PUTNAM; 1993). O capital social fomenta a realização de ações coordenadas, que contribuem para o aumento da eficiência, conforme afirma Coleman (1990).

Sob o ponto de vista dos entrevistados, as vantagens não param por aí. Além das vantagens relacionais do capital social, “tem muita coisa que se faz na rede, que se consegue na rede, que não tem como você fazer sozinho. Você sozinho é mais difícil, tudo lá é mais viável” [...] (E6). Ele continua: [...] “no nosso caso, nós somos mais de 50 associados, então você negociar para 50 e poucas lojas você tem uma condição muito melhor do que você tentar fazer sozinho a negociação” (E6). Esse mesmo aspecto foi mencionado pelos entrevistados E1; E2; E3; E7; E8; E9; E11; E16; E17. De acordo com Alves *et al.* (2013) e Antunes (2018), o intuito principal de uma rede de empresas é justamente reduzir os custos de operação das empresas e atingir objetivos de forma mais fácil do que seria por esforço individual.

O E9 continua, “se a gente faz um panfleto sozinho, não tem como fazer [...] como é uma rede, pega e faz em conjunto”. O panfleto/encarte é importante

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

Outra possibilidade interessante que pode ser usufruída pelos associados da Rede Delta, que ocorre com relativa frequência, segundo alguns dos entrevistados, é o “empréstimo” de mercadorias. Como eles fazem compras em conjunto e trabalham, praticamente, com as mesmas indústrias, que eles chamam de fornecedores parceiros, se uma mercadoria falta na sua loja, e a data de entrega não está tão próxima, pode-se recorrer ao associado mais próximo, que pode estar em outros bairros ou em cidades vizinhas. Isso é bastante comum principalmente com as mercadorias que saem no encarte, que leva o giro do produto a assumir um comportamento anormal devido aos preços promocionais aplicados sobre aqueles itens específicos. É o que afirma Lin (1999), que o capital social é a soma de recursos vinculados a uma estrutura; a acessibilidade que os indivíduos têm a esses recursos; e a mobilização dos recursos pelos indivíduos a partir de ações planejadas.

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

No que se refere ao suporte operacional e financeiro, a rede oferece treinamentos

e assessorias prestadas por profissionais especialistas das diferentes áreas que envolvem o setor varejista de supermercado e está sempre atenta às tendências econômico-financeiras para o setor.

A seguir, serão apresentados dois relatos, trechos retirados das entrevistas do E15 e E18, dois dos fundadores da Rede; ambos foram presidentes da rede por mais de uma vez e fizeram parte da diretoria da rede em algum momento. Esses associados estão localizados, geograficamente, perto da estrutura física central da rede; estão entre os membros mais participativos e que possuem algumas das maiores lojas/faturamentos entre os associados.

Na nossa rede, hoje nós temos consultores de açougue, consultores de padaria, consultor financeiro, nós temos advogado, tudo para dar apoio ao associado. [...] Se eu for fazer qualquer investimento hoje na minha empresa, eu vou lá, eu ligo para a rede, marco com o consultor financeiro que vai pegar minhas compras, minhas vendas e vai me dar uma estatística do que eu posso fazer, até quanto eu posso investir. [...] Você não gasta um centavo a mais (está incluso na mensalidade). Tem consultor de logística, o cara vem aqui e monta sua loja toda do jeito que você quer, tem a logística da rede. Se você entrar para uma rede igual a nossa hoje, você está amparado de todos os lados (E15).

A rede está sempre atenta com o que está acontecendo no momento. Por exemplo, quando houveram mudanças na contabilidade, nós fizemos treinamentos. Agora já estamos atentos às compras FOB, que é a gente assumir a mercadoria a partir do momento que ela sai da indústria [...] São coisas caras para uma pessoa, mas para 50, você trazer uma pessoa e resolver isso compensa e chega a ser acessível para a gente que é pequeno (E18).

