

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Fabiano Larentis

**MARKETING DE RELACIONAMENTO E CULTURA
ORGANIZACIONAL: UMA PERSPECTIVA INTERORGANIZACIONAL**

**Porto Alegre
2010**

Fabiano Larentis

**MARKETING DE RELACIONAMENTO E CULTURA
ORGANIZACIONAL: UMA PERSPECTIVA INTERORGANIZACIONAL**

**Tese de Doutorado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade Federal
do Rio Grande do Sul como requisito
parcial para a obtenção do título de
Doutor em Administração.**

**Orientador: Prof. Dr. Luiz Antonio
Slongo**

**Porto Alegre
2010**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

L318m Larentis, Fabiano
Marketing de Relacionamento e Cultura Organizacional: uma perspectiva interorganizacional / Fabiano Larentis – 2010.
197 f. : il.

Tese. (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, 2010.

“Orientador: Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo”

1. Marketing de relacionamento. 2. Cultura organizacional.
3. Canais de marketing. I. Título

CDU 658.8

Ficha catalográfica elaborada pela equipe da Biblioteca da Escola de Administração



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Carlos Alberto Vargas Rossi

PPGA/EA/UFRGS

Prof. Dr. Fernando Bins Luce

PPGA/EA/UFRGS

Prof. Dr. Marcelo Gattermann Perin

PUC/RS

Prof. Dr. André Torres Urdan

FGV/EAESP

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo

Área de Concentração: Marketing

Curso: Doutorado

Porto Alegre, 16 de abril de 2010.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à UFRGS e ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), por oferecer um curso gratuito e de alta qualidade.

Aos professores e funcionários da Escola de Administração, especialmente do CEPA, pelo orgulho que tenho em fazer parte dessa instituição.

Aos professores do PPGA com os quais eu convivi nestes últimos quatro anos, em especial aos da área de Marketing, por seus conhecimentos e vivências transmitidos.

À turma de doutorado de 2006, especialmente aos colegas que contribuíram na trajetória de elaboração desta tese, com suas dúvidas, seus questionamentos, suas críticas e suas sugestões.

Aos funcionários e intermediários das empresas participantes da pesquisa, pela generosidade no compartilhamento de conhecimentos e vivências.

Ao professor Luiz Antonio Slongo, orientador, mentor e amigo, presença fundamental em minha vida acadêmica e profissional desde 2001. À professora Claudia Simone Antonello, por sua inestimável colaboração na elaboração desta tese, especialmente em relação aos fundamentos e práticas da pesquisa qualitativa.

Aos meus pais, Nilso e Ivone, à minha irmã, Paula e à minha sogra, Maria Elena, por seus apoios, alegrias e ensinamentos. Em especial, à minha esposa Magda e ao meu pequeno Enzo, pelo amor incondicional e pela compreensão serena a respeito do tempo dedicado ao doutorado nestes quatro anos.

“Homem: *animal amarrado a teias de significado que ele mesmo teceu”*

Clifford Geertz

RESUMO

Relacionamentos interorganizacionais são complexos e multifacetados, por sua natureza não apenas econômica, mas social e cultural. Por sua vez, estratégias de Marketing de Relacionamento não apenas possibilitam vantagens competitivas sustentáveis, mas podem interferir nos sistemas de símbolos e significados de organizações diferentes, através da frequência e qualidade das interações e pela existência de confiança, comprometimento, cooperação e aprendizados comuns. Considerando os fundamentos e práticas do Marketing de Relacionamento, o Marketing como área de fronteira dentro das organizações e as características e processos atinentes à Cultura Organizacional, este estudo teve como propósito analisar a contribuição dos relacionamentos interorganizacionais, especificamente entre fornecedores e clientes, nas suas transformações culturais organizacionais. Assim, tendo uma revisão literária na qual se abordaram a Cultura Organizacional, o Marketing de Relacionamento e as fronteiras organizacionais, foi efetuado um estudo qualitativo de casos múltiplos. Participaram da pesquisa funcionários e intermediários de canais de marketing de uma empresa moveleira (intitulada Empresa M) e de uma empresa de prestação de serviços financeiros (intitulada Empresa S). Foram realizadas quarenta e seis entrevistas em profundidade e uma observação, em quatro fases de pesquisa: a primeira e a terceira fases na Empresa M (vinte e seis entrevistas e uma observação), e a segunda e quarta na Empresa S (vinte entrevistas). A análise de dados utilizada foi a baseada na *grounded theory*. Os resultados indicam a importância da confiança, do comprometimento, da cooperação e dos processos de aprendizagem nas transformações das culturas organizacionais envolvidas; a importância destas dimensões na continuidade dos relacionamentos e na redução dos conflitos de papel dos interfaceadores; o papel da rotatividade e dos símbolos e significados não compartilhados em enfraquecer essas dimensões e respectivas relações. Por fim, evidenciam a existência de uma cultura interorganizacional, um sistema de símbolos e significados partilhados, por grupos ou indivíduos de organizações diferentes, de forma transitória ou específica a determinadas questões (perspectiva cultural da fragmentação).

Palavras-chave: relacionamentos interorganizacionais, cultura organizacional, canais de marketing, fronteiras organizacionais, cultura interorganizacional, interfaceadores.

ABSTRACT

Interorganizational relationships are complex and multifaceted, by its nature not only economic but social and cultural. In turn, Relationship Marketing strategies not only allow sustainable competitive advantages, but can influence the systems of symbols and meanings of different organizations, through the frequency and quality of interactions and the existence of trust, commitment, cooperation and learning processes. Considering the fundamental practices of Relationship Marketing, the boundary characteristics of Marketing in organizations and the characteristics and processes related to organizational culture, this study aimed to analyze the contribution of interorganizational relationships, specifically suppliers and customers, to the changes in organizational cultures. Therefore, considering a literature review in which was addressed Organizational Culture, Relationship Marketing and organizational boundaries, it was made a qualitative multiple-case study. The participants were employees and marketing channels intermediaries of a furniture company (called Company M) and a financial services company (called Company S). Forty-six in-depth interviews and one observation were made, at four phases of research, the first and third phases in Company M, with twenty-six interviews and the observation, and the second and fourth in the Company S, with twenty interviews. The data analysis used was based on grounded theory. The results indicate the importance of trust, commitment, cooperation and learning processes in the changes of organizational cultures considered, the importance of these dimensions in the relationships continuity and boundary spanners' role conflicts reduction and the role of turnover unshared symbols and meanings in weakening these dimensions and their relations. Finally, demonstrate the existence of interorganizational culture, a system of symbols and meanings shared by groups or individuals from different organizations, on a temporary way or specific to certain issues (culture perspective of fragmentation).

Key words: interorganizational relationships, organizational culture, marketing channels, organizational boundaries, interorganizational culture, boundary spanners

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Artigos que tratam dos temas cultura organizacional e marketing de relacionamento.....	22
Quadro 2– Teorias e abordagens aplicadas ao estudo do Relacionamento	53
Quadro 3– Modelos de processos de desenvolvimento de relacionamento	58
Figura 1 - Desenho do processo de pesquisa	84
Quadro 4 – Processo de coleta	86
Quadro 5 – Confiança nas empresas pesquisadas.....	103
Quadro 6 – Comprometimento nas empresas pesquisadas	107
Quadro 7 – Processos de aprendizagem nas empresas pesquisadas.....	113
Quadro 8 – Culturas organizacionais nas empresas pesquisadas.....	120
Quadro 9 – Manifestações das culturas organizacionais das empresas pesquisadas	126
Figura 2 - Perspectivas culturais e cultura interorganizacional.....	144
Quadro 10– Dimensões de Marketing de Relacionamento identificadas no referencial teórico	148
Quadro 11–Dimensões de Cultura Organizacional identificadas no referencial teórico	149
Figura 3 - Modelo conceitual	151

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	14
1.2 OBJETIVOS	18
1.2.1 Objetivo geral	18
1.2.2 Objetivos específicos	18
1.3 JUSTIFICATIVA	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	25
2.1.1 Definições de cultura organizacional	26
2.1.2 Manifestações da cultura organizacional	30
2.1.2.1 Mitos e estórias	32
2.1.2.2 Ritos	33
2.1.3 Perspectivas culturais	34
2.1.3.1 Perspectiva da integração	35
2.1.3.2 Perspectiva da diferenciação	36
2.1.3.3 Perspectiva da fragmentação e estrutura de múltiplas perspectivas.....	38
2.1.4 Desenvolvimento e mudança da cultura organizacional	40
2.1.4.1 Fases para a formação e desenvolvimento da cultura organizacional	41
2.1.4.2 Dificuldades na mudança da cultura organizacional.	44
2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO E RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS	45
2.2.1 Razões para a existência de relacionamentos	47
2.2.2 Dimensões constituintes dos relacionamentos	49
2.2.3 Amplitude das estratégias de marketing de relacionamento	54
2.2.4 Desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais	56
2.2.5 Relacionamentos e díades	59
2.3 FRONTEIRAS ORGANIZACIONAIS.....	62
2.3.1 Interfaceadores (<i>boundary spanners</i>)	63

2.3.2 Fronteiras, cultura organizacional e relacionamentos interorganizacionais	
65	
2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL E MARKETING DE RELACIONAMENTO: UMA PERSPECTIVA INTERORGANIZACIONAL.....	67
2.4.1 Relacionamentos e a formação de uma cultura interorganizacional	70
2.4.2 Cultura interorganizacional: relação com as perspectivas culturais de Martin e Frost e papel dos interfaceadores (<i>boundary spanners</i>).....	73
2.4.3 Cultura interorganizacional: contextos de ocorrência.....	75
3 MÉTODO.....	76
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	76
3.1.1 Pesquisa qualitativa	77
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE	80
3.3 CAMPOS DE ESTUDO.....	81
3.4 DESENHO DO PROCESSO DE PESQUISA.....	83
3.5 PROCESSO DE COLETA DE DADOS	84
3.5.1 Primeira fase - coleta de dados na Empresa M	87
3.5.2 Segunda fase - coleta de dados na Empresa S	88
3.5.3 Terceira fase - coleta de dados na Empresa M.....	88
3.5.4 Quarta fase - coleta de dados na Empresa S.....	89
3.6 PROCESSO DE ANÁLISE DOS DADOS	89
4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS	92
4.1 TRAJETÓRIAS DAS EMPRESAS PESQUISADAS	92
4.1.1 Empresa M	92
4.1.2 Empresa S.....	94
4.2 OS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS NAS EMPRESAS	95
4.2.1 Relacionamentos estreitos.....	97
4.2.2 Dificuldades nos relacionamentos	99
4.2.3 Confiança	102
4.2.4 Comprometimento.....	106

4.2.5 Processos de cooperação	108
4.2.6 Aprendizagem nos Relacionamentos	110
4.3 AS CULTURAS ORGANIZACIONAIS DAS EMPRESAS	119
4.3.1 Manifestações identificadas nas culturas organizacionais investigadas	126
4.4 TRANSFORMAÇÕES CULTURAIS ORGANIZACIONAIS E RELACIONAMENTOS	130
4.4.1 Papel dos interfaceadores nas transformações culturais	137
4.4.2 Transformações culturais e continuidade dos relacionamentos	139
4.4.3 Existência de uma cultura interorganizacional	141
5 MODELO CONCEITUAL: UMA PROPOSTA A PARTIR DE EVIDÊNCIAS TEÓRICA-EMPÍRICAS	147
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	155
6.1 CONTRIBUIÇÕES PARA A TEORIA E PESQUISA	159
6.2 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA ORGANIZACIONAL	161
6.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	163
6.4 SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS	164
REFERÊNCIAS	166
APÊNDICES	181

1 INTRODUÇÃO

O Marketing de Relacionamento entre organizações (*business to business*), tendo em vista seus processos e práticas, é considerado, em função de sua natureza colaborativa, uma das alternativas de ação junto aos mercados de atuação. Com as práticas do marketing de relacionamento, é possível alcançar vantagens competitivas sustentáveis e desempenhos comerciais e financeiros positivos e superiores. Isto se deve porque as empresas envolvidas percebem que conseguem alcançar seus objetivos e entender e atender melhor os seus mercados através de parcerias de negócios e complementaridades de competências (GUMMESSON, 2005; HUNT; ARNETT; MADHAVARAM, 2006).

No entanto, relacionamentos interorganizacionais, para se desenvolverem, não necessitam apenas de investimentos de recursos e da seleção dos melhores parceiros. Necessitam de confiança, de valores compatíveis, de comprometimento entre as partes e de ações de interação e cooperação (GUMMESSON, 2005, HUNT; ARNETT; MADHAVARAM, 2006, PALMATIER et al., 2006).

Tomando por base a importância e as práticas do marketing de relacionamento, é importante considerar, neste aspecto, os processos organizacionais associados ao desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais. Isto porque eles estão baseados em relacionamentos interpessoais (WEBSTER, Jr, 1991). Dependem, portanto, de pessoas, suas competências, suas interações com indivíduos de suas organizações e de outras organizações, suas formas de enxergar os problemas e o mundo, seus dilemas, suas afinidades e suas significações.

Em relação a isso, algumas questões podem ser lançadas: de que maneira suas práticas interferem na estrutura e nas atividades organizacionais? Que alterações ocorrem nas ações de indivíduos que se relacionam com indivíduos de organizações diferentes? Que mudanças ocorrem nas organizações a partir das alterações em suas fronteiras, em função na mudança de comportamentos das pessoas presentes nessas fronteiras? Importante ressaltar que fronteira é tratada aqui como uma linha, região ou zona que divide, separa e define limites (HALLEY, 1998).

Pergunta-se isso porque as práticas do marketing de relacionamento são oriundas da área de marketing, uma área de fronteira nas organizações. Por tratar-

se de uma área de fronteira termina exigindo que determinados indivíduos de organizações diferentes interajam entre si, os chamados *boundary spanners* ou interfaceadores (pessoas das fronteiras organizacionais).

A frequência e a qualidade dessas interações, aliada ao surgimento principalmente de confiança, comprometimento e de ações colaborativas, podem fazer com que esses indivíduos de diferentes organizações comecem a se entender de diferentes formas entre si, quando comparados com outros indivíduos das suas próprias organizações. Ou seja, isto quer dizer que indivíduos de diferentes organizações compartilham símbolos e significados, compartilham culturas organizacionais (ALVESSON, 2003). Cabe destacar que cultura organizacional é considerada neste trabalho como um sistema de significados e símbolos comuns, partilhados no contexto organizacional (ALVESSON, 2003). Significados remetem à interpretação de um objeto ou expressão/discurso e símbolos a um conjunto complexo de significados condensados em um objeto particular.

As culturas organizacionais dos envolvidos podem se transformar, portanto, a partir das práticas associadas aos relacionamentos interorganizacionais. Em outras palavras, sistemas de símbolos e significados de organizações diferentes alterados devido às estratégias e ações de marketing de relacionamento. Desta forma, pretende-se neste trabalho analisar a contribuição dos relacionamentos entre organizações, especificamente fornecedores e clientes, nas suas transformações culturais organizacionais. Nesse aspecto, ressalta-se que compreender cultura organizacional é compreender a vida organizacional em toda sua riqueza e variações (ALVESSON, 2003). Ou seja, a cultura organizacional não pode ser vista apenas como um pacote internamente consistente de símbolos e significados partilhados por todos que a integram (MARTIN; FROST, 2001). Pode ser específica a determinados grupos de indivíduos dentro das organizações e a determinadas situações e contextos (MARTIN; FROST, 2001).

Sendo assim, o presente documento está estruturado da seguinte forma: primeiramente, dentro da delimitação do tema e definição do problema, é abordada a importância dos relacionamentos interorganizacionais e das práticas do marketing de relacionamento e sua relação com cultura organizacional, dentro de uma perspectiva interorganizacional. Em seguida, são apresentados os objetivos da pesquisa, a justificativa do estudo e a revisão da literatura a respeito da cultura organizacional, do marketing de relacionamento e da relação entre marketing de

relacionamento e cultura organizacional. Por fim, seguem o método de pesquisa utilizado, a análise dos dados e resultados e as considerações finais.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Relacionamentos interorganizacionais fazem parte das organizações, tanto em níveis estratégicos como táticos. Apresentam-se como alternativa de ação para empresas que pretendem a se perpetuar, através de interações mais duradouras com seus clientes (HUNT; ARNETT; MADHAVARAM, 2006). Dada a importância atribuída ao cliente, os relacionamentos podem ser encarados como opção estratégica viável em um mundo volátil.

Assim, a partir da compatibilidade de valores, confiança, busca de objetivos comuns, comprometimento e cooperação, os relacionamentos, por suas idiossincrasias, podem permitir vantagens competitivas aos envolvidos e melhores desempenhos de ambas as partes (GUMMESSON, 2005; HUNT; ARNETT; MADHAVARAM, 2006). Além disso, relacionamentos interorganizacionais, por não dependerem somente de questões econômicas, mas também afetivas, sociais e situacionais (MORGAN; HUNT, 1994; MORGAN, 2000; GUMMESSON, 2005), podem ser considerados complexos e multifacetados.

A natureza complexa e multifacetada dos relacionamentos se deve porque não se demanda somente investimentos de recursos e seleção de parceiros com melhores competências e com o maior interesse. Demanda-se a formação de confiança, a necessidade de existirem ou surgirem valores compatíveis e a existência de comprometimento. Depende-se, além disso, da frequência e da qualidade das interações, da forma como o oportunismo é encarado, da forma como os conflitos e as diferenças são geridas e de como confiança e comprometimento são transformados em cooperação e, portanto, em ação (MORGAN; HUNT, 1994; MORGAN, 2000; GUMMESSON, 2005, HUNT; ARNETT; MADHAVARAM, 2006, PALMATIER et al., 2006).

Nesse sentido, deve-se destacar que relacionamentos interorganizacionais têm por base relacionamentos interpessoais (WEBSTER, Jr, 1991). Como tais, dependem de pessoas, de suas competências e de suas formas de perceber e encarar o mundo, especialmente em relação à área de Marketing, escopo deste estudo.

O Marketing enquanto área organizacional é, em essência, aquela na qual se procura entender e atender mercados, principalmente clientes (RICHERS, 2000). É, por sua vez, uma atividade inerentemente social, onde os resultados das trocas dependem de arranjos estruturais, negociação e barganha, poder, conflito e os afetos compartilhados e imagens cognitivas entre comprador e vendedor (ACHROL; REVE; STERN, 1983). Ou seja, é a área da organização de relacionamento com o mercado. Aqui estão incluídas pessoas e setores envolvidos com a concepção, apreçamento, comunicação e promoção, venda e distribuição de produtos e serviços. Pode-se dizer, portanto, que é uma área de fronteira, ou de interface das organizações, uma vez que procura coordenar demandas externas e recursos internos (RUEKERT; WALKER, Jr., 1987).

Dentro da área de marketing, as práticas do marketing de relacionamento, associadas aos processos de engajamento onde se estabelecem, se desenvolvem e são mantidos relacionamentos de longo prazo (MORGAN; HUNT, 1994; NICKELS; WOOD, 1999; SHETH; PARVATIYAR, 2000 a; GUMMESSON, 2005; PALMATIER et al., 2006), vêm ganhando maior importância, por auxiliar as partes envolvidas em gerenciar incertezas e dependência, aumentar a eficiência das operações, levar a uma maior produtividade de marketing e permitir maior orientação ao mercado (CANNON; PERREAULT, 1999; SHETH; PARVATIYAR, 2000 b).

Considerando, então, o marketing de relacionamento e o papel da área de Marketing como área de fronteira, ou de interface das organizações, procurando coordenar demandas externas e recursos internos (RUEKERT; WALKER, Jr, 1987), percebe-se que os relacionamentos não ocorrem de maneira ampla e bem distribuída entre todos os integrantes das organizações envolvidas, mas principalmente entre determinados indivíduos e grupos de diferentes organizações, como por exemplo profissionais de marketing de uma organização e profissionais de suprimentos/compras de outra. Indivíduos e grupos que, conforme a qualidade e o tempo de interação, podem estar modificando seus comportamentos e suas visões de mundo em função destes relacionamentos. Ou seja, pessoas de diferentes organizações entendendo-se e agindo de forma diversa das pessoas que trabalham nas suas organizações de origem. Indivíduos que podem estabelecer melhor interação e entendimento com pessoas de diferentes organizações do que com seus pares e chefias em sua organização.

Neste sentido, torna-se relevante considerar a noção de cultura organizacional, que conforme anteriormente mencionado, constitui um conjunto complexo de símbolos e significados, uma rede de significações que circulam dentro e fora da organização, funcionando como guias para lidar com limites e fronteiras (FROST et al., 1985; ALVESSON, 2003; CAVEDON, 2003). Esse conjunto de símbolos e significados está muitas vezes latente, à mercê da interpretação dos indivíduos, influenciado por outras perspectivas e sistemas culturais dentro e fora da organização (ALVESSON, 2003; CAVEDON, 2003). É relação a isso, a forma como as organizações são estruturadas indica que as pessoas são, em graus diferentes, dependentes entre si para conseguir que as coisas sejam feitas. Elas estão em lugares que fornecem oportunidades de encontros e experiências sociais (FROST et al., 1985).

Paralelo a isso, convém destacar que a cultura organizacional pode não ser partilhada por todos os membros de uma organização (perspectiva integradora), mas apenas por membros de determinados grupos (perspectiva diferenciadora) ou considerando determinadas situações e contextos (perspectiva fragmentada) (MARTIN; FROST, 2001). Segundo Martin e Frost (2001), na perspectiva integradora (ou de integração), a cultura é vista como um pacote, internamente consistente, de manifestações culturais, que geram o consenso de toda a organização, especialmente em torno de um conjunto de valores compartilhados. A perspectiva de diferenciação (ou diferenciadora) envolve subculturas, ou seja, manifestações culturais presentes em grupos específicos de uma organização. Por outro lado, a perspectiva de fragmentação envolve partilhamento de valores e crenças em determinadas circunstâncias ou contextos e as múltiplas perspectivas de cultura organizacional considera, em uma mesma organização, a presença de todas as perspectivas anteriores. Isto quer dizer que pode haver dentro de uma organização diversas culturas organizacionais, e não somente uma cultura organizacional. É possível analisar a cultura organizacional de diversas perspectivas, não apenas de uma: aquela que geralmente considera a cultura organizacional um monólito, a partir de uma perspectiva integradora (MARTIN; FROST, 2001).

Por sua vez, considerando que redes de significações não circulam apenas internamente na organização, mas também entre fronteiras/limites organizacionais, pode-se supor que existam conjuntos de símbolos e significados comuns compartilhados entre indivíduos ou grupos de indivíduos de organizações diferentes

(os chamados interfaceadores ou *boundary spanners*). Ou seja, a partir das interações que ocorrem entre relacionamentos interorganizacionais, a cultura organizacional pode ser percebida a partir de uma perspectiva interorganizacional, uma vez que grupos não estão limitados ao domínio de uma organização (VAN MAANEN; BARLEY, 1985). Essa cultura organizacional, tratada a partir de uma perspectiva interorganizacional, será intitulada aqui de cultura interorganizacional, denominação também utilizada por Koschatzky (2002).

Essas transformações culturais dependem, portanto, da interação entre os envolvidos no relacionamento, da formação de valores compatíveis e de como ocorre a construção de significados (*sensemaking*) entre indivíduos e grupos de diferentes organizações. Dependem, assim, da aprendizagem comum de crenças, valores e práticas, dos níveis de confiança e de comprometimento, de como as mudanças são encaradas e das interações que ocorrem na rede de significações que circulam através das fronteiras organizacionais. As transformações culturais entre indivíduos de diferentes organizações dependem da forma como os relacionamentos se desenvolvem. Em outras palavras, sob uma perspectiva de marketing, o marketing de relacionamento pode fornecer uma compreensão interorganizacional à cultura organizacional.

Compreender a cultura organizacional a partir de uma perspectiva interorganizacional é considerar a possibilidade de transformações culturais oriundas dos relacionamentos interorganizacionais. Isso implica, também, considerar a formação de uma cultura interorganizacional. Cultura esta que surgiria em função, principalmente, da importância atribuída pelas organizações às práticas do marketing de relacionamento, tendo em vista a busca pela complementaridade de recursos, redução de riscos, maior estabilidade, aumento da aprendizagem e maior competitividade (razões econômicas e não-econômicas), através de práticas realizadas principalmente nas fronteiras organizacionais.

Os relacionamentos entre organizações são considerados aspectos-chave das estratégias das organizações: parcerias e alianças possibilitam agregar valor às ofertas e sustentar vantagens competitivas (HUNT, 1997; HUNT; ARNETT; MADHAVARAM, 2006). No entanto, o que ocorre entre organizações que decidem adotar estratégias e práticas do marketing de relacionamento como uma das formas de melhor entender e atender seus mercados, a fim de alcançar um melhor desempenho? O que ocorre principalmente entre os indivíduos, de diferentes

organizações, envolvidos nesses relacionamentos? O que acontece quando se consideram os elementos da cultura organizacional a partir de uma perspectiva interorganizacional? Neste estudo tem-se como pressuposto que o relacionamento entre organizações, tendo em vista suas bases econômicas, sociais e culturais, pode contribuir na forma como determinados símbolos e significados são modificados em função das práticas ligadas ao marketing de relacionamento. Sendo assim, a questão que norteia essa tese é a seguinte:

Como os relacionamentos interorganizacionais, considerando as relações comprador e vendedor, contribuem às transformações das culturas organizacionais envolvidas?

Tendo como base a delimitação do tema e a problemática de pesquisa, seguem os objetivos propostos para esta tese:

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

- ❖ Analisar a contribuição dos relacionamentos interorganizacionais, considerando os relacionamentos comprador e vendedor, nas transformações das culturas organizacionais envolvidas;

1.2.2 Objetivos específicos

- ❖ Identificar e compreender que aspectos dos relacionamentos interferem nos sistemas de símbolos e significados das organizações envolvidas;
- ❖ Identificar e analisar o papel dos interfaceadores (*boundary spanners*) nas transformações culturais interorganizacionais;
- ❖ Compreender como as transformações culturais interferem na continuidade dos relacionamentos interorganizacionais;
- ❖ Identificar e descrever a existência de uma cultura interorganizacional nas organizações pesquisadas, tendo como base os relacionamentos interorganizacionais;
- ❖ Propor um modelo conceitual a partir dos achados teórico-empíricos.

1.3 JUSTIFICATIVA

O Marketing de Relacionamento na área de conhecimento de Marketing e a Cultura Organizacional na área de Comportamento Organizacional são dois temas que vêm recebendo atenção da academia principalmente a partir da década de 80 do século XX. Podem ser considerados, portanto, temas extremamente maduros na literatura de Marketing e da Administração. Por que, então, abordar esses dois temas em conjunto, considerando as transformações culturais ocorridas a partir dos relacionamentos interorganizacionais como algo relevante, oportuno e viável tanto acadêmica quanto gerencialmente?

A relevância do que se propõe nesse estudo está na novidade da abordagem que aproxima essas duas temáticas. Mesmo que o marketing de relacionamento e a cultura organizacional tenham sido considerados em conjunto em alguns estudos, apresentados no Quadro 1 (onde se encontra uma síntese da pesquisa bibliográfica realizada), não foi possível identificar abordagem similar à adotada nesta investigação. O presente estudo investigou como o relacionamento entre organizações, mais especificamente fornecedores e clientes (a díade), pode contribuir para as transformações das culturas organizacionais envolvidas. Isto inclui identificar se existe uma cultura interorganizacional e como as transformações culturais interferem na continuidade do relacionamento. Em outras palavras, como o relacionamento entre indivíduos ou entre seus respectivos grupos, dentro de diferentes organizações, pode oportunizar, posteriormente, mudanças nos sistemas de símbolos e significados envolvidos.

Para tanto, tendo como objetivo a busca por artigos onde estivessem presentes os temas Marketing de Relacionamento e Cultura Organizacional, efetuou-se no mês de março de 2008 e, posteriormente, no mês de outubro de 2009 consultas às bases da *ABI/Inform (Proquest)*, *Ebsco Host (Business Source Premier)*, *Sage* e *Science Direct (Elsevier)*, as quais disponibilizam os principais periódicos internacionais em Marketing e em Comportamento Organizacional, bem como a periódicos nacionais reconhecidos pelos critérios de classificação dos periódicos Qualis da Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior). Também foram consultados periódicos nacionais da área de administração, classificados de A1 a B2 pelo Qualis Capes, bem como os presentes na base Scielo Brasil. Como critério de busca, utilizou-se, a partir de publicações

acadêmicas *peer reviewed*, a indicação das palavras marketing de relacionamento e cultura organizacional (ou cultura corporativa), considerando abstract e classificação por assunto.

Foram identificados 30 artigos entre 1990 e 2009 cujos estudos consideraram simultaneamente os temas cultura organizacional e marketing de relacionamento (um deles nacional). Destes, 24 a partir do ano 2000. Convém ressaltar que não foi efetuada delimitação de ano inicial para a busca dos artigos nas bases. Assim, considerando as bases consultadas e os critérios de busca apresentados, os 30 artigos podem ser tratados como a totalidade dos que abordaram os temas Marketing de Relacionamento e Cultura Organizacional em conjunto. O Quadro 1 apresenta os resultados segundo autores, título, foco do estudo (avaliado a partir das análises dos abstracts dos artigos, ou do texto completo quando o abstract não deixava claro isso), ano e perspectiva cultural empregada, considerando a classificação de Martin e Frost (2001).

Conforme se evidencia no Quadro 1, todos os estudos apresentaram uma perspectiva integradora (ou de integração), ou seja, a cultura vista como um pacote internamente consistente de manifestações culturais. As perspectivas de diferenciação, fragmentação ou múltiplas perspectivas estão ausentes. Portanto, não houve enfoque às subculturas organizacionais ou aos elementos culturais temporariamente compartilhados. Convém ressaltar que as perspectivas culturais apresentadas por Martin e Frost são exploradas com mais profundidade no referencial teórico.

Mesmo que não se possa considerar essa busca exaustiva, já que não houve pesquisa em bases exclusivas a dissertações/teses, acredita-se que as bases de dados avaliadas, bem como os periódicos nacionais avaliados, sejam altamente representativas do conhecimento gerado em Marketing de Relacionamento e Cultura Organizacional. Reforçando isso, conforme sugere Alcadipani e Crubellate (2003), em referência a estudos brasileiros de cultura organizacional, aponta-se a possibilidade de que os estudos culturais no âmbito da teoria organizacional sejam mais específicos, locais e referentes a grupos culturais. Por outro lado, de acordo com Yanow (2004), é necessário aprender a ver a vida organizacional multiculturalmente, não simplesmente em um sentido de traços étnicos ou outros elementos mais universais, mas em uma prática de trabalho, local.

Autores	Título do Artigo	Foco do estudo (considerando cultura organizacional e marketing de relacionamento)	Periódico	Ano	Perspectiva de cultura organizacional
Beugelsdijk, Koen & Noorderhaven	A dyadic approach to the impact of differences in organizational culture on relationship performance	Efeito potencial das diferenças de cultura organizacional no desempenho relacional	Industrial Marketing Management	2009	Integradora
Lai	The use of influence strategies in interdependent relationship: The moderating role of shared norms and values	Papel moderador nas normas e valores compartilhados no relacionamento entre interdependência e estratégias de influência	Industrial Marketing Management	2009	Integradora
Ott & Ivens	Revisiting the norm concept in relational governance	Investigação das definições e classificações das normas em relacionamentos interorganizacionais	Industrial Marketing Management	2009	Integradora
Frow	The meaning of commitment in professional service relationships: a study of the meaning of commitment used by lawyers and their clients	Influência da cultura, sistemas e processos no comprometimento e na sua percepção por parte das organizações	Journal of Marketing Management	2007	Integradora
Berger, Cunningham & Drumwright	Identity, Identification, and Relationship Through Social Alliances	Participação em alianças sociais resultando em múltiplas formas de identificação intra e interorganizational.	Journal of the Academy of Marketing Science	2006	Integradora, consideração a culturas nacionais
Beugelsdijk, Koen & Noorderhaven	Organizational Culture and Relationship Skills	Contribuição da cultura para a formação de habilidades relacionais	Organization Studies	2006	Integradora
D'Angelo, Schneider & Larán	Marketing de Relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório junto a grandes empresas brasileiras	Inserção das estratégias e dimensões do marketing de relacionamento na cultura organizacional	Revista de Administração Contemporânea	2006	Integradora
Herington, Johnson & Scott	Internal relationships: Linking practitioner literature and relationship marketing theory	Cultura organizacional orientada para o relacionamento e relacionamentos internos	European Business Review	2006	Integradora
Hewett, Money & Sharma	National Culture and Industrial Buyer-Seller Relationships in the United States and Latin America	Moderação da cultura organizacional e nacional na relação entre o relacionamento comprador-vendedor e intenções de recompra em mercados industriais	Journal of the Academy of Marketing Science	2006	Integradora, consideração a culturas nacionais
Sharma & Iyer	Country Effects on CRM Success	Impacto da infraestrutura e instituições de marketing em estratégias de CRM em diferentes contextos nacionais	Journal of Relationship Marketing	2006	Integradora, consideração a culturas nacionais
Winklhofer, Pressey & Tzokas..	A Cultural Perspective of Relationship Orientation: Using Organisational Culture to Support a Supply Relationship Orientation	Cultura organizacional orientada para o relacionamento com os fornecedores	Journal of Marketing Management	2006	Integradora
Little, Tait & Marandi	Achieving a Service Marketing Orientation: The Case of a UK Manufacturer	Mudança cultural e orientação de marketing de serviços	The Business Review	2005	Integradora
Palmer & Pels	Marketing Practice and Market Orientation: An Exploratory International Study	Cultura organizacional orientada para o Mercado e marketing de relacionamento	Journal of Euro - Marketing	2004	Integradora
Lavender	Maximising customer relationships and minimising business risk	Cultura centrada no cliente em bancos e marketing de relacionamento	The Int. Journal of Bank Marketing	2004	Integradora
Dubinsky, Chonko, Jones & Roberts	Development of a relationship selling mindset: Organizational influencers	Adoção de modelo mental/visão de mundo baseada no relacionamento	Journal of Business to Business Marketing	2003	Integradora
Workman, Jr., Homburg & Jensen	Intraorganizational Determinants of Key Account Management Effectiveness	<i>Esprit de corps</i> das equipes de vendas e cultura organizacional orientada para o cliente	Journal of the Academy of Marketing Science	2003	Integradora e diferenciadora

continua...