Quando questionados sobre as desvantagens de fazer parte de uma rede, as respostas predominantes estiveram relacionadas ao fato de

que o associado perde autonomia na tomada de decisão, principalmente no que diz respeito aos itens que serão adquiridos por meio das compras conjuntas e as suas quantidades (E3; E4; E7; E10; E14; E17). Alguns entrevistados complementaram afirmando que, por envolver a votação e a participação de muitas pessoas, por vezes, a tomada de decisão é demorada e nem sempre agrada a todos (E2; E4; E6). Por fim, eles também falaram que os preços praticados no encarte de promoções, e os itens que você é obrigado a colocar lá, uma vez que o mesmo encarte vai circular em todas as lojas da rede, nem sempre são viáveis/vantajosos sob o ponto de vista de todos os associados (E6; E10; E14; E17).

Os entrevistados foram questionados sobre os critérios que eles utilizam para criar e manter parcerias, e as respostas variaram: “Uma boa reputação né. A pessoa ser amigável é essencial também. A pessoa tem que estar aberta a novas parcerias e aos negócios” (E7). “Envolve reputação, bom relacionamento [...] uma relação [...] de troca mesmo” (E13). “Quando o associado cumpre com o que foi combinado você, mantém essa parceria. Se a pessoa tem uma boa reputação, fica fácil você criar uma parceria” (E14). O parceiro tem que ser honesto (E16), participativo (E15), tem que assumir o compromisso de comprar na rede (E8) e tem a mensalidade para manter a rede, o estatuto e as normas que tem que seguir (E11; E17). A rede costuma fazer contrato de fidelidade com empresas que são bem vistas no mercado, produtos que tem alto giro, buscando preços menores e um volume maior de vendas (E2). Observa-se a importância da boa reputação para o estabelecimento de relacionamento entre os associados de uma rede e entre associados e fornecedores parceiros. A importância dada ao fato de que o associado precisa ser participativo e seguir as normas, regras, estatuto da rede também ficou evidente.

Os entrevistados foram indagados se é mais interessante fazer novas parcerias ou manter as antigas. A maioria afirmou que os dois são importantes (E2; E3; E4; E5; E6; E7; E9; E10; E12; E13; E14; E17; E19). O gestor geral da rede resume o porquê de ambos os esforços

serem tão importantes: “Os novos trazem novas ideias, novas perspectivas e os antigos, pela experiência, ajudam a manter a rede” (E19). Nenhum associado afirmou que é mais importante fazer novas parcerias do que manter as antigas. Por outro lado, os entrevistados E1; E11; E15; E16 e E18, ratificando o capital social existente entre os associados, principalmente entre os membros mais antigos da rede, acreditam que é mais importante manter as parcerias antigas, o que não quer dizer que eles não achem que fazer novas parcerias também seja relevante. “Fazer novas parcerias é bom, mas principalmente manter as antigas” (E15). “Manter as antigas, os novos podem dar certo ou não, então eu prefiro manter (as antigas)” (E16). “A rede ‘tá’ crescendo, ‘tá’ trazendo novos associados, mas é bom trabalhar para manter sempre as antigas porque, quando você não perde, você já está ganhando” (E1). Essas afirmações ratificam o capital social existente entre os membros da Rede Delta.

Quadro 3 - Resumo dos atributos que compõem o capital social entre os associados

Capital Social	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento criado entre os associados; • Cooperação e ajuda mútua; • Reconhecimento e respeito entre os associados; • Troca de informações e recursos; • Troca de experiências e conselhos; • Sentimento de grupo e ação coletiva.
-----------------------	---

Fonte: elaborado pelos autores (2022).

Diante do exposto, nota-se que o capital social está fundamentado na qualidade do relacionamento entre os associados. Bons relacionamentos são construídos por meio da cooperação entre parceiros (SJÅSTAD, 2019); da transparência, honestidade e respeito observado em suas ações (CORNELL; SHAPIRO, 1987). As relações de confiança e comprometimento por parte dos atores protege uns aos outros, evita comportamentos oportunistas e ratifica o capital social compartilhado entre eles (PUTNAM, 1993).

A troca de informações, recursos e experiências entre os atores de uma rede são algumas das

evidências dos benefícios econômicos que uma empresa usufrui que seriam inacessíveis caso ela não fizesse parte daquela estrutura de capital social (PARK; BELLAMY; BASOLE, 2018). Isso porque o capital social é uma característica dessa estrutura fechada em que os indivíduos se reconhecem e se reforçam mutuamente. Esse poder é legitimado pela solidariedade entre os membros do grupo (BOURDIEU, 1980).