Locander, Hamilton, Ladik & Stuart	Developing a Leadership-Rich Culture: The Missing Link to Creating a Market-Focused Organization	Marketing de relacionamento e cultura com liderança forte	Journal of Market - Focused Management	2002	Integradora
Bennett & Durkin	Developing relationship-led cultures - a case study in retail banking	Cultura de relacionamento	The International Journal of Bank Marketing	2002	Integradora
Hewett, Money & Sharma	An Exploration of the Moderating Role of Buyer Corporate Culture in Industrial Buyer-Seller Relationships.	Moderação da relação entre percepções de qualidade do relacionamento e intenções de recompra pela cultura organizacional das empresas compradoras	Journal of the Academy of Marketing Science	2002	Integradora
Deshpandé & Farley	Looking at Your World Through Your Customer's Eyes: Cross-National Differences in Buyer-Seller Alliances	Análise das diferenças, em diferentes países, de como os fornecedores avaliam sua orientação para o mercado e de como seus clientes-chave percebem isso	Journal of Relationship Marketing	2002	Integradora, consideração a culturas nacionais
Bush, Rose, Gilbert & Ingram	Managing Culturally Diverse Buyer-Seller Relationships: The Role of Intercultural Disposition and Adaptive Selling in Developing Intercultural Communication Competence	Contribuição dos comportamentos de venda adaptados e disposição intercultural dos executivos de marketing para a competência de comunicação intercultural	Journal of the Academy of Marketing Science	2001	Integradora
Halliday & Cawley	Re-negotiating and re-affirming in cross-border marketing processes: a learning-based conceptual model and research propositions	Impacto das culturas organizacional e nacional no marketing de relacionamento e na internacionalização	Management Decision	2000	Integradora; consideração da cultura nacional
Kwon, Beatty & Lueg	Organizational values, work norms, and relational role behaviours: an empirical retail assessment	Influência dos valores organizacionais nas normas de trabalhar para a retenção de clientes e comportamentos relacionais	International Review of Retail, Distribution and Consumer Research	2000	Integradora
Voss, Cable & Voss	Linking organizational values to relationships with external constituents: A study of nonprofit professional theatres	Valores que caracterizam empresas no setor de teatros profissionais sem fins lucrativos e relação com os relacionamentos com constituintes externos	Organization Science	2000	Integradora
Schultz, Evans & Good	Intercultural interaction strategies and relationship selling in industrial markets	Impacto da cultura organizacional nos relacionamentos e na competitividade	Industrial Marketing Management	1999	Integradora
Conrad, Brown & Harmon	Customer Satisfaction and Corporate Culture: A Profile Deviation Analysis of a Relationship Marketing Outcome	Relação de satisfação (como produto do marketing de relacionamento) com cultura organizacional	Psychology & Marketing	1997	Integradora, consideração a culturas nacionais
Williams & Attaway	Exploring salespersons' customer orientation as a mediator of organizational culture's influence on buyer-seller relationships	Efeito da cultura organizacional e da orientação para o cliente no desenvolvimento dos relacionamentos	The Journal of Personal Selling & Sales Management	1996	Integradora
Perrien, Filiatrault & Line	The implementation of relationship marketing in commercial banking	Efeito do marketing de relacionamento na lucratividade, descentralização e cultura organizacional	Industrial Marketing Management	1993	Integradora
Heide & John	Do norms matter in marketing relationship?	Papel nas normas sociais no marketing de relacionamento	Journal of Marketing	1992	Integradora
Grönroos	Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface	Marketing de relacionamento e cultura de serviços	Journal of Business Research	1990	Integradora

Quadro 1 – Artigos que tratam dos temas cultura organizacional e marketing de relacionamento

Fonte: Desenvolvido pelo autor, considerando as bases Proquest, Business Source Premier (Ebsco), Sage e Science Direct

Paralelamente, segundo Wilkof et al. (1995), há falta de estudos que considerem a questão de interação de culturas. Para Baker, Hunt e Hawes (1999), enquanto diversos estudos de marketing têm contribuído para o entendimento da cultura organizacional, não houve uma análise clara da forma como a cultura organizacional se relaciona a outros aspectos da organização, tal como estratégia de marketing. Por sua vez, de acordo com Fischer e Mac-Allister (2001), estudos da academia brasileira de administração trabalham quase sempre em nível de abordagem intraorganizacional, raramente se percebem subculturas e quase não se aborda o nível interorganizacional.

Mesmo que estes estudos já tenham sido realizados há algum tempo, a análise apresentada de periódicos internacionais em marketing indica que, considerando o tema marketing de relacionamento, a perspectiva de integração é a que prevalece. Além disso, destaca-se que, as características dos elementos de cultura organizacional presentes nos artigos consultados estão relacionadas com a orientação para o cliente e para o mercado.

Paralelamente, identificou-se nos estudos analisados que a cultura organizacional é tratada mais como uma variável, dentre outras, presente na implantação de estratégias de relacionamento, ou nas aplicações dos modelos propostos e no contexto no qual os relacionamentos ocorrem. Em nenhum momento foi possível identificar o marketing de relacionamento sendo investigado como relevante ou contribuindo na formação de uma cultura entre pessoas, ou grupos, de diferentes organizações. O que se percebeu nos estudos levantados foi a justaposição entre os temas marketing de relacionamento e cultura organizacional: uma simples abordagem dos temas, sem aproximá-los diretamente. Estava ausente, portanto, o interesse em considerar a efetiva interação entre os dois temas.

Por outro lado, considerando as prioridades de pesquisas indicadas pelo MSI (Marketing Science Institute), no triênio 2008-2010, identificou-se como a mais relacionada ao tema deste estudo “Compreendendo o Comportamento do Consumidor/Cliente” (prioridade número 2), especificamente o que o instituto define como “comportamento dos membros do canal e de que forma isso interfere na tomada de decisão”. Neste contexto, tomando por base que o objetivo deste estudo se refere a relacionamentos comprador-vendedor interorganizacionais, tendo associação, portanto, a canais de marketing, pode-se afirmar que os relacionamentos interorganizacionais e as culturas organizacionais dos envolvidos

contribuem com o comportamento dos membros do canal e com as respectivas tomadas de decisão. Destaca-se que foram elencadas seis prioridades de pesquisa pelo MSI, sendo a primeira “Responsabilidades e retornos financeiros dos gastos de marketing”, a terceira “Novas abordagens para a geração de *insights* dos clientes”, a quarta “Inovação”, a quinta “Estratégias de Marketing” e a sexta “Novas mídias”.

Em suma, conforme pesquisa realizada identificou-se a ausência de estudos que tratassem especificamente da interação entre marketing de relacionamentos e cultura organizacional. Além disso, evidenciou-se o reduzido número de estudos que abordaram a justaposição dos temas em questão, ainda que de forma ampla. Estas evidências, associadas às possibilidades apresentadas a partir das prioridades indicadas pelo MSI, permitem considerar o tema e problema em questão como relevantes para o meio acadêmico e organizacional. Especificamente, a contribuição do presente estudo está em questões tais como: transformações culturais advindas relacionamentos, identificação de um cultura interorganizacional, a análise das mudanças geradas nos relacionamentos por elementos de natureza cultural e a compreensão do papel dos interfaceadores envolvidos nos relacionamentos, um vez que o foco é em Marketing, uma área organizacional de fronteira.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Buscando compreender melhor as relações entre cultura organizacional e marketing de relacionamento, são primeiramente apresentadas neste capítulo definições e características da cultura organizacional, as manifestações culturais e a visão de múltiplas perspectivas culturais (perspectiva da integração, da diferenciação, da fragmentação e múltiplas perspectivas). Ademais, tendo em vista as transformações culturais, presentes no objetivo geral, são descritos os processos de desenvolvimento e mudança de culturas organizacionais.

Em seguida, considerando o objetivo geral, assim como o objetivo específico associado aos aspectos do relacionamento que interferem nas culturas organizacionais envolvidas, é tratado o tema marketing de relacionamento e relacionamentos interorganizacionais, razões para existência, amplitude, dimensões constituintes e desenvolvimento dos relacionamentos e as díades. Tendo em vista os objetivos específicos referentes aos interfaceadores e à interferência das transformações culturais na continuidade dos relacionamentos, apresentam-se as fronteiras organizacionais.

Por fim, apresentam-se as relações entre cultura organizacional e marketing de relacionamento, mediadas pelas características das fronteiras organizacionais. Nesta última seção do referencial teórico se consideraram, além do objetivo geral, os objetivos específicos que dizem respeito ao papel dos interfaceadores, às transformações culturais e continuidade dos relacionamentos e à existência de uma cultura interorganizacional.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura pressupõe uma coletividade, determina a unicidade de um grupo. Organizações, por sua vez, são entidades simbólicas, pois funcionam de acordo com modelos implícitos nas cabeças de seus membros, e esses modelos são culturalmente determinados (HOFSTEDE, 2001). Cultura é algo vivo, é um produto histórico de um grupo e guia o comportamento (VAN MAANEN; BARLEY, 1985; ALVESSON, 2003). Cultura é de natureza simbólica (FREITAS, 2002).

Não se pode pensar em organizações independentes do contexto e da época em que se situam. Isso significa que as organizações devem ser compreendidas

dentro de um espaço social e de uma época específicos, constituindo-se assim num formato sócio-econômico (FREITAS, 2002). A forma como as organizações são estruturadas indica que as pessoas são, em graus diferentes, dependentes entre si para conseguir que as coisas sejam feitas. Elas estão em lugares que fornecem oportunidades para as pessoas encontrar outras com as quais elas podem conseguir experiências sociais (FROST, 1985). A forma como as pessoas em uma empresa pensam, sentem, avaliam e atuam é guiada por ideias, significados e crenças de uma natureza cultural, socialmente compartilhada (ALVESSON, 2003).

Culturas organizacionais são, então, holísticas, historicamente influenciadas, relacionadas a conceitos antropológicos, socialmente construídas e relativamente estáveis (difíceis de mudar) (HOFSTEDE, 2001). Como indica Smircich (1985), em considerar a cultura na vida organizacional significa que as organizações podem ser percebidas como representações da humanidade, tal como música ou arte; mundos simbolicamente constituídos, como poemas ou romances; formas simbólicas, como religião e folclore, mostras do significado da vida. Como reforça Alvesson (2003), a cultura organizacional é significativa em uma forma de entender a vida organizacional em toda sua riqueza e variações. A centralidade do conceito de cultura, segundo ele, deriva da importância profunda dos significados partilhados para qualquer ação coordenada.

Baseando-se nisto, são apresentadas a seguir definições de cultura organizacional, as manifestações da cultura organizacional, as perspectivas culturais e o desenvolvimento e mudança de culturas organizacionais.

2.1.1 Definições de cultura organizacional

Para apresentar algumas das inúmeras definições de Cultura organizacional optou-se por aqui abordar autores considerados as principais referências nacionais e internacionais neste tema: Frost et al. (1985), Louis (1985), Barney (1986), Mead (1994), Schein (1996), Freitas (2002), Cavedon (2003) e Alvesson (2003).

Conforme Frost et al. (1985), tratar de cultura organizacional é considerar a importância para as pessoas do simbolismo – rituais, mitos, histórias e lendas. Também é considerar a interpretação de eventos, ideias e experiências que são influenciadas e moldadas pelos grupos. Para Frost et al., a cultura organizacional

serve como veículo para entender e explorar a vida no trabalho, e para torná-la mais humana, mais significativa.

De acordo com Louis (1985), uma cultura de grupo é um conjunto de entendimentos de significados compartilhados por um grupo de pessoas. Os significados, segundo ela, são largamente tácitos entre membros, claramente relevantes ao grupo e são distintivos. Significados, ademais, são transmitidos a um novo membro do grupo.

A cultura, segundo a autora, é composta de três componentes básicos: conteúdo (totalidade dos padrões de comportamento socialmente transmitidos, estilo de vida e expressão artística, conjunto de compreensões comuns), grupo (comunidade ou população, sociedade ou classe, unidade) e relacionamento entre conteúdo e grupo (características de conteúdo do grupo, conteúdo de natureza peculiar). Por entender que a organização é composta por pessoas e, portanto, composta por grupos, a definição de cultura de grupo da autora pode também ser encarada como cultura organizacional.

Segundo Barney (1986), cultura organizacional é definida como um complexo conjunto de valores, crenças, pressupostos e símbolos que definem a forma como uma empresa conduz seus negócios. Define-se não somente quem são os empregados, clientes, fornecedores e concorrentes relevantes, mas também as interações da empresa com esses atores-chave.

Para Mead (1994), a cultura organizacional é a soma das percepções que se desenvolvem dentro de uma organização. Essas percepções incluem valores (pressupostos pré-conscientes sobre como as coisas devem ser na organização e como são adquiridas), crenças (certezas conscientes de que algo existe, ou é bom na organização) e atitudes organizacionais (estâncias conscientes sobre como as coisas são, ou devem ser, nas organizações, expressadas em rituais e símbolos).

A cultura organizacional, de acordo com Mead, fornece ao membro um sentido de identidade, fornece fonte de comprometimento para uma realidade organizacional maior que para si, age como um *framework* para interpretar a realidade e, assim, moldando o comportamento. Além disso, uma cultura é particular a um grupo e não a outros, é aprendida e não inata, é passada de uma geração a outra, influencia o comportamento dos membros do grupo em formas uniformes e previsíveis e inclui sistema de valores. Necessário destacar que os valores da cultura nacional são aprendidos tão cedo que os indivíduos em geral não estão

conscientes de seu condicionamento cultural; valores organizacionais são aprendidos mais tarde, no local de trabalho, e provavelmente sejam assimilados em um nível consciente.

Segundo Schein (1996), uma cultura organizacional é um conjunto de pressupostos tácitos básicos sobre como o mundo é e como deve ser, que um grupo de pessoas compartilha e que determina suas percepções, pensamentos, sentimentos, e, em determinado grau, todo seu comportamento. Cultura, para Schein, se manifesta em três níveis: pressupostos tácitos e crenças profundas (a essência da cultura); o nível de valores expostos que freqüentemente reflete o que um grupo deseja idealmente ser e a forma como quer se apresentar publicamente; e o comportamento rotineiro, que representa uma associação complexa entre os valores expostos, as crenças profundas e as exigências imediatas da situação.

Para Freitas (2002), cultura organizacional é definida como conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros. Segundo a autora (1997), a cultura organizacional, enquanto da ordem do simbólico, da representação, da construção de imagens e significados, atua diretamente no imaginário dos indivíduos. O imaginário é a criação de significações e a criação de imagens e figuras que são o seu suporte. No entanto, necessita do simbólico para existir e expressar-se.

Ainda, conforme Freitas (1997, 2002), através da cultura organizacional se define e transmite o que é importante e prioritário, qual a maneira apropriada de pensar e agir em relação aos ambientes interno e externo, o que são condutas e comportamentos aceitáveis, o que é realização pessoal. A cultura organizacional, assim, funciona com forma expressiva de repasse de um projeto, de uma missão, a que os membros de uma organização devem/querem aderir e expressa uma visão da organização (imagem atual ou futura) e uma visão de mundo existente e a construir (FREITAS, 1997).

Cavedon (2003) aborda a cultura organizacional como uma rede de significações circulando dentro e fora do espaço organizacional, sendo simultaneamente ambíguas, contraditórias, complementares, díspares e análogas, o que implica ressemantizações que revelam a homogeneidade e a heterogeneidade

organizacionais. Por outro lado, para que se possa compreender a cultura de uma organização, há que se ter em conta o nível dos artefatos e das criações; a arquitetura; o layout, os modelos de comportamento visíveis e invisíveis; a maneira como as pessoas se vestem; cartas e mapas; o nível dos valores manifestos; o nível dos pressupostos inconscientes (as pessoas compartilham valores que levam a determinados comportamentos que ao se mostrarem adequados na solução de problemas vão se transformando em pressupostos inconscientes).

Sendo assim, segundo Cavedon, administradores, cientes das conseqüências simbólicas de suas ações podem influenciar a cultura organizacional (criação e recriação de contextos nos quais vivem), mas jamais prescrever as mudanças a serem realizadas, uma vez que a cultura se desenvolve durante o curso da interação social. Ou seja, vislumbra-se assim o caráter essencialmente humano da cultura.

De acordo com Alvesson (2003), cultura organizacional é vista como sistema de símbolos e significados comuns, partilhados no contexto organizacional. Na visão deste autor, significado refere-se a como um objeto ou expressão/discurso é interpretado: torna, portanto, um objeto relevante e significante. Símbolo é a riqueza em significado – condensa um conjunto mais complexo de significados em um objeto particular e os comunica de forma econômica.

Conforme Alvesson, há, então, um esquema, ou campo de referências de crenças, símbolos expressivos e valores, de forma que os indivíduos definem seu ambiente, expressam seus significados e fazem julgamentos. Cultura organizacional, se refere, assim, a um conjunto parcialmente não consciente de significados, ideias e simbolismo que pode ser contraditório e ocorrer por diferentes grupos sociais: pode, simultaneamente, criar ordem coesão e orientação, assim tornando a ação coletiva, a vida organizacional, possível, e restringir a autonomia, a criatividade e o questionamento – cultura como fonte de ordem e integração x cultura caracterizada por diferenciação, ambiguidade e contradição. No nível de análise, a organização pode ser uma cultura, um conjunto de subculturas, ou um reflexo local da macro cultura societal (em outras palavras, uma subcultura societal).

Assim, segundo o autor, a cultura organizacional fornece aos membros de um grupo compreensões compartilhadas, sentimentos de clareza, direção, estabilidade, significado e propósito, o que pode levar à redução de questionamentos. No entanto, ele alerta que valores, crenças e sentimentos comuns não significam expressão de consenso e harmonia no grupo, a cultura não existe no vácuo.

Alvesson (2003) reforça que a cultura não necessariamente estabelece clareza, orientações compartilhadas e consenso entre grupos amplos de pessoas, mas ainda oferece guias para lidar com instâncias de ambiguidade sem muita anarquia e confusão, o que é definido de ambiguidade limitada. Segundo o autor, ambiguidade limitada não significa que experiências de ambiguidade são evitadas, mas que há significados compartilhados e esforços para minimizar experiências de confusão, contradição e incerteza notória. Reconhece-se mas também se reduz a ambiguidade envolvida.

Consideraram-se como definições norteadoras para este estudo as propostas por Cavedon (2003) e Alvesson (2003), devido ao foco especial ao sistema de símbolos e significados compartilhados e à homogeneidade e heterogeneidade organizacionais.

2.1.2 Manifestações da cultura organizacional

Cultura organizacional envolve símbolos e suas significações, sendo os símbolos a manifestação dos significados. Lida-se, portanto, com a dimensão simbólica das organizações. Relativo a isso, segundo Berg (1985), existe o campo simbólico, que é composto por experiências coletivas armazenadas e codificadas, ordenadas de acordo com certa lógica; é o resultado de processos de simbolização, racional e afetiva, com a criação de rituais, símbolos, objetos materiais (artefatos), imagens, mitos, heróis e fantasias. O campo simbólico, como argumenta o autor, apresenta características (sagas, metáforas, mitos) e mecanismos de manutenção e mudança (ritos, rituais e celebrações).

É neste campo, encarado como simbolização coletiva da realidade (BERG, 1985), que ocorrem, portanto, as manifestações da cultura organizacional. Conforme Alvesson (2003), as manifestações culturais não são geradas em um vácuo socioeconômico. Há interação entre comportamento, condições materiais e significados culturais.

Para Strati (1998), os símbolos são fontes externas de informação e servem como representação à organização de processos sociais e psicológicos. Segundo ele, os símbolos apresentam algumas características:

- **A construção dos símbolos é um ato constitutivo de grupos e organizações:** símbolo revela a construção de um relacionamento entre dois sujeitos;
- **A compreensão dos símbolos é baseada na interpretação negociada de códigos organizacionais específicos:** símbolo evoca e envolve uma multiplicidade de sentidos que não estão contidos em apenas um significado;
- **A individualização dos símbolos é devida às práticas na vida organizacional:** um símbolo não existe a menos que seja inventado, expressado, exibido, evocado, revelado ou indicado; um símbolo é reconhecido como tal se estiver em uso na vida cotidiana da organização.

Paralelamente, conforme Cavedon (2003), reconhece-se a existência da subjetividade, mas ela só acontece e se consolida mediante relações que se estabelecem entre os diferentes atores sociais que compõe determinado grupo, uma vez que há uma significação construída comum. Ela se refere aqui às representações sociais, correspondentes a um conceito que permite o descortinamento do simbólico em um dado contexto cultural.

Para Alvesson (2003), os contextos locais, como o da organização, e mais macros, como a região e o país, precisam ser considerados para compreender as manifestações culturais no nível organizacional. Ambiguidade e contradição tornam-se aspectos vitais da cultura organizacional. A liderança, neste sentido, ocorre não de um ponto zero sociocultural, mas sempre toma lugar em um contexto de padrões de significado já desenvolvidos. Novas ideias e iniciativas provavelmente sejam bem sucedidas se amplamente em linha com os valores e compreensões dominantes.

Segundo Strati (1998), a linguagem não tem como função apenas apresentar e representar as ações organizacionais, também chama à ação, mobiliza e dirige. Lendas, sagas, discursos oficiais, jargões e rótulos, histórias, fofocas e conversas são todas parte da retórica e da gestão das organizações. Assim, para Cavedon (2003), as representações sociais têm na fala a sua possibilidade maior de desvendamento. Neste caso, mitos e ritos podem ser percebidos como falas dramatizadas, constituindo-se então de elementos reveladores de significados socialmente construídos e partilhados por determinado grupo, trazendo em seu bojo crenças e valores partilhados nas organizações.

Ritos, rituais e cerimônias são atos de mistificação que dão forma e realidade prática à manifestação e valorização dos símbolos organizacionais (STRATI, 1998). Mito, como uma narrativa dramática de eventos imaginados, geralmente utilizado para explicar origens ou transformações de algo, combina as formas culturais dentro do cenário de representação pública e as consolida em um evento específico. Pode ser encarado também como crença inquestionável sobre os benefícios práticos de determinadas técnicas e comportamentos que não podem ser apoiados por evidências (TRICE; BEYER, 1984; STRATI, 1998).

Um rito, por sua vez, combina um número de expressões culturais, através de interação social, em um evento público, e uma cerimônia conecta e organiza diversos ritos no âmbito de uma ocasião especial. Rituais, por sua vez, combinam ansiedades organizacionais em forma de procedimentos específicos, possivelmente padronizados, mas que raramente produzem resultados com importância prática. (TRICE; BEYER, 1984; STRATI, 1998).

Assim, apresentam-se com mais detalhes, a seguir, mitos e histórias e ritos:

2.1.2.1 Mitos e histórias

Toda organização, para se instaurar e se perpetuar ou para justificar o presente vivido e o futuro sonhado, necessita de um discurso inaugural, uma narrativa, uma história inicial que situa e legitima a sua origem (FOSSÁ; CARDOSO, 2008). Por outro lado, a forma como a companhia foi criada, a personalidade do fundador, lendas sobre grandes batalhas ou outras situações de crise na história corporativa são todos exemplos de experiências históricas coletivamente armazenadas: essas histórias indicam valores básicos, crenças e normas sobre as quais a organização depende em suas operações diárias (BERG, 1985). Um dos exemplos de mitos mais estudados nas organizações é o do fundador, remetendo aos primórdios da criação da organização (CAVEDON, 2003).

Conforme Fossá e Cardoso (2008), os mitos misturam o verdadeiro e o fictício, mas sempre se baseiam em eventos reais, que ganham novos significados no decorrer do tempo. Assim, segundo eles, mitos, heróis e histórias podem ser vistos como expressão de valores, relações e ideologias e permitem também sugerir que eles não contêm somente conteúdos ideológicos, produzidos para racionalizar certas ações sociais, mas se relevam um espaço que permite inventar e legitimar

ações sociais concretas. Importante ressaltar que ideologia, como apresenta Strati (1998), está associada a ideais universais aplicados em um contexto espacial/temporal específico, utilizando-se de modelos com significados e símbolos para atribuir sentido à ação organizacional.

2.1.2.2 Ritos

Ritos e rituais são formas de ação social nas quais valores e identidades de um grupo são publicamente demonstrados ou representados de uma maneira estilizada, dentro do contexto de uma ocasião ou evento específico (ISLAM; ZYPHUR, 2009). Aqui estão incluídos discursos, eventos de integração para novos empregados, ritos de passagem e eventos de confraternização.

Por isso, segundo Islam e Zyphur (2009), ritos e rituais são estruturados para promover tanto a estabilidade quanto a mudança, para permitir transição dos indivíduos ou grupos para outros patamares, para manter *status* organizacional ou para desenvolver a solidariedade na organização. Permitem, ao indivíduo, como apresentam Fossá e Cardoso (2008), inserir-se à organização, alcançar o reconhecimento e obter recompensas.

Esses eventos, juntamente com os símbolos materiais, ajudam a reforçar os laços de afiliação, solidariedade, lealdade e comprometimento, bem como servem para comunicar de que maneira as pessoas devem se comportar e quais são os padrões de decoro aceitáveis. Em outras palavras, chamar a atenção para o modo como os procedimentos são executados, liberar tensões e encorajar inovações, de forma memorável especialmente no contexto cerimonial, com gestos, posturas e objetos específicos presentes (FOSSÁ; CARDOSO, 2008). Paralelamente, como indicam Islam e Zyphur, podem tanto se originar em níveis mais altos, apresentando um caráter mais gerencialista, como mais baixos nas hierarquias das organizações.

Com base em Tryce e Beyer (1984), Strati (1998), Cavedon (2003) e Islam e Zyphur (2009), foram elencados os seguintes ritos presentes nas organizações:

- **Ritos de passagem:** celebrações em que a mudança de um estado para outro é enfatizada, como admissão de funcionário ou promoção de cargo;

- **Ritos de degradação:** atos que simbolizam a perda de poder e credibilidade, procurando mostrar que o(s) indivíduo(s) em questão foi responsável pelo desfecho, como processo de despedir executivo ou o encerramento das atividades de uma organização;
- **Ritos de engrandecimento:** cerimônias que têm como propósito exaltar comportamentos desejáveis e méritos dentro da organização, para servirem de exemplo e de modelo;
- **Ritos de renovação:** série de atividades executadas para reforçar a estrutura de poder existente, ao transmitir a ideia de que algo está sendo feito para corrigir distorções, mesmo que alguns problemas sejam negligenciados, como programas de Desenvolvimento Organizacional, treinamentos de sensibilização ou até mesmo eventos relacionados à reorganização da organização como um todo;
- **Ritos de redução de conflitos:** como representações coletivas de redução da tensão, visam atenuar conflitos e reestabelecer relações que ficaram abaladas, procurando deixar a imagem que algo está sendo feito, como processos de negociação coletiva
- **Ritos de integração:** têm como objetivo promover a integração entre vários grupos da organização, muitos dos quais geralmente não costumam interagir entre si, com a valorização simbólica da igualdade e comunhão, tal como festas de final de ano.

Em relação aos ritos, bem como a cerimônias, Islam e Zyphur (2009) argumentam que há a demonstração de sentimentos, valores e atitudes. Isto, por sua vez, poderá aumentar a força destes sentimentos, valores e atitudes, o que aumentará a percepção coletiva de que estes atributos são compartilhados.

2.1.3 Perspectivas culturais

Geralmente quando se ouve falar em cultura organizacional, remete-se a conjunto de crenças, valores, significações e comportamentos compartilhados por todos os integrantes de uma organização. No entanto, essa é uma das formas de se perceber a cultura organizacional. Nesse sentido, Martin e Frost (2001) identificam

três diferentes perspectivas de cultura organizacional – perspectiva de integração (a apresentada acima), de diferenciação e de fragmentação. Apresentam, também, uma estrutura de múltiplas perspectivas.

2.1.3.1 Perspectiva da integração

Na perspectiva da integração, segundo Martin e Frost (2001), a cultura é vista como um pacote, internamente consistente, de manifestações culturais, que gerava o consenso de toda a organização, especialmente em torno de um conjunto de valores compartilhados. Aqui, o sucesso financeiro viria de uma cultura fortemente unificada, em função do maior comprometimento e da maior produtividade que ela geraria. Essa perspectiva, segundo os autores, foi muito valorizada na década de 80, o que pode ser evidenciado, como indicado pelos autores, pelo sucesso da obra de Peters e Waterman Jr. – “Vencendo a Crise”¹, assim como pelas fortunas feitas por consultorias nessa área.

Uma cultura forte era, portanto, resposta para todos os problemas. Conforme ressalta Cavedon (2004), começou-se a atribuir à cultura organizacional a responsabilidade por todas as mazelas e resistências as quais assolam as organizações, já que, conforme ela, a complexidade do mundo organizacional moderno faz com que seja cada vez mais difícil haver respostas a inúmeros problemas nas organizações. Desta forma, interferir na cultura, tornar-se-ia resolução para todos os males. É o que Alvesson (2003) identifica como a cultura vista como ferramenta.

A perspectiva da integração depende do que Van Maane e Barley (1985) definem como cultura unitária. Para eles, a cultura unitária desenvolve-se quando todos os membros de uma organização lidam com os mesmos problemas, quando todos se comunicam com quase todos e quando há a adoção de um sistema comum de entendimentos para atuar apropriada e consensualmente.

¹ PETERS, T. J.; WATERMANN, JR; R, H. **Vencendo a Crise**: como o bom senso empresarial pode superá-la. São Paulo: HARBRA, 1983.

2.1.3.2 Perspectiva da diferenciação

Questiona-se, todavia, se a cultura organizacional é principalmente e tipicamente uma característica da organização total, ou se é principalmente uma característica de grupos ou “subculturas²” dentro da organização (DESHPANDE; WEBSTER, Jr, 1989): uma organização teria, portanto, culturas organizacionais. Além disso, organizações são marcadas por práticas sociais que podem ser consideradas culturais, mas essas práticas não podem considerar a organização como um todo: cultura assim se organiza dentro de ambientes de trabalho (VAN MAANE; BARLEY, 1985).

Na perspectiva da diferenciação, portanto, o foco é em grupos dentro da organização (como a cultura dos trabalhadores ou a cultura das elites profissionais), que formarão a cultura organizacional. A cultura, neste íterim, não é unitária, como percebida pela perspectiva da integração, ou seja, um monólito unitário composto de valores claros e interpretações percebidas, estabelecidas e compartilhadas por todos, num consenso que envolveria toda a organização (MARTIN; FROST, 2001). Torna-se necessário comentar que grupos de trabalho se formam, na interdependência e na interatividade, porque seus membros têm necessidades, interesses e metas em comum, assim como proximidade física ou similaridade cultural (SOTO, 2005).

A cultura é uma conexão (nexus), onde se cruzam influências ambientais, criando um conjunto de subculturas, ou cultura de subgrupos organizacionais, conforme indicam Motta e Vasconcellos (2002), que se sobrepõe e se abriga dentro das fronteiras permeáveis da organização. Aqui, segundo os autores, o consenso só ocorre dentro das fronteiras subculturais, uma vez que as manifestações culturais desenvolvem-se à medida que membros de um grupo interagem regularmente, confrontam problemas parecidos (compartilham um conjunto de problemas comumente definidos como os problemas de todos), identificam-se como um grupo distinto dentro da organização e, na tentativa de lidar com esses problemas, empregam estratégias que são transmitidas a novos membros.

² Tal como indicado por Morgan e Ogbonna (2008), alerta-se que o termo “subcultura” não implica inferioridade ou subordinação, mas para sugerir que uma cultura organizacional é um amálgama de muitas culturas, que necessitam ser compreendidas para se ter um entendimento mais profundo da organização.

Fornece-se, assim, um sistema interpretativo que pode ser utilizado pelos indivíduos para dar sentido a eventos e atividades do dia-a-dia (VAN MAANE e BARLEY, 1985). Como indica Hofstede (2001), uma organização pode incluir vários departamentos culturalmente diferentes, e estes departamentos podem consistir de grupos de trabalho culturalmente diferentes. Importante mencionar que indivíduos que acabam de entrar em uma organização, na maior parte das vezes, têm relativamente poucas opções para escolher a qual grupo unir-se (SOTO, 2005).

Nesse sentido, dentre os diferentes aspectos das culturas das organizações há a cultura corporativa (valores e objetivos esposados pela alta administração, mas não necessariamente aceitos ou notados pelos empregados de nível mais operacional) e as culturas dos trabalhadores (refletindo a jornada cotidiana de trabalho de empregados que compartilham tarefas). Em relação a isso, conforme Schein (1996), os grupos de referência de elites profissionais, como executivos e engenheiros/técnicos, estão freqüentemente fora da organização, cuja definição de melhores práticas pode diferir do que é aceito dentro da organização. Eles aprendem, e entendem-se, mais entre si do que com os pares da organização (por exemplo, engenheiros de empresas diferentes podem se entender mais que engenheiros e contadores dentro de uma mesma empresa).

Por outro lado, Van Maane e Barley (1985) propõem que a formação de diversas subculturas em posições hierárquicas é possível somente nos níveis mais baixos; nos níveis mais altos espera-se encontrar uma sólida e ampla subcultura gerencial. No entanto, mesmo encarando a organização como meio social que sustenta culturas, questionam quantas culturas ela pode sustentar.

Motta e Vasconcelos (2002), como colocado anteriormente, utilizam o termo cultura dos subgrupos organizacionais para indicar diferentes conjuntos de indivíduos e atores sociais que possuem padrões e visões de mundo particulares. Assim, indivíduos que possuem experiências de trabalho similares tendem a desenvolver valores e visões de mundo semelhantes no que se refere à sua prática profissional (identidade social). Todavia, mesmo que as organizações tenham diversos subgrupos de indivíduos que possuem seus próprios padrões culturais formados a partir de suas experiências, seus membros possuem acesso a alguns padrões culturais comuns (que só os membros daquela organização possuem) e que estabelecem as fronteiras do sistema organizacional.

Em relação a isso, Hofstede (2001) e Mead (1994) indicam que em nível nacional, ou regional, as diferenças culturais residem mais nos valores e menos nas práticas. Sendo a cultura aprendida, não geneticamente herdada, como coloca Moore (1985), esse aprendizado ocorre tão cedo que os indivíduos em geral não estão conscientes de seu condicionamento cultural. Já nas organizações, cuja aprendizagem da cultura se dá principalmente na inserção do indivíduo na organização, provavelmente sendo assimilada em um nível consciente, diferenças existem mais nas práticas e menos nos valores. Destaca-se que a aprendizagem também é um fenômeno cultural e social, e não somente cognitivo: a aprendizagem não ocorre somente na mente dos indivíduos, mas também na sua participação em atividades sociais (NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003; ELKJAER, 2004; GHERARDI, 2005; ANTONELLO; GODOY, 2007).

2.1.3.3 Perspectiva da fragmentação e estrutura de múltiplas perspectivas

Na perspectiva da fragmentação, Martin e Frost (2001) indicam que as relações entre manifestações da cultura não são nem muito consistentes nem muito inconsistentes. São complexas e contêm muitos elementos de contradição e confusão. Consenso, assim, não abrangeria toda a organização nem seria específico de determinada subcultura ou cultura de determinado subgrupo organizacional: seria transitório e específico de determinada questão, produzindo afinidades de curta duração entre indivíduos e sendo rapidamente substituído por modelos diferentes, à medida que outras questões chamassem a atenção.

Por fim, Martin e Frost apresentam uma estrutura de múltiplas perspectivas onde, em qualquer contexto organizacional, existem certos valores, interpretações e práticas que geram consenso em toda a organização, outros que provocam conflitos e alguns que não são bem definidos. Pode existir uma mistura de acordos, discussões e confusões das organizações, enquanto gerentes e outros empregados procuram alcançar seus objetivos, para depois se reagruparem em torno de problemas, questões e oportunidades resultantes.

Nas organizações, segundo eles, haveria a existência simultânea de elementos de integração e de conflito, de poder e de incerteza. Tal como indica Motta e Vasconcelos (2002) e Alvesson (2003), a cultura de uma organização não é um todo sólido e bem acabado ou como conjuntos estáveis de subculturas, fáceis de

se compreender, mas misturas de manifestações culturais de diferentes tipos e níveis.