4.3 FATORES QUE DIFICULTAM O FUNCIONAMENTO DA REDE DELTA

Quando questionados sobre o que faria um associado se afastar ou cortar relações com outro parceiro, a maioria dos entrevistados mostrou certa dificuldade de responder a essa questão porque, segundo eles, isso nunca havia ocorrido anteriormente. Nesse sentido, solicitou-se que eles pensassem em uma situação hipotética ou em um caso extremo que pudesse levá-los a se afastar ou cortar relações com outros parceiros. Os entrevistados E1; E2; E11; E12; E17; E18 afirmaram que isso poderia ocorrer devido a algum desentendimento ou aspecto pessoal; a traição ou desonestidade também foram mencionadas (E3; E13; E16); a invasão da área de atuação por um outro associado (E10; E13); a inadimplência e o comprometimento da imagem da rede por parte de

um associado (E7; E9); o desacordo de princípios legais ou normativos da rede (E18); e, por fim, de acordo com o gestor geral da rede, se “um parceiro não tem o perfil associativista, a gente tenta corrigir esse problema, quando a gente vê que não tem como, ele é convidado a se desfiliar” (E19).

Os entrevistados também foram questionados sobre quais os cuidados que uma empresa que trabalha em rede deveria tomar. O E14 não vê nada de tão especial e acredita que os cuidados são os “que você tem que ter com a sua empresa normalmente mesmo, não tem nada a mais não”.

Por outro lado, os outros associados fizeram alguns alertas relevantes: o associado não pode “ultrapassar o direito do outro” (E1); deve trabalhar certo, dentro da lei (E2); precisa seguir o estatuto, regimento e normas da rede, trabalhando com ética, cumprindo as ações estabelecidas e comprando dos fornecedores parceiros (E3; E11; E16; E19); pensar sempre no coletivo, ser parceiro e abrir mão, algumas vezes, em benefício de todos (E10); ter atenção no estabelecimento e na manutenção de relações para evitar o oportunismo (E7); atentar ao limite de compras, tentar programar-se para não extrapolar o orçamento e não operar no vermelho (E15; E18); e o mais importante: manter as informações estratégicas da rede em sigilo, principalmente no que tange às negociações com os fornecedores, precificação de produtos e encarte (E6; E8; E9; E12; E17).

Quadro 4: Fatores que dificultam o processo de funcionamento da Rede Delta

Comportamentos Indesejados	Consequências
Atrasar pagamentos	Exclusão do associado
Agir com desonestidade	Exclusão do associado
Burlar as normas da rede	Exclusão do associado
Ausentar-se de reuniões, votações, treinamentos	Advertência, com possibilidade de exclusão, caso o associado não corrija este comportamento
Ignorar o interesse coletivo e os objetivos da rede	Advertência, com possibilidade de exclusão, caso o associado não corrija este comportamento
Invasão da área de atuação de outro associado	Advertência, com possibilidade de exclusão, caso o associado não corrija este comportamento
Comprometer a imagem da rede	Advertência, com possibilidade de exclusão, caso o associado não corrija este comportamento

Fonte: elaborado pelos autores (2022).

Associados que atrasam pagamentos são cortados do grupo porque prejudicam as negociações junto aos fornecedores, aumentam os custos de capital e das transações em geral (VLASIC; LANGER, 2012). O comportamento oportunista é outro atributo que compromete, sobremaneira, a reputação de um associado (ALMASOUD; HUSSAIN; HUSSAIN, 2020). A falta de honestidade e o respeito nas ações inviabiliza a construção de parcerias entre empresas (CORNELL; SHAPIRO, 1987).

Por fim, ressalta-se que uma organização formal é regida por normas. É composta por elementos culturais e simbólicos que ratificam aquela estrutura de poder e permitem que os membros daquele grupo fechado se reconheçam e beneficiem uns aos outros (BOURDIEU, 1980). Naturalmente, os indivíduos e atores que não estejam dispostos a cumprir o regimento do grupo, a participar dos eventos compartilhados e a não contribuir para ganhos de imagem do coletivo não são bem-vindos.

5 CONCLUSÃO

Com base nos resultados e nas análises realizadas, pode-se afirmar que foi sustentada a proposição de que a existência de atributos relacionados à boa reputação dos associados/gestores e o capital social existente entre eles auxiliam no bom funcionamento da rede de pequenos supermercados pesquisada, assim como a ausência desses atributos pode-se caracterizar como empecilho no funcionamento dessa rede.