Para Feldman (1991), pode haver consenso em determinada questão ou esquema, mas ainda pode haver interpretações diferentes. Há necessidade, portanto, de se lidar com ambiguidades. Com base nisso, segundo a autora, alguns membros culturais podem considerar uma perspectiva cultural (integração, diferenciação ou fragmentação) mais confortável que as outras, em parte devido à sua posição dentro da organização. Alta gerência tende a ver o mundo com lentes de integração, talvez porque a perspectiva de integração pode ser congruente com os desejos dos gerentes de ver seus valores compartilhados e suas políticas implementadas com entusiasmo. Trabalhadores de níveis mais baixos provavelmente venham a expressar visões congruentes com uma perspectiva de diferenciação, por talvez ter distância e possivelmente conflito em relação a uma perspectiva gerencial. Novos entrantes, empregados cujos trabalhos parecem ambíguos e indivíduos com alta tolerância para ambiguidade tendem a ver seu trabalho de uma perspectiva de fragmentação.

Por fim, para ilustrar as perspectivas culturais, comenta-se brevemente estudo realizado por Cavedon (2003). O estudo considerou as teorizações de Martin e Frost (2001) e evidenciou as perspectivas de integração, diferenciação e fragmentação em um estudo comparativo de duas universidades, uma pública e uma privada. A autora encontrou significações partilhadas pelos indivíduos, independente do grupo de atores a que fazem parte, e também significações diferentes restritas aos grupos e uma significação dominante (integradora). Assim, identificou, no caso da universidade pública, significações partilhadas por alguns grupos de atores, ou seja, o sentido de fragmentação, como a escassez de recursos e Universidade renomada compartilhadas por alunos e professores. Além disso, identificou significações restritas a determinados grupos, ou seja, a perspectiva da diferenciação, que é o caso da liberdade como significação sobre universidade partilhada somente pelos professores. Já a representação da universidade pública, sob a ótica da deficiência, perpassa tanto professores, alunos e funcionários, ou seja, uma representação integradora.

2.1.4 Desenvolvimento e mudança da cultura organizacional

A cultura organizacional é construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades, sob o fogo cruzado da multiplicidade de maneiras de ser, ou que reagem quando irrompe a necessidade inadiável de mudança (SROUR, 1998). Por sua vez, respostas a uma organização por parte dos seus membros são formuladas não apenas para resolver um problema particular mas, também, para reduzir a ansiedade a respeito do problema não resolvido (GAGLIARDI, 1986). Além disso, a ordem cultural deve ser vista como uma síntese entre passado e presente, estabilidade e mudança (MASCARENHAS, 2007).

À medida que determinado grupo aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e de integração interna, a cultura organizacional se desenvolve, sendo ensinada a novos membros desde que encarada como uma forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas (SCHEIN, 1991). O desenvolvimento de uma cultura organizacional pode ser visto, portanto, como um processo de aprendizagem (GAGLIARDI, 1986). Todavia, apesar dos membros dos grupos criarem e partilharem significados a partir de suas experiências, os membros com maior poder podem influenciar os outros na forma de interpretar os eventos (LUCAS; KLINE, 2008).

Mudanças na cultura, além de aspectos materiais manifestos, também incluem a redefinição de significados, mas não necessariamente valores e significados chave (ALVESSON, 2003). Por outro lado, aspectos mais enraizados da cultura são difíceis de mudar (GAGLIARDI, 1986; HARRIS; METALLINOS, 2002). Além disso, cultura organizacional pode mudar para permanecer o que ela sempre foi (GAGLIARDI, 1986). Percebe-se, então, a dificuldade de se mudar uma cultura organizacional, o seu caráter conservador bem como a existência de aspectos ligados ao poder. Há, inclusive, uma vertente teórica que não acredita na possibilidade de se gerenciar a cultura organizacional, como pode se perceber nos trabalhos de Harris e Metallinos (2002), Ogbonna e Wilkinson (2003) e Cavedon (2004).

A seguir, são apresentadas as fases para o desenvolvimento da cultura e as dificuldades em se mudar as culturas.

2.1.4.1 Fases para a formação e desenvolvimento da cultura organizacional

O desenvolvimento de uma cultura organizacional, segundo Schein (1991), ocorre da seguinte forma. Primeiramente, o fundador de um novo grupo começa com algumas crenças, valores e pressupostos sobre como proceder e os ensina a novos membros através de uma ampla variedade de mecanismos. O que para ele é uma realidade básica torna-se para o grupo um conjunto de valores (como as coisas deveriam ser) e crenças (como as coisas são) sobre os quais têm escolha limitada.

O grupo então começa a se comportar de uma certa forma baseado nas crenças e valores do fundador, considerando o sucesso ou fracasso no atingimento dos resultados almejados. Se há fracasso, o grupo eventualmente se dissolve e nenhuma cultura é formada. Se há sucesso, e este processo se repete, o que era originalmente as crenças, valores e pressupostos dos fundadores torna-se validado nas experiências compartilhadas do grupo.

Para Schein (1991), assim que validado por um grupo, o que era originalmente um valor torna-se gradualmente em um pressuposto. A crença sobre as coisas é, agora, baseada na experiência.

Gagliardi (1986), por sua vez, apresenta um esquema conceitual a respeito da criação e mudança de culturas organizacionais. Segundo Gagliardi, há quatro fases para a formação e o desenvolvimento de uma cultura organizacional, especialmente considerando os seus valores (ao nível das significações da cultura):

1. Quando uma organização é criada, seu(s) fundador(es) ou líder(es), de forma clara ou não, define(m) um conjunto de crenças como ponto de referência e critério para avaliação das ações;
2. Se e quando o comportamento orientado pelas crenças básicas do fundador atinge os resultados desejados, a crença confirmada pela experiência provavelmente seja compartilhada por outros membros da organização e seja utilizada como critério de referência, inclusive em outras áreas que o fundador/líder não tem controle direto. Os custos econômicos e psicológicos de controle são reduzidos e a eficiência do sistema é ampliada;

3. Quando os membros reafirmam que os resultados desejados continuam sendo alcançados, a organização muda sua atenção dos efeitos (evidência da validade das crenças) e se concentra mais em identificar-se com as causas. Os efeitos saem do ponto de visão na vida e história da organização, enquanto que a causa se mantém visível e torna-se o ideal, algo desejável e importante. Daqui para frente, a organização briga pela causa e não pelo efeito. O foco está nos valores;
4. Os valores, agora inquestionavelmente compartilhados, tornam-se cada vez mais latentes e tomados por certos, ao ponto que não há mais consciência a respeito deles. Significam à organização idealização de uma experiência coletiva de sucesso na prática e a transfiguração emocional de crenças anteriores;

Em seguida, segundo Gagliardi, quando os métodos tradicionalmente utilizados não são mais vistos como efetivos, ocorre uma busca por ações alternativas. O conjunto de alternativas exploradas é influenciado por pressupostos e valores básicos de maneira que somente as práticas alternativas compatíveis com a cultura da organização serão consideradas e desenvolvidas. A organização deve mudar para preservar a sua cultura.

Esta busca por alternativas consistentes com os valores organizacionais e os esforços em preservar as peculiaridades da organização exige ação gerencial. A ansiedade produzida pelas mudanças e a relutância em mudar necessitam ser superadas. Nestes momentos, a mudança de gestores por neófitos pode gerar problemas, uma vez que novos executivos provavelmente dêem mais importância à sua cultura original.

Quando as alternativas alinhadas à cultura foram identificadas como inadequadas para resolver os problemas, há dificuldade em aceitar que o sucesso passado pode não se repetir. A obsolescência das competências da organização é negada e os problemas são encarados como resultantes apenas do meio externo ou de determinados grupos da organização. Aumenta-se a tensão nos grupos. A organização necessita mudar sua cultura para poder sobreviver.

Segundo Gagliardi, é neste momento que muitas organizações vão à falência, podendo-se afirmar que as organizações não aprendem com a experiência negativa.

Assim, quando um valor postulado por uma nova estratégia é antagônico dos já existentes, é necessária uma revolução cultural. Isso é altamente custoso e necessita uma mudança considerável dos funcionários e gestores, a destruição de antigos símbolos e a criação de novos. Provavelmente seja correto dizer que a organização antiga morreu e que a nova organização, como pouco em comum com a primeira, nasceu.

Todavia, se os valores postulados por uma estratégia de sobrevivência não são antagônicos mas diferentes em relação aos mais antigos, a probabilidade de aceitação desta estratégia é maior. A questão é considerar um espectro maior de opções, ampliando o núcleo dos valores básicos. O conflito causado por essa alteração na escala de valores requer a produção de mitos de reconciliação que podem lidar com as contradições.

Para isto, três condições são necessárias para a mudança:

- Não deve haver antagonismo entre os valores associados às novas competências que está se tentando introduzir e os pressupostos e valores tradicionais;
- A organização deve coletivamente experimentar o sucesso em exercer as novas competências;
- A liderança da organização deve promover interpretações míticas de sucesso depois do que ocorreu.

Este sucesso pode, de fato, ser o resultado das ações de um grupo limitado na organização ou até mesmo uma combinação de circunstâncias. O que conta é que há uma lógica de sucesso coletivo. Sem haver resultados positivos, os argumentos para mudança não são fortes o suficiente e as ações no campo simbólico (mitos, ritos, cerimônias e artefatos) serão vistas de maneira cética. Um sucesso gratificante oferece os materiais e ideias pelas quais novos símbolos e significações podem ser construídos. Pode-se dizer, neste caso, que a organização aprende de experiências positivas.

O papel da liderança, em uma mudança cultural, conforme indica Gagliardi, é, acima de tudo, criar condições nas quais os resultados almejados podem ser visivelmente alcançados, mesmo que de forma limitada ou parcial, e dar sentido a

estes eventos depois que ocorreram. Mudança cultural pode ser, então, descrita como um processo incremental.

O esquema conceitual de Gagliardi (1986) mostra-se relevante e complementar às etapas apresentadas por Schein (1991) à medida que apresenta o que pode ocorrer em face das mudanças em uma cultura. Mesmo não fazendo explicitamente referência às perspectivas culturais, apresenta como a dimensão simbólica se desenvolve e muda dentro de uma organização, dependendo da aprendizagem dos seus membros e dos resultados das ações, evoluindo de forma lenta, com a presença de resistências e podendo resultar em consequências inesperadas, dependendo da forma como os resultados são alcançados.

2.1.4.2 Dificuldades na mudança da cultura organizacional.

Cultura organizacional, por estar enraizada nos comportamentos e atitudes dos indivíduos, é algo difícil de mudar, tanto se for de maneira espontânea ou de maneira planejada (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000). Isto porque muitos dos seus pressupostos e significações não estão abertos a críticas e a discussões por parte dos indivíduos envolvidos (GAGLIARDI, 1986). Mudança controlada, por outro lado, é muito difícil de ocorrer se um não entende completamente o que se está tentando mudar: mudança de comportamento não significa mudança de cultura (LEWIS, 2000).

Assim, uma cultura pode ser forçada a tomar uma nova direção com um custo extremamente alto à organização. Todavia, no momento em que as pressões para mudar se reduzem, a cultura tende a retornar ao seu estado anterior (GAGLIARDI, 1986).

Se um valor é profundamente enraizado na cultura, a simples mudança de comportamento não significa que aquele não esteja mais presente (GAGLIARDI, 1986). Os administradores apresentam, portanto, um controle limitado sobre os processos de mudança cultural, sejam eles induzidos ou não. A organização é um contexto social em contínua evolução, produzindo paradoxos percebidos pelos sujeitos, e que geram tensões, conflitos e crises. Haverá, então, dimensões ou conteúdos culturais mais abertos ou fechados à mudança, comportamentos mais ou menos refratários às intervenções sociais e proposta de novas significações relacionadas à gestão simbólica (MASCARENHAS, 2007).

Mudanças em artefatos (e alguns comportamentos) são gerenciadas pela ação executiva. Todavia, é difícil de se prever como elementos mais enraizados da cultura, como crenças e valores, podem ser mudados meramente por eventos e como se darão essas mudanças. Há, ademais, resistência de grupos (consciente ou inconscientemente) em mudar tais aspectos. Impactos de intervenções culturais, por outro lado, podem ser efetivamente avaliados alguns anos após a ocorrência das mudanças (HARRIS; METALLINOS, 2002; HARRIS; OGBONNA, 2002).

Estudo de Ogbonna e Harris (1998) identificou que mudanças pretendidas na cultura pela gestão de uma organização foram mais aparentes em manifestações materiais da cultura e ao nível comportamental. No entanto, identificou-se que algumas dessas mudanças não foram por uma disposição genuína, mas por conveniência ou insegurança em perder o emprego em função de atitudes da alta gerência. Aqueles que acreditavam em uma mudança genuína o fizeram pelos anos de trabalho e pelo comprometimento com a organização. Identificou-se que confiança, neste contexto, teve grande relevância nas relações entre os gestores e outros empregados, considerando as mudanças de ordem cultural.

Processo de mudança cultural pode resultar, em uma série de conseqüências inesperadas e não pretendidas, gerando dificuldades e conflitos. Gestão da cultura organizacional pode ser vista então como fantasia e mudança da cultura organizacional como fato (HARRIS; METALLINOS, 2002; OGBONNA; WILKINSON, 2003).

Considerando o desenvolvimento das culturas e em suas mudanças, é importante a colocação de Feldman (1991) para as diferentes perspectivas culturais. Segundo a autora, estudos na perspectiva de integração devem reconhecer os conflitos que acompanham mudança. Estudos de diferenciação necessitam lidar com a possibilidade que uma subcultura divergente pode vencer a batalha para se tornar dominante. Na fragmentação deve-se reconhecer que mudança exige alguma forma de clareza, consistência e consenso e qual ação coordenada deve ser seguida.

2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO E RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS

É visível a preocupação com os relacionamentos dentro das organizações

nos dias atuais. Comenta-se a respeito de complementaridades de capacidade, gestão de conflitos, cooperação, gestão da cadeia de suprimentos, alianças estratégicas e redes de empresas. Organizações que compõem uma cadeia de valor reconhecem os benefícios que relacionamentos bem estruturados, baseados em confiança, comprometimento e cooperação, podem trazer aos seus desempenhos. Cannon e Perreault (1999) já enfatizavam que relacionamentos mais efetivos auxiliam as partes envolvidas em gerenciar incertezas e dependência, aumentam eficiência pela redução de custos e melhoram o desenvolvimento de produtos e a orientação para o mercado, através do melhor conhecimento dos clientes e de suas necessidades.

Nesse sentido, o Marketing de Relacionamento, termo utilizado inicialmente em estudos associados ao mercado business-to-business (B-to-B) e de serviços (GUMMESSON, 2005), é definido como um processo de interação e engajamento que estabelece, desenvolve e mantém relacionamentos cooperativos de longo prazo mutuamente benéficos entre a empresa e seus públicos (fundamentalmente fornecedores e clientes) (MORGAN; HUNT, 1994; HÅKANSSON; SNEHOTA, 1995; NICKELS; WOOD, 1999; SHETH; PARVATIYAR, 2000 a; GUMMESSON, 2005), ou então, sob outra perspectiva, o marketing baseado em interações dentro da rede de relacionamentos (GUMMESSON, 2005). Interação, neste caso, indica que resultados nos negócios são o resultado de ações ou propostas e respostas entre as partes. Estas ações e reações ocorrem em séries e em paralelo: interação significa que nenhuma ação é isolada ou independente (HÅKANSSON; SNEHOTA, 1995; FORD; HÅKANSSON, 2006).

Enfatiza-se, assim, dentre outras características, orientação para o longo prazo e longevidade nas interações, interesse das partes em vendas múltiplas e em relacionamentos duradouros e alto nível de compromisso com os clientes. Além disso, a presença de pesquisa contínua utilizada para melhorar os relacionamentos e sucesso como sinônimo de clientes leais, níveis elevados de interação entre indivíduos envolvidos, comprometimento, confiança e cooperação, riscos e incertezas reduzidos, baixa rotatividade deles e compras repetidas (NICKELS; WOOD, 1999; GUMMESSON, 2005).

Acima de tudo, o marketing de relacionamento reflete uma estratégia e um processo que integra clientes, fornecedores e outros parceiros dentro dos processos de desenho, desenvolvimento, manufatura e vendas de uma empresa (CANNON;

SHETH, 2000). Leva, além disso, a uma maior produtividade de marketing, o que possibilita uma maior disposição e habilidade entre as organizações envolvidas de se engajar e em manter relacionamentos de longo prazo (SHETH; PARVATIYAR, 2000 b).

Sendo assim, o marketing de relacionamento, que se move de uma perspectiva transacional, que enfatiza mais a distribuição de valor, a independência e transações *ad hoc* baseadas em conflito (jogo de soma zero, ganha-perde), para uma perspectiva relacional, que enfatiza a criação de valor, processos, interdependência e cooperação mútuas (jogo de soma positiva/ganha-ganha), significa competir em escopo (amplitude), frequentemente através de parceria, o que repercute em profundas implicações para o desenho organizacional (empresas cada vez mais distribuirão produtos ou serviços de outros e utilizarão recursos provindos de outras fontes). Busca-se a cooperação para competir de forma mais efetiva (CANNON; SHETH, 2000; MORGAN, 2000).

Desta forma, considerando marketing de relacionamento entre organizações, especificamente entre fornecedores e clientes, e os relacionamentos interorganizacionais, a seguir são apresentadas as razões para a existência de relacionamentos, ou para cooperar, as dimensões constituintes dos relacionamentos, o desenvolvimento dos relacionamentos e o contexto das díades.

2.2.1 Razões para a existência de relacionamentos

Relacionamentos cooperativos interorganizacionais, que podem ser vistos como dutos entre fronteiras organizacionais (BALLANTYNE; CHRISTOPHER; PAYNE, 2003), cada vez mais são citados como componentes essenciais das estratégias de negócio, já que riscos ambientais, incertezas, lacunas de habilidades e de recursos encorajam as empresas em buscar parcerias com outras (CRAVENS, 1997). Com sua rápida ascensão, a formulação dessas estratégias deixa os limites exclusivos da organização e torna-se um processo conjunto, para ser desenvolvido com parceiros. Há negociação, através de uma rede de relacionamentos, da formulação de uma estratégia coletiva, para lidar com a existência de interdependências complexas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Os parceiros são atraídos pela troca aberta de informações, pelo desenvolvimento de

ligações entre muitas pessoas em diferentes níveis nas organizações envolvidas e pelas expectativas realistas de benefícios mútuos (DAY, 2001).

Em relação a isso, questionando porque algumas empresas resolvem investir em relacionamentos com seus clientes ao invés de adotar outras estratégias, Hunt, Arnett e Madhavaram (2006) afirmam que, pela competição ser tão central às economias de mercado, empresas entram em trocas relacionais com outras empresas e consumidores quando tais relacionamentos permitem a elas competir melhor. Ou seja, segundo eles, envolve uma escolha estratégica.

É, então, na administração do relacionamento que o valor da cooperação, construído a partir da confiança e do comprometimento, pode determinar o sucesso ou fracasso da estratégia de relacionamento de uma empresa (MORGAN, 2000). A cooperação, nesse sentido, possibilita a constituição de capacidades organizacionais através da transferência ou combinação de recursos, a capacidade em aprender e as interações sociais e políticas (HARDY; PHILLIPS; LAWRENCE, 2003)

Eisenhardt e Schoonhoven (1996) indicam que o surgimento de alianças e parcerias se deve a necessidades estratégicas (empresas estão em posições estratégicas vulneráveis, necessitando de recursos adicionais) e a oportunidades de interações sociais (empresas estão em posições sociais fortes, tendo os recursos necessários para conhecer, atrair e se engajar com parceiros). Por outro lado, conforme Child e Faulkner (1998), a cooperação entre organizações ocorre em função de desafios externos, tais como turbulência, níveis de incerteza econômica e mudanças tecnológicas, e por necessidades internas, como deficiências de recursos, aprendizagem, compartilhamento dos riscos, entrada em mercados com maior velocidade, minimização de custos e desempenho insuficiente. Além disso, a motivação para cooperar permanece elevada mesmo que a aliança exponha os parceiros à tentação ao egoísmo e oportunismo, uma vez que as penalidades por deserção são altas e a reputação importa.

Outra razão para a existência de relacionamentos é a necessidade de segurança, de estabilidade entre as partes. Conforme Gummesson (2005), consumidores e empresas precisam de um nível básico de segurança, a qual é associada com palavras como promessas, honestidade, confiança, previsão, estabilidade, medo de ser enganado ou decepcionado e redução da incerteza e risco. Em relação a isso, Stock (2006) identificou que equipes interorganizacionais

são particularmente benéficas quando a incerteza é alta.

Além disso, de acordo com Ring e Van de Ven (1994), o desenvolvimento de cooperações interorganizacionais depende das relações entre (a) expectativas conjuntas, níveis de risco e graus de confiança, através de negociações formais e construção de significados informal; (b) comprometerimentos através de contratos legais (acordos formais) e contratos psicológicos (acordos informais); (c) execuções dos comprometerimentos através das interações pessoais e de papéis. Segundo eles, além de considerações econômicas, há motivações sócio-psicológicas fortes para preservar relacionamentos e respectivos investimentos. Esses investimentos não incluem somente recursos econômicos e tecnológicos, mas também comprometerimentos sociais e interações entre agentes individuais. Por outro lado, segundo esses autores, relacionamentos interorganizacionais cooperativos são mantidos não porque alcançam estabilidade, mas também porque mantêm equilíbrio entre processos formais e informais. O término dos relacionamentos, por outro lado, também não é explicado somente por questões econômicas.

2.2.2 Dimensões constituintes dos relacionamentos

Diversas são as dimensões estudadas no âmbito dos relacionamentos. Todavia, deve-se fazer menção a alguns elementos-chave, como confiança, comprometerimento e cooperação. Também vale mencionar outras dimensões como frequência de interações, compatibilidade de valores, percepção de justiça, investimentos e comunicações francas. A seguir dá-se atenção às dimensões de confiança, comprometerimento e cooperação, especialmente confiança.

Dentre as variáveis associadas a estudos de relacionamentos interorganizacionais, segundo Wilson (2000), comprometerimento é a mais usada em relacionamentos comprador-vendedor. Além disso, conforme esse autor, outras que também recebem menção são confiança, cooperação, objetivos mútuos, interdependência, satisfação em relação ao desempenho, ligações estruturais e sociais, adaptação, investimentos não-recuperáveis e tecnologia compartilhada. Elfring e Volberda (2001), por sua vez, indicam que a construção de confiança é vista como um dos processos-chave no desenvolvimento de relacionamentos cooperativos.

A confiança - crença da empresa focal na honestidade e na benevolência da contraparte (GEYSKENS; STEENKAMP; KUMAR, 1999), torna os parceiros mais dispostos a compartilhar informações, dá mais segurança aos parceiros em investir no relacionamento e reduz a tentação de um parceiro querer levar vantagem sobre o outro (oportunismo) (CHILD; FAULKNER, 1998). Além disso, cresce em ambientes generosos, que oferecem recursos, crescimento e amplas oportunidades; diminui em ambientes voláteis, complexos, imprevisíveis e traiçoeiros, exigindo monitoramento contínuo e adaptação rápida, além de criar várias oportunidades para desentendimentos e disputas (COUGHLAN et al., 2002).

Cooperação entre organizações, por criar dependência mútua entre elas, necessita da confiança para continuar (CHILD; FAULKNER, 1998). Além disso, com confiança, as boas intenções dos parceiros em um relacionamento não podem deixar dúvidas, ou seja, é necessária a existência de uma comunicação aberta, honesta e freqüente, com valores semelhantes prevalecendo (SHETH; PARVATIYAR, 2000a). Confiança, todavia, não é livre de custo, leva tempo e esforço para ser construída, no acerto de salvaguardas, discussão de compromissos e troca de informações (ENFRING; VOLBERDA, 2001).

Segundo McAllister (1995), confiança possui bases cognitivas e afetivas. A base cognitiva está relacionada à racionalidade em confiar, ter boas razões em confiar. A base afetiva está relacionada aos laços emocionais entre os parceiros. Child e Faulkner (1998) apresentam, por sua vez, três bases da confiança: a confiança de cálculo (confiar envolve expectativas em relação ao outro), a compreensão mútua (dos pensamentos dos envolvidos e em relação às previsões das ações) e a identificação pessoal (pessoas compartilhando identidades). Além disso, colocam que o desenvolvimento ao longo do tempo da cooperação está associado ao aprofundamento da confiança e que a confiança é socialmente constituída, tendendo a ser reforçada pela afinidade cultural.

Sako (1988), por outro lado, indica que há três tipos de confiança: a contratual (a outra parte seguirá o que está colocado no contrato); a de competência (a outra parte sendo capaz de fazer o que diz que fará) e a de boa-vontade (a outra parte tendo um comprometimento claro em tomar iniciativas em benefício mútuo enquanto abstendo-se de comportamento oportunista). Conforme seu estudo, o maior impacto na performance das organizações é da confiança de boa-vontade, em função de possibilitar não somente economia em custos de transação, mas também em

aumentar o aprendizado e a melhoria contínua. Essa confiança de boa-vontade se assemelha aos conceitos e definições de confiança apresentados anteriormente.

Bstieler (2006) apresenta como antecedentes positivos de confiança (com relações positivas com confiança) comunicação, solução compartilhada de problemas e justiça; como antecedentes negativos (com relações negativas com confiança) conflitos e egoísmo. Confiança, assim, permite que os parceiros superem diferenças, facilitem entendimento mútuo e leve a uma identificação ou afeição entre as partes. A existência de conflitos contínuos e comportamento egoísta/oportunista, por outro lado, pode fornecer sinais de alerta importantes à cooperação e a futuras interações.

Confiança influencia a maneira como desacordos e discussões são percebidas por parceiros: quando a confiança está presente, as partes enxergarão os conflitos como sendo construtivos (MORGAN; HUNT, 1994). Ademais, desempenha um papel importante em estimular a criatividade no relacionamento (WANG et al., 2008). Esse é um aspecto importante, uma vez que os relacionamentos necessitam ser estáveis o suficiente para perdurar no longo prazo e dinâmicos o suficiente para garantir que o processo de aprendizagem possa continuar (BATT; PURCHASE, 2004). No entanto, a confiança é prejudicada toda vez que há substituição de pessoas envolvidas no relacionamento (como o pessoal de vendas), o que torna a construção da confiança a longo prazo uma questão crítica (NICHOLSON; COMPEAU; SETHI, 2001).

O comprometimento, conforme Geyskens, Steenkamp e Kumar (1999), é o desejo da empresa em continuar o relacionamento com outra empresa, sacrificando-se para mantê-lo ou, de acordo com Palmatier et al. (2006), um desejo permanente de manter um relacionamento de valor. Desta maneira, para Coughlan et al. (2002), além das partes acreditarem na continuidade do relacionamento, elas precisam acreditar no comprometimento entre elas. Esses mesmos autores identificam a relação entre comprometimento e confiança: comprometimento mútuo não pode acontecer sem um alto nível de confiança (desconfiar é temer decepção e exploração). A desconfiança desestimula relacionamentos. Relacionamentos compromissados, portanto, necessitam de maiores níveis de confiança que o normal.

Além disso, Morgan (2000) identifica que o conteúdo econômico e o conteúdo de recursos interferem no comprometimento relacional. Conteúdo social interfere

tanto no comprometimento quanto na confiança. Segundo Morgan, benefícios e custos econômicos (como de monitoramento/legais, de mudança e de retenção de clientes), que constituem o conteúdo econômico, são necessários, mas insuficientes para garantir cooperação eficaz. O conteúdo de recursos, por sua vez, combina interdependência e estratégia e identifica os recursos do parceiro que, quando combinados com os recursos únicos de outra empresa, geram comprometimento e promovem cooperação efetiva.

Relacionamentos, conforme o autor, devem ser caracterizados por um ambiente social que permita o encorajamento de cooperação efetiva, onde parceiros devem ver de forma favorável interações passadas e acreditar que ações futuras serão construtivas. Ou seja, parceiros são e continuarão sendo compatíveis, pois compartilham culturas similares e comunicações abertas (quanto mais homogêneo o grupo e com comunicação mais freqüente, maior a confiança). Morgan (2000) reforça que, com o tempo, o conteúdo social dos relacionamentos estabelece normas que guiam o comportamento do parceiro. Todavia, conforme Morril (2008), os desafios para desenvolver cooperação são intensos devido à falta de comunicação face a face, linhas ambíguas de autoridade e heterogeneidade do pessoal envolvido no relacionamento.

Tendo como base a relação da cooperação com outras dimensões, Coughlan et al. (2002) argumentam que há relação positiva entre comprometimento e cooperação. Morgan e Hunt (1994), por sua vez, sugerem que confiança possui tanto influência em comprometimento relacional quanto em cooperação, a qual também recebe influência do comprometimento. Pode-se dizer, portanto, que confiança e comprometimento antecedem a cooperação (PALMATIER et al., 2006).

Levando em consideração as dimensões dos relacionamentos interorganizacionais estudadas, conforme Pereira (2006) e Pereira e Luce (2007), baseados em Cannon (1992)³, as variáveis e construtos relacionais têm sido definidos a partir de diversos domínios teóricos. Indicam, neste caso, a Teoria dos Custos de Transação (TCT), a Teoria de Contrato Social, a Teoria da Troca Social, a Teoria da Dependência de Recursos e o Paradigma Político-Econômico e a Teoria de Redes. As informações a seguir e o Quadro 2 apresentam maiores detalhes:

³ CANNON, J.P. **A taxonomy of buyer-seller relationships in business markets**. Tese (Doutorado em Administração). Kenan-Flagler Business School, University of North Carolina, Chapel Hill, 1992.

Teoria ou Abordagem	Orientação	Contribuições	Limitações
Teoria dos Custos de Transação	Econômica (Eficiência)	<ul style="list-style-type: none"> • Papel da especificidade dos ativos • Incerteza ambiental • Oportunismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconsidera poder e relações sociais • Representação unidimensional • Especificidade de ativos e oportunismo
Teoria de Contrato Social	Social	<ul style="list-style-type: none"> • Complementa bem a TCT • Confiança e comprometimento • Comunicação, vínculos pessoais • Normas compartilhadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Superposição de normas • Falta parcimônia • Não possui especificidade funcional • Não considera o poder
Teoria de Troca Social	Social e Psicológica	<ul style="list-style-type: none"> • Normas influenciam as trocas • Retornos psicológicos • Informação e socialização 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitada com fatores econômicos • Foco apenas em díades • Trabalho empírico tem foco de laboratório
Dependência de Recursos e Paradigma Político-Econômico	Política	<ul style="list-style-type: none"> • Incerteza na tomada de decisão • Dependência • Controle e influência • Importância de fontes alternativas de compra 	<ul style="list-style-type: none"> • Não foca outros aspectos do relacionamento • Problemas de mensuração
Abordagem de redes	Econômica e Social	<ul style="list-style-type: none"> • Conectividade de atores • Considera aprendizagem e competências • Localização da rede 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas de mensuração • Complexidade dos construtos

Quadro 2– Teorias e abordagens aplicadas ao estudo do Relacionamento

Fonte: Pereira e Luce (2007, p. 3), com base em Cannon (1992)

- TCT - Procura explicar as razões para existir diferentes formas de se organizarem as transações no mercado, o que leva a diversas formas de governança pela empresa: explora-se a troca econômica e sua relação com contratos eficientes (que geram menor custo);
- Teoria do Contrato Social - Foco em características situacionais e de processo, variando de trocas discretas a trocas relacionais. A forma discreta aproxima-se mais do conceito de mercado da TCT, abordando os benefícios econômicos e comportamento oportunista. A forma relacional tem a troca como um fenômeno orientado por fatores que vão além da visão estritamente econômica, considerando normas sociais;
- Teoria da Troca Social - Além das condições econômicas estabelecidas, as normas sociais desenvolvidas pelas partes influenciam o relacionamento. O ponto focal para facilitar e manter trocas relacionais

são, então, os fatores sociais e psicológicos dos atores individuais;

- Teoria da Dependência de Recursos e Paradigma Político-Econômico – argumenta que as organizações têm graus variados de dependência em entidades externas, particularmente para os recursos que elas necessitam para operarem.
- Abordagem de Redes – os relacionamentos ocorrem entre diversas unidades corporativas, organizações independentes e empreendedores. São necessários vínculos de alto nível de qualidade com parceiros e clientes, caracterizados por confiança, comprometimento, interdependência e satisfação.

Por se ter optado neste estudo a escolher e aproximar as dimensões de marketing de relacionamento e cultura organizacional, optou-se por considerar como norteadoras a Teoria de Troca Social (principalmente em relação à cultura) e a Teoria de Contrato Social (principalmente em relação ao marketing de relacionamento) e, em menor grau, a Abordagem da Dependência de Recursos e Paradigma Político-Econômicos.

2.2.3 Amplitude das estratégias de marketing de relacionamento

Apesar de indicadas anteriormente as razões e benefícios oriundos dos relacionamentos, é importante ressaltar que as estratégias de marketing de relacionamento não são cura para todos os males das organizações ou, como apresenta Grönroos (2004), uma solução para todos os clientes em todas as situações onde uma abordagem de relacionamento seja possível. Deve-se ter em mente seus elementos constituintes, como a frequência de interações, a existência de valores compatíveis, investimentos de recursos, confiança, comprometimento e cooperação, ou seja, questões de caráter econômico e social que dependem de tempo, de interações contínuas e de investimentos de recursos para se desenvolverem.

Como indicam Hunt (1997) e Hunt, Arnett e Madhavaram (2006), portfólios de relacionamentos não são escolhidos, são desenvolvidos: a tarefa, então, na estratégia de marketing de relacionamento, não é selecionar portfólios em um ponto no tempo, mas continuamente avaliar e desenvolver relacionamentos. Por outro

lado, tendo como base a importância nos relacionamentos da manutenção de promessas e da habilidade de satisfazer expectativas, Beugelsdijk, Koen e Noorderhaven (2006) argumentam que o resultado negativo entre orientação para resultados e habilidades de relacionamento identificado em seu estudo sugere que uma organização focada demais em resultados pode gerar falta de paciência, de interesse e de habilidade necessárias para gerenciar relacionamentos interorganizacionais próximos e duradouros.

Além disso, como se obtém durabilidade dos relacionamentos através de compromissos mútuos, de demonstrações de confiança mútua e de compreensão recíproca (DAY, 2001), estratégias baseadas em relacionamentos, conforme Hunt, Arnett e Madhavaram (2006), exigem considerável tempo e esforço para serem implementadas e mantidas. Segundo eles, para estas estratégias serem bem sucedidas (em outras palavras, alcançando vantagem competitiva e desempenho financeiro superior, satisfação, aprendizado, redução da incerteza, propensão em permanecer no relacionamento e aquiescência), portanto, dependem de:

- fatores relacionados ao uso de recursos (complementares e específicos);
- fatores relacionais (como formação de confiança, comprometimento, cooperação, manutenção de promessas, comunicação e valores compartilhados);
- fatores relativos às políticas públicas e legislação (relacionados aos direitos de propriedade, leis e mecanismos alternativos de governança);
- fatores históricos (considerando o comportamento oportunista, custos para término e benefícios do relacionamento);
- fatores associados às ofertas do mercado (qualidade, inovação, customização, valor da marca e valor para o cliente);
- fatores relativos à tecnologia da informação (sistemas integrados, CRM, bases de dados e *datamining*);
- fatores de marketing interno (orientação de marketing interno e profissionais de marketing de meio período – *part-time marketers*) e
- fatores referentes às competências (competências das alianças, de mercado e gestão do relacionamento)

Por outro lado, é importante considerar a existência de clientes que, de acordo com suas características e contextos nos quais estão envolvidos, não desejam relacionamentos próximos com seus fornecedores, e vice-versa (GRÖNROOS, 2004), tal como indicam Cannon e Perreault (1999): clientes cujos fornecedores já satisfazem suas necessidades sem precisar de relacionamentos mais intensos. Além disso, que ambas as partes tenham intenção e interesse em partir para um relacionamento, como indicado por Morris, Brunyee e Page (1998). Relacionamentos geram benefícios, mas em contrapartida também responsabilidades e dependência. Afinal, a direção de um relacionamento interorganizacional está fora do controle total de uma única empresa: há uma existência interativa além daquela dos participantes (FORD; HÅKANSSON, 2006).