Apesar de se tratar de um estudo de caso, a generalização dos resultados desta pesquisa é possível porque ela abordou uma rede que é típica entre muitas existentes no País, com empresários que atuam de forma interdependente para usufruir dos benefícios oferecidos por uma rede. Estudos anteriores sobre vantagens obtidas por atores nas redes e as dificuldades de manutenção dessas redes Balestrin e Vershoore (2016) foram semelhantes aos resultados aqui encontrados.

Neste ponto, ressalta-se o discurso de vários respondentes sobre o que é a reputação,

como ela é percebida, o que cada um pode fazer para melhorar sua imagem e como a reputação está associada ao funcionamento e aos resultados da rede. É uma evidência empírica importante, considerando a raridade de trabalhos de campo sobre o tema.

Ressalta-se, também, o discurso sobre o capital social e como o relacionamento e os recursos coletivos a ele associados podem influenciar o funcionamento e os resultados da rede. Um gestor explicou que, se um candidato que pretende entrar na rede não mostra as qualidades de relacionamento, de ética e de valores morais valorizados pelo grupo, não é admitido. A coesão e a identidade são importantes resultados do capital social para a efetividade de rede.

A associação entre a reputação e o capital social não ficou claramente estabelecida. Os discursos indicaram mais de uma situação. Por exemplo, para alguns respondentes a reputação causa o capital social. Para outros é o inverso. Para um terceiro grupo de respostas a reputação faz parte do capital social. As respostas indicam a necessidade de reflexão e esforço sobre a definição operacional de reputação e capital social, ainda não clara para aqueles que estão envolvidos nas redes.

Em termos gerenciais, espera-se que o trabalho possa auxiliar os gestores de redes de empresários e os próprios atores a diagnosticarem a situação de presença, ou ausência de indicadores de reputação positiva e capital social, para ajustes que se façam necessários. Por exemplo, um gestor comentou sobre a saída de associados, sem que os motivos fossem esclarecidos. O monitoramento da situação de reputação e de capital social do grupo poderia ser um instrumento de detecção de possíveis desajustes.

Como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se a abordagem de outras redes, de outros setores, de outras regiões e estados brasileiros. Isso é importante para ratificar os resultados apresentados aqui ou para identificar novas tendências desse campo de estudos.

REFERÊNCIAS

- ALMASOUD, A.; HUSSAIN, F.; HUSSAIN, O. Smart contracts for blockchain-based reputation systems: A systematic literature review. **Journal of Network and Computer Applications**, v. 170, p. 102-114, 2020.
- ALMEIDA, A.; MUNIZ, R. A Construção da Reputação Organizacional como Recurso Estratégico: o Papel dos Gestores e a Percepção dos Stakeholders. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 9., 2005, Brasília DF. **Anais [...]**. Brasília, DF: ANPAD (ESO - A 1081), 2005.
- ALMEIDA, L. **A governança relacional como categoria fundamental nos resultados sociais de redes de cooperativas**. 2018. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista, São Paulo, 2018.
- ALVES, J. *et al.* Confiança, aprendizagem e conhecimento nos relacionamentos interorganizacionais: diagnóstico e análise dos avanços sobre o tema. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 19, n. 3, p. 709-737, 2013.
- ANTUNES, L. **Evidências dos fatores influenciadores da formação e desenvolvimento de redes de empresas incubadas**. 2018. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Lavras, Lavras - MG, 2018.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. 2. ed. Porto Alegre, 2016.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J.; REYES JÚNIOR, E. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 14, n. 3, p. 458-477, maio/jun. 2010.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BARNEY, J.; HESTERLY, W. Organizational economics: Understanding the relationship between organizations and economic analysis. *In*: CLEGG, S. R. *et al.* (ed.). **The SAGE handbook of organization studies**. [S.l.]: SAGE Publications Ltd, 2006. p. 110-148.
- BATISTA, C. *et al.* Contributions of social capital, weak ties and social networks to sustainability: a systematic review with bibliometric analysis. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 1, p. 284-299, 2022. DOI: 10.33448/rsd-v11i1.25284.
- BITEKTINE, A. Toward a theory of social judgments of organizations: The case of legitimacy, reputation, and status. **Academy of Management Review**, v. 36, n. 1, p. 151-179, 2011.
- BORDINI, G.; SPERB, T. Concepções de gênero nas narrativas de adolescentes. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 25, n. 4, p. 738-746, 2012.
- BOURDIEU, P. Le Capital Social: Notes Provisoires. **Actes de la Recherche en Sciences Sociales**, v. 3, p. 2-3, 1980.
- BROUTHERS, K.; NAKOS, G.; DIMITRATOS, P. SME entrepreneurial orientation, international performance, and the moderating role of strategic alliances. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 39, n. 5, p. 1161-1187, 2014.
- CAIXETA, C. *et al.* Reputação corporativa e desempenho econômico-financeiro: um estudo em cinco grandes grupos empresariais brasileiros. **Gestão. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 9, n. 1, p. 86-109, 2011.
- CASTELLS, M. **A era da informação: economia, sociedade e cultura - A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- COLEMAN, J. S. **Foundations of Social Theory**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990.