2.2.4 Desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais

Mesmo gerando benefícios e contribuindo para a formação de vantagens competitivas, relacionamentos interorganizacionais dependem de tempo, recursos, trabalho, interações entre os envolvidos e resultados, econômicos e não-econômicos. Conforme, Holma, Björk and Virtanen (2009), quando recursos são compartilhados, interdependências são criadas entre os atores envolvidos e relacionamentos são desenvolvidos.

Considerando a Visão Baseada em Recursos, um relacionamento interorganizacional, para Gadde e Håkansson (2008), se estabelece à medida que os recursos de duas organizações são conectados e combinados. Os relacionamentos, segundo eles, são o resultado de recursos combinados entre fronteiras, assim como são os recursos que tornam a combinação entre fronteiras organizacionais possíveis. Os desenvolvimentos posteriores do relacionamento dependem que duas organizações combinem e recombinem recursos. Se uma das organizações tomar uma nova direção, o relacionamento poderá perder alguma de suas características que o define como recurso ativo. Um relacionamento é, portanto, um recurso vulnerável contingente dos resultados conjuntos dos envolvidos.

Desta forma, é importante notar que o relacionamento pode seguir algumas fases dentro das organizações envolvidas. Segundo Dwyer et al. (1987), os relacionamentos podem passar por cinco fases, da conscientização da viabilidade do relacionamento até a fase de seu término:

- Fase 1 – conscientização: uma organização vê outra com possível parceiro para intercâmbio;
- Fase 2 – exploração: testes e sondagens dos dois lados, definições dos papéis tornam-se mais elaboradas, regras começam a surgir;
- Fase 3 – expansão: benefícios e interdependência se expandem, riscos aumentam, assim como o compromisso, cooperação e comunicação;
- Fase 4 – comprometimento (parte mais elevada do relacionamento): cada parte investe para manter o relacionamento, horizontes a longo prazo, alta interdependência e confiança entre as partes. A gerência deve ficar atenta para manter o relacionamento nessa fase;
- Fase 5 – declínio e dissolução: aumento de insatisfação, provocações, falta de investimentos e reciprocidade – é preciso haver dois para construir, mas só um para abalar. Se o relacionamento passa para essa fase, não é fácil salvá-lo.

Nestas cinco fases, o declínio e a dissolução podem ocorrer também porque uma parte toma o relacionamento como certo e não trabalha mais para mantê-lo funcionando. Geralmente o declínio é um processo lento, podendo não ficar aparente que ele se instalou até estar em um estado bem avançado (COUGHLAN et al., 2002). Ou seja, os responsáveis pelo relacionamento devem estar atentos a sinais de dissolução, em função da perda de recursos e ativos aplicados e do desgaste das organizações envolvidas. Nesse sentido, Ireland, Hitt e Vaidyanath (2002) indicam como fatores para essa dissolução os conflitos inerentes às divergências de objetivos dos parceiros, comportamento oportunista, diferenças culturais, seleção inadequada de parceiros, fracasso de alcance de sinergias previstas e diferenças nas expectativas quanto aos resultados que podem ser alcançados.

Paralelamente, O'Malley e Tynan (2005), baseadas no modelo de desenvolvimento de relacionamento de Dwyer et al. (1987) e de outros autores⁴

⁴ BORYS, B; JEMISON, D. B. Hybrid arrangements as strategic : theoretical issues in organizational combinations. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 2, p. 234-240, 1989.

FORD, D. The development of buyer-seller relationships in industrial markets. **European Journal of Marketing**, v. 14, n. 5/6, p. 339-354, 1980

FRAZIER, G. L. Interorganisational exchange behaviour in marketing channels: a broadened perspective. **Journal of Marketing**, v. 47, p. 68-71, autumn 1983.

WILSON, D. T. An integrated model of buyer-seller relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 335-345, 1995.

(vide Quadro 3, que apresenta uma comparação entre esses modelos), indicam que eles adotam implicitamente uma abordagem de ciclo de vida, sugerindo que relacionamentos são criados, desenvolvidos e posteriormente terminam. Assim, para as autoras, a formação de relacionamentos é vista como uma série de trocas que possibilitam um maior compromisso entre as partes.

Ford (1980)	Frazier (1983)	Dwyer et al. (1987)	Borys e Jemison (1989)	Wilson (1995)
Estágio pré-relacionamento	Revisão	Conscientização	-----	Busca e seleção
Estágio Inicial	-----	Exploração	Definição de propósito	Definição de propósito
Estágio de desenvolvimento	Implementação	Expansão	Determinação de fronteiras	Estabelecimento de fronteiras
Estágio de longo prazo	Resultados	Comprometimento	Criação de valor	Criação de valor
Estágio final	-----	-----	Estabilidade híbrida	Estabilidade híbrida
-----	-----	Rompimento	-----	-----

Quadro 3– Modelos de processos de desenvolvimento de relacionamento

Fonte: O'Malley e Tynan (2005, p. 32)

Ademais, Coughlan et al. (2002) reconhecem que relacionamentos podem ser vivenciados não linearmente, mas como uma série de episódios e incidentes críticos. Reforçando isso, Weitz e Jap (2000) consideram que os relacionamentos provavelmente se desenvolvam incrementalmente. Mesmo assim, quando relembram suas histórias, as organizações tendem a se recordar de experiências como se correspondessem a estágios, que podem ser reconhecidos depois de um desenvolvimento considerável já ter ocorrido. Pela repetição das interações, as empresas desenvolvem o necessário desses incidentes críticos para passar seu relacionamento de uma série de transações para uma verdadeira parceria.

Jap (2001), considerando como estágios do relacionamento, exploração, expansão e maturidade (correspondentes às fases de exploração, expansão e comprometimento de Dwyer et al.), identificou o impacto maior da confiança na satisfação com o relacionamento nos estágios de expansão e maturidade e o impacto maior de políticas e decisões na fase de exploração. A fase de exploração, segundo ela, é caracterizada pela existência de incerteza no valor do parceiro, pela possibilidade de trocas futuras e pelas normas emergentes; a fase de expansão com grande compartilhamento de informação e atividades conjuntas, que indicam a existência de confiança e de interesses mútuos. Já na fase de maturidade podem surgir novas incertezas a respeito do futuro do relacionamento e do grau com que as

empresas permaneçam orientadas mutuamente. De forma geral, identificou que o pessoal de vendas é crucial no desenvolvimento do relacionamento, tendo menor importância na fase de exploração.

Terawatanavong, Whitwell e Widing (2007) identificaram que interdependência, confiança e cooperação estão associadas à maior satisfação com o relacionamento nas fases de expansão e comprometimento (ou maturidade). Não se identificou, todavia, que conflito afetasse a satisfação com o relacionamento na fase de declínio. Com isso, os autores afirmam que os envolvidos na díade provavelmente gastem mais tempo e esforço em atividades que desenvolvam a interdependência e a confiança em estágios iniciais do relacionamento.

Por sua vez, Powers e Reagan (2007), apontando como estágios do relacionamento seleção de parceiro, definição de propósitos para o relacionamento, a transformação de fronteiras (pelo nível de interação e de ações conjuntas), a criação de valor (melhoria das competências dos parceiros em função do relacionamento) e a manutenção, identificaram que a satisfação com o desempenho do relacionamento foi maior nos estágios de criação de valor e manutenção do relacionamento e menor nos estágios iniciais, seleção de parceiros e definição de propósitos. Identificou-se que o comprometimento se apresentou maior no estágio de manutenção do relacionamento. Semelhante a Jap (2001) e Terawatanavong, Whitwell e Widing (2007), confiança e cooperação se apresentaram maiores no estágio de maturidade ou manutenção.

Desta forma, deve haver conhecimento e preocupação, por parte dos gestores de marketing, não somente quanto aos elementos constituintes dos relacionamentos interorganizacionais, mas também quanto ao seu processo de desenvolvimento, desde os primeiros contatos e incidentes críticos até as crises que podem servir como indicação de término deles. Com base nos estudos apresentados neste item, ressalta-se a importância da confiança e do pessoal de vendas na construção e desenvolvimento dos relacionamentos.

2.2.5 Relacionamentos e díades

A lógica por trás da existência de um relacionamento interorganizacional tem a ver com a interação de, no mínimo, duas organizações, especificamente fornecedor e cliente, ou seja, uma díade. Esta permanece como base de interações

sociais mais complexas, considerando pessoas e organizações, uma vez que no centro de cada relacionamento comprador-vendedor há uma série de interações individuais entre representantes das duas organizações em questão (WEBSTER, Jr, 1991). Díade, portanto, pressupõe interação, conjunção de dois atores, dependentes de contextos econômicos, sociais e psicológicos (SOLOMON et al., 1985; HÅKANSSON; SNEHOTA, 1995). Nesse sentido, sucesso ou fracasso para um relacionamento não pode ser expresso simplesmente a partir da perspectiva de uma única organização e poderá ser percebido de forma diferente pelas duas partes (FORD; HÅKANSSON, 2006).

Para efetuar a análise de uma díade, Achrol, Reve e Stern (1983) indicam quatro conceitos fundamentais que devem ser considerados. O primeiro é considerar a díade como qualquer relacionamento de troca de duas partes. Em segundo lugar, se as interações sociais dirigidas a objetivos criam laços diádicos, então transações consideram outras coisas além da troca de recursos físicos ou monetários, tal como trocas envolvendo informação, identificação, boa-fé, legitimidade social e influência - troca organizacional sendo qualquer atividade entre duas ou mais organizações que tem conseqüências no alcance dos objetivos. Em terceiro lugar, a díade focal não pode ser confundida com a ideia de atores chave, ou centrais, à operação de um sistema de marketing: chama-se díade focal para distinguir o nível da cadeia de distribuição que é o foco de um dado estudo. Por fim, cada ator operando fora de uma díade específica é membro do ambiente dessa díade. Dessa forma, considerando a economia política de Stern e Reve (1980), uma díade é analisada em termos de sua economia interna e de sua política interna, afetados pelos ambientes de canal.

Por sua vez, na análise de uma díade, é importante ressaltar o conceito de mutualidade, segundo Smith (1999). A mutualidade é geralmente considerada como uma propriedade do relacionamento que reflete padrões interdependentes ou recíprocos de eventos subjetivos. Mutualidade se relaciona tanto à intensidade de uma propriedade particular do relacionamento, tal como a quantidade de confiança ou satisfação, quanto à sua congruência das perspectivas daquela propriedade, quando ambos os parceiros concordam sobre a satisfação ou confiança.

Ademais, conforme Håkansson e Snehota (1995), um relacionamento é um lugar onde alguns tipos de interação ocorrem e algo é produzido, onde vínculos de atividades (*activity links*), ligações de recursos (*resource ties*) e laços entre atores

(*actor bonds*) são estabelecidos. Os vínculos de atividades consideram atividades comerciais, técnicas e administrativas, dentre outras, que podem ser conectadas de diferentes formas entre organizações diferentes. As ligações de recursos conectam vários elementos de recursos (tecnológicos, materiais, de conhecimento e outros intangíveis) de duas organizações. Já os laços entre atores conectam atores de organizações diferentes e influenciam a forma como eles percebem um ao outro e formam suas identidades em relação ao outro, refletindo os processos de interação. Um relacionamento, nesse sentido, possui três funções diferentes: uma função para a empresa individualmente, mas também uma função para a díade e uma função para terceiras partes. A função para a empresa, todavia, dependerá da conexão do que é produzido na díade com outros elementos internos. Já a função para terceiras partes ocorrerá em uma estrutura de rede maior.

Especificamente sobre a função para a díade, Håkansson e Snehota indicam que se bem sucedida a construção e continuidade de um relacionamento, os recursos, atividades e atores das duas empresas são ligados, combinados de uma forma única. Como substância da díade, os vínculos de atividades, ligações de recursos e laços entre atores não são apenas a soma das duas partes envolvidas, mas algo qualitativamente diferente. O relacionamento é descrito, então, como uma quase-organização, onde, em conjunto, as duas empresas podem executar atividades, utilizar recursos e gerar aprendizagens que nenhuma delas poderia conseguir se estivesse isolada, o chamado efeito de equipe. Assim, a função do relacionamento como uma quase-organização adquire importância na proporção de quantos novos recursos são criados, novas combinações de atividades emergem e conhecimentos são gerados. Ou seja, é fundamental perceber, e desenvolver, os relacionamentos pela díade: é da substância do relacionamento a díade.

Por fim, se uma empresa é altamente dependente em uma díade, a assimetria de interdependência tende a ser alta e aquela com maior vantagem de poder pressionará a outra empresa. Em relação a isso, segundo Smith (1999), essa assimetria de poder pode ser o resultado, dentre outros fatores, de diferenças no tamanho das empresas, na habilidade de substituir o relacionamento, uma parte tendo o controle de recursos escassos (como patentes), ou uma parte tendo maior acesso a mercados. Frazier (1999), no entanto, ressalta que algumas evidências, que exigem explorações futuras, demonstram que a existência de cooperação e normas justas no sistema de canal faz com que empresas com maior vantagem de

poder tentem moldar relacionamentos fortes e efetivos ao invés de pressionar outros membros para seus próprios interesses.

2.3 FRONTEIRAS ORGANIZACIONAIS

Fronteira é uma linha, região ou zona que divide, separa, distingue, põe limites ou é o limite em si. Se em dimensões física, comportamental ou simbólica, o que ocorre na fronteira diz muito do que ocorre dentro. Fronteira se refere a locais de contato altamente carregado, onde diferenças se encontram e trocas ocorrem (fricção, conflito, poder, ritual e conversão de recursos) (HALLEY, 1997). A forma como as coisas são divididas está associada a como as fronteiras são definidas e a forma como são conectadas define como as fronteiras são integradas (ARAUJO; DUBOIS; GADDE, 2003).

Desta forma, fronteiras podem ser encaradas como lugares importantes para aprendizado e inovação, mesmo porque estas são socialmente construídas. Fronteiras ajudam a estabelecer e manter hábitos, regras e expectativas, fornecem defesa, permitem que a troca ocorra e definem associações (quem faz e não faz parte) e papéis (HALLEY, 1997; 1998). Quanto mais as organizações dependem de relacionamentos interorganizacionais para ter acesso a competências complementares, mais as fronteiras da organização devem se modificar (ARAUJO; DUBOIS; GADDE, 2003).

Esses pressupostos fazem parte do que se convencionou chamar por Teoria de Fronteira. Rau e Hyland (2002) indicam que a Teoria de Fronteira é o termo que foi dado a um corpo da literatura que examina a necessidade humana de criar e manter fronteiras/limites que distinguem uma ordem no tempo, espaço, eventos específicos ou outros construtos relacionados em domínios que apresentam significado aos indivíduos.

Fronteiras, ao mesmo tempo, separam e ligam a organização ao seu ambiente. Considerando os relacionamentos interorganizacionais, fronteiras são o processo interativo e negociado que media uma variedade de relacionamentos internos e externos e envolve mais que estabelecer uma diferença dentro e fora da organização (ARAUJO; DUBOIS; GADDE, 2003).

Fronteiras permitem um espaço para o desenvolvimento de conexões estáveis de competências dentro da organização, o que se chama de função de

amortecimento. Fronteiras também fornecem uma ligação para acessar competências fora do seu controle. A função das fronteiras, portanto, não é simplesmente proteger a organização do seu ambiente mas também estabelecer padrões de conexão entre competências internas e externas. A definição das fronteiras, então, depende de como manter, desenvolver ou terminar conexões entre conjuntos de competências (ARAUJO; DUBOIS; GADDE, 2003). É necessário, todavia, que tanto empresas vendedoras quanto compradoras percebam que suas atividades mútuas tornam visíveis certas dimensões de uma fronteira enquanto obscurecem outras (GEIGER; FINCH, 2009).

Dando continuidade à compreensão das fronteiras, a seguir são apresentados os interfaceadores (*boundary spanners*) e a relação entre fronteiras, cultura organizacional e relacionamentos interorganizacionais.

2.3.1 Interfaceadores (*boundary spanners*)

Fronteiras são determinadas por relacionamentos e fluxos de informação. Dentro disso, *boundary spanning* é um processo ou comportamento que ocorre entre fronteiras. Podem estar envolvidas pessoas, sistemas e processos de interação, tanto de ordem socioemocional como orientados para a tarefa (FRIEDMAN; PODOLNY, 1992; HALLEY, 1997; 1998).

No nível individual, *boundary spanning* envolve pessoas que operam como agentes de troca ou de ligação entre a organização e o contexto externo. No nível organizacional, *boundary spanning* foca mais nos sistemas organizacionais que filtram, protegem e representam a organização no seu ambiente. No nível interorganizational, *boundary spanning* está associado aos processos de interação de redes (HALLEY, 1998).