- CORNELL, B.; SHAPIRO, A. C. Corporate stakeholders and corporate finance. **Financial Management**, v. 16, p. 5-14, 1987.
- CRUZ, C.; LIMA, G. Reputação corporativa e nível de disclosure das empresas de capital aberto no Brasil. **Revista Universo Contábil**, v. 6, n. 1, p. 85-101, 2010.
- DYER, J.; SINGH, H.; HESTERLY, W. The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 12, p. 3140-3162, 2018.
- EKLINDER-FRICK, J.; ERIKSSON, L.; HALLÉN, L. Effects of social capital on processes in a regional strategic network. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 5, p. 800-806, 2012.
- FEITOSA, D.; GARCIA, L. Sistemas de Reputação: Um Estudo sobre Confiança e Reputação no Comércio Eletrônico Brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 20, n. 1, p. 84-105, 2016.
- FOMBRUN, C.; RINDOVA, V. Reputation Management in Global 1000 Firms: A Benchmarking Study. **Corporate Reputation Review**, London, v. 1, n. 3, p. 205-212, 1998.
- FURLANETTO, E. Instituições e desenvolvimento econômico: a importância do capital social. **Revista de Sociologia e Política**, v. 16, n. 31, p. 55-67, 2008.
- GIGLIO, E.; HERNANDES, J. Discussões sobre a Metodologia de Pesquisa sobre Redes de Negócios Presentes numa Amostra de Produção Científica Brasileira e Proposta de um Modelo Orientador. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 42, p.78-101, 2012.
- GIGLIO, E.; MACAU, F. R. Networks: the facts, the format, the concepts. In: GIGLIO, E. (org.). **Business Networks: concepts, methodologies & research**. Rockville: GlobalSouth Press, 2015. p. 9-26.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm network. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: a theory of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic management journal**, v. 21, n. 3, p. 203-215, 2000.
- HALINEN, A.; TORNROOS, J. Using case methods in the study of contemporary business networks. **Journal of Business Research**, v. 9, n. 1, p. 1285-1297, 2005.
- KAYO, E. *et al.* Acquisitions, joint ventures or arm's-length alliances? Analyzing the determinants of the choice of growth strategy in Brazil from 1996 through 2007. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 7, n. 4, p. 397-412, 2010.
- LEVIÄKANGAS, P.; ÖÖRNI, R. From business models to value networks and business ecosystems: What does it mean for the economics and governance of the transport system? **Utilities Policy**, v. 64, n. 2, p. 10-46, 2020.
- LIMA, A. **Responsabilidade Social Empresarial e Stakeholders Vulneráveis: um estudo de caso sobre a Usina Hidrelétrica do Funil na visão de atingidos**. 2015. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2015.
- LIN, N. Building a Network Theory of Social Capital. **Connections**, v. 22, n. 1, p. 28-51, 1999.
- LOPES, A. *et al.* Disclosure Socioambiental, Reputação Corporativa e Criação de Valor nas Empresas Listadas na BM&FBovespa. **Revista Ambiente Contábil**, v. 9, n. 1, p. 364, 2017.
- MACIEL, C.; REINERT, M. Confiança e Possibilidade de Conflitos em Redes Estratégicas

- Hierárquicas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 4, p. 182-208, 2011.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MARKHAM, V. **Planning The Corporate Reputation**. London: George Allen & Unwin, 1972.
- MICHELI, M.; BERCHICCI, L.; JANSEN, J. Leveraging diverse knowledge sources through proactive behaviour: How companies can use inter-organizational networks for business model innovation. **Creativity and Innovation Management**, v. 29, n. 2, p. 198-208, 2020.
- MILAGRES, R.; SILVA, S.; REZENDE, O. Governança Colaborativa. In: BRASIL. **CONASS Debate – Governança Regional das Redes de Atenção à Saúde**. Brasília: Conselho Nacional de Secretários de Saúde, 2016. cap.1, p. 14-48.
- MORIN, E. **LA MÉTHODE: la nature de la nature**, Paris: Éd. Du Seuil, 1977.
- MOTKURI, V. Some notes on the concept of social capital: a review of perspectives, definitions and measurement. **Munich Personal RePEc Archive – MPRA**, n. 1. p. 1-24, 2018.
- PARK, H.; BELLAMY, M. A.; BASOLE, R. C. Structural anatomy and evolution of supply chain alliance networks: A multi-method approach. **Journal of Operations Management**, v. 63, p. 79-96, 2018.
- PINOTTI, R.; PAULILLO, L. A estruturação da rede de empresas processadoras de aves no Estado de Santa Catarina: governança contratual e dependência de recursos. **Gestão & Produção**, v. 13, n. 1, p. 167-177, 2006.
- PUTNAM, R. **Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy**. Princeton, N. J.: Princeton University Press, 1993.
- SAES, M.; SILVEIRA, R. Novas formas de organização das cadeias agrícolas brasileiras: tendências recentes. **Estudos Sociedade e Agricultura**, v. 22, n. 2, p. 386-407, 2014.
- SANDRA, C. A Reputação Corporativa On-Line: Uma Revisão Sistemática de Literatura. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 40., 2016, Costa do Sauípe – BA. **Anais [...]**. Costa do Sauípe – BA, 2016.
- SAYILIR, O.; VICTOR, T. Corporate reputation and business outcomes in turkey 1. **Business and Economics Research Journal**, v. 10, n. 5, p. 1143-1153, 2019.
- SILVA, C.; GOBBI, B.; SIMÃO, A. O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 7, n. 1, p. 70-81, 2005.
- SJÅSTAD, H. Short-sighted greed? Focusing on the future promotes reputation-based generosity. **Judgment & Decision Making**, v. 14, n. 2, p. 199-213, 2019.
- SNOW, C. Organizing in the age of competition, cooperation, and collaboration. **Journal of Leadership & Organization Studies**, v. 22, n. 4, p. 1-10, 2015.
- SON, B.; KOCABASOGLU-HILLMER, C.; RODEN, S. A dyadic perspective on retailer-supplier relationships through the lens of social capital. **International Journal of Production Economics**, v. 178, p. 120-131, 2016.
- TALAMO, J. **Formação e gestão de redes de cooperação empresarial**. 2008. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.
- TONIN, G. *et al.* A Formação de Redes de Empresas: o Caso da Região Central do Rio Grande do Sul - RS. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 8, n. 3, p. 3-30, 2016.
- VERSCHOORE, J. *et al.* Concepções teóricas e verificações empíricas sobre a cooperação entre firmas no Brasil: uma introdução ao fórum alianças estratégicas e redes de alianças. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 3, p. 14-20, 2014.

VIEIRA, I.; NASCIMENTO, F.; CALVO, W. Strategic planning as competitive advantage by using the BSC as a management tool: A case study in application of radioisotope technology at IPEN. **Journal of Physical Science and Application**, v. 6, n. 3, p. 1-10, 2016.

VLASIC, G.; LANGER, J. Concept of reputation: different perspectives and robust empirical understandings. **Trziste**, v. 24, n. 2, p. 219-244, 2012.

WALKER, K. A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. **Corporate reputation review**, v. 12, n. 4, p. 357-387, 2010.

WARTICK, S. Measuring corporate reputation - definition and data. **Business & Society**, v. 41, n. 4, p. 371-392, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZAHEER, A.; ZAHEER, S. Catching the wave: Alertness, responsiveness, and market influence in global electronic networks. **Management Science**, v. 43, n. 11, p. 1493-1509, 1997.