Os atores envolvidos neste processo ou comportamento entre fronteiras, os quais atuam nas periferias das organizações, são chamados de *boundary spanners* ou interfaceadores como, por exemplo, vendedores e representantes comerciais, compradores organizacionais e responsáveis pelo serviço ao cliente (FRIEDMAN; PODOLNY, 1992; HALLEY, 1997; SINGH; RHOADS, 1991). O interfaceador pode ser encarado ao mesmo tempo como representante da organização e intérprete do ambiente externo para a base organizacional, fazendo

ligação entre grupos, facilitando o intercâmbio de informações e ajudando a manter as organizações envolvidas a par do que está ocorrendo (ARAUJO; DUBOIS; GADDE, 2003; COHEN; FINK, 2003).

Em função da natureza de suas atividades, um dos problemas mais frequentemente associados com os interfaceadores é a ambiguidade e conflito de papel. Singh e Rhoads (1991) o definem como incertezas salientes enfrentadas por interfaceadores em desempenhar os seus papéis.

Conforme Friedman e Podolny (1992), à medida que o interfaceador interage com membros de grupos diferentes, surgem expectativas a respeito dele, o que inclui como ele deve agir, que valores deve expressar e quais interesses deve representar. Dado que os valores e interesses de cada grupo são diferentes, segundo estes autores o interfaceador provavelmente experimente expectativas conflitantes acerca de como desempenhar seu papel. Isto pode gerar efeitos negativos para o interfaceador e para suas relações com outros, como por exemplo frustração de uma das partes e falta de confiança da outra parte.

Considerando que o interfaceador serve como meio de comunicação e soluciona disputas entre organizações diferentes, o conflito de papel pode ameaçar estes processos, impedindo a melhoria do desempenho pessoal e organizacional e reduzindo a satisfação com o trabalho (FRIEDMAN; PODOLNY, 1992; SINGH; RHOADS, 1991). Por outro lado, Sharma et al. (1999) identificaram que a cada interação com outra organização (neste caso o cliente), o interfaceador se deparou com um teste de avaliação do relacionamento, o que também pode ocasionar conflitos de papel.

Os tipos de conflito de papel, segundo Singh e Rhoads (1991), são os relacionados às políticas e procedimentos da organização na qual o interfaceador faz parte, ao relacionamento com seus superiores (avaliação de desempenho e apoio), ao relacionamento com os clientes e à família. Singh e Rhoads, no entanto, identificaram que o conflito de papel se reduz com o aumento da experiência profissional e é mais sentido junto a interfaceadores que mais executam suas tarefas externamente à organização (como vendedores).

Haytko (2004) acrescenta como outro elemento capaz de reduzir a ambiguidade e o conflito de papel a qualidade dos relacionamentos pessoais entre interfaceadores, a qual pode levar a uma maior satisfação no trabalho e com o relacionamento. Paralelamente, Homburg e Stock (2004) identificaram que a

satisfação no trabalho por parte dos interfaceadores interfere na satisfação dos clientes. Luo (2006), por sua vez, identificou que duas organizações são mais próximas, social e estruturalmente, quando seus interfaceadores percebem maior justiça nas interações sociais.

Alem disso, é importante destacar, conforme identificaram Palmatier et al. (2007), que em situações nas quais o interfaceador, como o pessoal de vendas, desempenha um papel central, a qualidade do relacionamento apresenta impacto significativo e direto nos resultados financeiros. Além de apresentar a importância do interfaceador, indica que este, de certa forma, é “proprietário” de uma parte deste relacionamento.

2.3.2 Fronteiras, cultura organizacional e relacionamentos interorganizacionais

Fronteiras diferenciam padrões de identidade, estrutura, valores, normas sociais e significado dentro de uma organização e entre organizações. Contribui, portanto, para a compreensão do desenvolvimento de relacionamentos interorganizacionais e de culturas organizacionais. De outro modo, cultura revela-se como uma força que mantém fronteiras existentes e de tornar os relacionamentos entre essas fronteiras mais ou menos problemáticos (HALLEY, 1998).

Cultura, em consequência, mantém as fronteiras no lugar. Cultura pode, também, fragmentar (criar fronteiras) e integrar (permitir significados compartilhados entre fronteiras). Dinâmicas interculturais, assim, determinam a qualidade, efetividade e coesão entre as demarcações das fronteiras (HALLEY, 1998).

Por outro lado, fronteiras podem ser de natureza cultural (HALLEY, 1997; FREITAS, 2002; ALVESSON, 2003; ARAUJO; DUBOIS; GADDE, 2003). Conforme Freitas (2002), quanto mais sedimentada a cultura, mais freio ela é para incorporar processos de mudança; quanto mais marca o orgulho, menor é a possibilidade de se aprender com o exterior. A cultura organizacional, segundo ela, pode ser encarada como instrumento de controle não somente para os indivíduos, mas para a própria organização, reduzindo o mundo ao que é produzido entre suas paredes.

Para Alvesson (2003), de um ponto de vista cultural, fronteiras não são definidas por termos legais ou formais, mas baseadas em identificações, interações e o desenvolvimento de significados e ideias compartilhadas. Em relação a isso, Young (1991) indica que o ritual, uma das formas como a cultura organizacional se

manifesta, pode ser percebido como manutenção de fronteiras. Um ritual coletivo, de acordo com o autor, enfatiza a unidade do grupo, mas também pode conter as sementes da discórdia entre interesses seccionais. Pode-se afirmar, neste caso, que há a presença das perspectivas culturais de integração, diferenciação e fragmentação.

Para Meyerson (1991), fronteiras culturais estritamente dependem de como os membros definem (eles mesmos) quem está dentro e quem está fora de determinados grupos. No entanto, segundo o autor, em algumas culturas membros não concordam a respeito de fronteiras claras, não podem identificar soluções compartilhadas e não reconciliam crenças contraditórias e identidades múltiplas. Todavia, estes membros sustentam que eles pertencem a uma cultura. Eles compartilham uma orientação comum e um propósito amplo, encaram problemas similares e têm experiências comparáveis. Essas orientações compartilhadas e propósitos acomodam crenças diferentes e tecnologias incomensuráveis, estes problemas implicam soluções diferentes e estas experiências têm significados múltiplos.

Considerando a relação entre fronteiras e relacionamentos, o sucesso de estratégias de relacionamento é fortemente dependente da habilidade de se criar laços interpessoais, das atitudes e comportamentos entre fornecedores e clientes, principalmente através dos interfaceadores (WOOD; GLEW; STREET, 2004; LIAN; LAING, 2007; GUENZI; PARDO; GEORGES, 2007). Neste sentido, os interfaceadores, em especial os profissionais de marketing, servem como fronteira entre os clientes e as empresas fornecedoras, sendo ambos representantes do fornecedor e advogados para o ponto de vista dos clientes (FOURNIER; DOBSCHA; MICK, 1998). Interferem, por sua vez, nas transformações das fronteiras nos quais estão envolvidos (GEIGER; FINCH, 2009). Ademais, como a cooperação entre organizações tipicamente envolve a combinação de diferentes culturas, o papel do interfaceador torna-se extremamente importante (HÅKANSSON; SNEHOTA, 1995).

Importante notar, como apresenta Halley (1997), que os interfaceadores necessitam de linguagem específica para permitir comunicação entre as fronteiras. Em relação a isso, Sharma et al. (1999) indica que o pessoal de vendas como agentes interfaceadores é a principal fonte de comunicação para os clientes em negócios industriais e em situação de varejo.

2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL E MARKETING DE RELACIONAMENTO: UMA PERSPECTIVA INTERORGANIZACIONAL

O desenvolvimento de relacionamentos é complexo. Ele não demanda somente investimentos de recursos e a seleção do parceiro com melhores competências e com o maior interesse. Demanda também a formação de confiança, a necessidade de existirem, ou surgirem, valores compatíveis, a existência de comprometimento e estabilidade. Depende, além disso, da freqüência e da qualidade das interações, da forma como o oportunismo é encarado, da forma como os conflitos e as diferenças são geridas e de como confiança e comprometimento são transformados em cooperação e, portanto, em ação.

Por outro lado, como apresenta Luthans (1995), quanto mais atividades compartilhadas, mais numerosas serão as interações e mais fortes os sentimentos entre as pessoas, quanto gostam ou não gostam uns dos outros. Conforme este autor, quanto mais freqüentes as interações entre as pessoas, mais elas compartilharão atividades e sentimentos e da mesma forma, quanto mais sentimentos as pessoas têm em relação às outras, mais compartilharão atividades e interagirão.

Seguindo esta lógica, para Ellis, Lowe e Purchase (2006) os relacionamentos são culturais: a interação com pessoas está incorporada de pressupostos culturais, referentes à natureza humana. Para Winklhofer, Pressey e Tzokas (2006), se fornecedor e comprador são beneficiados pelos relacionamentos, isso dependerá de quanto eles são valorizados no nível organizacional e enraizados na cultura organizacional.

A cultura organizacional ganha, então, uma perspectiva interorganizacional a partir da constituição e desenvolvimento de relacionamentos interorganizacionais. Assim, a seguir serão colocadas em foco algumas aproximações entre as dimensões dos relacionamentos interorganizacionais, como compatibilidade de valores, confiança, comprometimento e cooperação, e algumas dimensões da cultura organizacional.

Inicialmente, a literatura sobre o assunto ressalta que em qualquer relacionamento interorganizacional a compatibilidade de valores exerce um papel fundamental. Isto porque é a partir dos valores compatíveis que se identificam similaridades entre as evoluções das organizações envolvidas, da forma como elas

se comportam nos mercados, da forma como elas percebem suas realidades (a partir de suas “lentes” específicas) e do que elas pretendem alcançar no futuro. Com a existência destes valores compartilhados, é possível uma melhor gestão de conflitos e uma melhor coordenação de esforços. Além disso, a compatibilidade de valores, a qual compõe o conteúdo social dos relacionamentos (há também os conteúdos econômicos e de recursos, comentados anteriormente), é um dos antecedentes de confiança e comprometimento, os quais são considerados construtos-chave dos relacionamentos interorganizacionais (MORGAN; HUNT, 1994; MORGAN, 2000).

Essa visão compartilhada pode ser construída ao longo do tempo, a partir das interações entre os indivíduos envolvidos. Nesse caso, é importante chamar a atenção em relação à construção de significados, ou produção de sentidos (*sensemaking*). Segundo Vlaar, Van den Bosch e Volberda (2006), problemas de compreensão em relacionamentos interorganizacionais, particularmente em seus estágios iniciais, surgem das discontinuidades, diferenças em cultura, experiências, tamanhos, estrutura, indústria, dentre outros. O mesmo fenômeno é interpretado e compreendido diferentemente pelos parceiros, o que dificulta o vislumbamento dos resultados projetados em relação ao relacionamento e à apreciação dos potenciais em se relacionar.

Segundo os autores, para uma redução dos problemas de compreensão, surge a necessidade de produção do sentido, ou construção de significados (*sensemaking*), a habilidade dos participantes dos relacionamentos produzirem sentido a respeito de seus parceiros, dos relacionamentos interorganizacionais e do contexto onde estes relacionamentos ocorrem. Essa habilidade não está ligada somente à identificação, assimilação e uso de informação, mas também à remoção de ambiguidades relacionadas. Desta forma, o mundo parece mais estável e duradouro. Vlaar, Van den Bosch e Volberda (2006) consideram a formalização um processo de definição de contratos, regras e procedimentos, influenciando a construção de significados e, portanto, reduzindo os problemas de compreensão. Todavia, pode-se pensar também em outras formas que afetam a construção de significados, como a existência e formação de crenças e valores compartilhados.

Reforça-se, em relação a isso, que cultura pode ser vista como um

mecanismo de construção de significados (*sensemaking*) (O'REILLY; CHATMAN⁵, 1996 apud ANTONELLO, 2005). A cultura organizacional, como indicado anteriormente, fornece ao membro um sentido de identidade, fornece fonte de comprometimento para uma realidade organizacional maior que para si, age como um *framework* para interpretar a realidade, e assim moldando o comportamento (MEAD, 1994).

A dimensão compatibilidade de valores e a construção de significados podem, portanto, também contribuir para a constituição da cultura organizacional, uma vez que a definição desta é de um complexo conjunto de valores, crenças, presunções e símbolos compartilhados, que definem a forma como uma empresa conduz seus negócios, dando significado a ações e fornecendo interpretações para as situações dos envolvidos. Não define, portanto, somente quem são os empregados, clientes, fornecedores e concorrentes relevantes, mas também as interações das empresas com eles (BARNEY, 1996; WILKOF; BROWN; SELSKY, 1995).

Incerteza, ambiguidade e complexidade são motivos para existir cooperação - enquanto consequência de confiança e comprometimento -, a qual ocorre quando organizações interdependentes com interesses similares, ainda que com visões diferentes, reconheçam suas diferenças, desenvolvam um grau de familiaridade e desenvolvam, através de diálogos interculturais, soluções multiorganizacionais (WILKOF; BROWN; SELSKY, 1995; SCHEIN, 1996; PITSIS; KORNBERGER; CLEGG, 2004). Convém ressaltar que quanto mais freqüente for a interação, o compartilhamento de responsabilidades comuns de solução de problemas e de tomada de decisão e o compartilhamento de fontes de ameaças comuns entre grupos, maior a probabilidade que cooperem (COHEN; FINK, 2003). Percebe-se, assim, que há relação entre culturas organizacionais e relacionamentos, considerando cooperação como um de seus resultantes.

Desta forma, a partir de valores compatíveis, confiança, comprometimento, cooperação e interações entre modos de perceber, interpretar, lidar com a realidade e produzir sentido, verifica-se que os relacionamentos podem interferir na formação das culturas organizacionais. Isso não se refere somente à cultura de uma organização como um todo, mas também às suas subculturas, já que, conforme Martin e Frost (2001), manifestações da cultura não são nem muito consistentes (a

⁵ O'REILLY, C.A.; CHATMAN, J. A. Culture as social control: corporations, cults, and commitment. In: STAW, B. M.; CUMMINGS, L.L. **Research in Organizational Behavior**. Greenwich: JAI, 1996.

presença de crenças e valores compartilhados por todos) nem muito inconsistentes (subculturas como integrantes da cultura organizacional): existem certos valores, interpretações e práticas que geram consenso em toda a organização, outros que provocam conflitos e outros que não são bem definidos.

É possível, todavia, a formação de uma cultura específica que envolva mais de uma organização, ou indivíduos e grupos de organizações diferentes? Mesmo com esse questionamento, a seguir, apresenta-se, tendo como base o referencial teórico utilizado, uma proposta de noção de cultura interorganizacional, a partir da aproximação dos construtos/dimensões de marketing de relacionamento e de cultura organizacional. Por fim, a articulação da noção de cultura interorganizacional com as perspectivas culturais de Martin e Frost (2001), o papel dos interfaceadores e os possíveis contextos de ocorrência da cultura interorganizacional.

2.4.1 Relacionamentos e a formação de uma cultura interorganizacional

Além de ser um dos elementos-chave dos relacionamentos interorganizacionais, confiança é a essência de uma cultura interorganizacional efetiva (PITSIS; KORNBERGER; CLEGG, 2004). As medidas e interações destinadas a criar confiança - um dos elementos-chave na construção do relacionamento - entre as partes trazem o desenvolvimento de uma cultura interorganizacional que previne o comportamento oportunista (KOSCHATZKY, 2002).

Cultura interorganizacional pode ser entendida aqui como uma interação entre culturas organizacionais - considerando que em uma organização pode existir mais de uma cultura organizacional -, uma rede de significações circulando entre fronteiras organizacionais, uma combinação entre crenças, valores, símbolos, artefatos e comportamentos conseqüentes que poderá levar a um novo conjunto de crenças e valores. Isso pode ocorrer porque, cada vez mais, é difícil identificar onde termina a fronteira de uma organização e inicia a fronteira de outra, uma vez que fronteiras, do ponto de vista cultural, não são definidas por termos legais ou formais, mas baseadas em identificações, interações e pelo desenvolvimento de significados e ideias compartilhadas (ALVESSON, 2003). Utiliza-se o termo cultura interorganizacional, nessa tese, com o seguinte entendimento: a interação, a aprendizagem e o compartilhamento que ocorre entre símbolos e significados

(elementos da cultura organizacional) entre indivíduos e grupos de diferentes organizações.

Conforme Weitz e Jap (2000), a administração de um relacionamento pode assumir algumas formas de governança: controle ou coordenação autoritário, contratual e normativo. Com o controle autoritário, uma parte do relacionamento estará controlando as atividades; com o controle contratual, ocorre concordância entre as partes com termos e condições (responsabilidades e recompensas); com o controle normativo, há a existência de um conjunto compartilhado de princípios ou normas implícitos que coordenam as atividades desempenhadas pelas partes e governam o relacionamento.

Por sua vez, o controle normativo, onde o papel dos relacionamentos parece ter maior peso, depende de uma cultura organizacional forte na integração vertical (mais dependente de hierarquia) e de normas relacionais e confiança entre empresas independentes, onde há maior flexibilidade. Esse conjunto compartilhado de princípios, normas relacionais implícitas e confiança que integram o controle normativo entre empresas independentes parece ter relação com a formação de um conjunto de valores, crenças, rituais e artefatos comuns entre grupos de organizações diferentes. Nesse sentido, convém lembrar que Dwyer et al. (1987) identificaram o surgimento de normas compartilhadas em uma fase inicial de formação do relacionamento entre organizações (exploração).

Além disso, conforme identificado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), é importante compreender o papel da cultura em períodos de recomposição, durante o qual uma nova perspectiva é desenvolvida coletivamente. Isso parece estar relacionado ao que se definiu anteriormente por cultura interorganizacional, uma vez que as empresas, cada vez mais, se envolvem em associações e combinações complexas, como redes, alianças estratégicas, acordos de cooperação e parcerias em cadeias de suprimentos. Por sua vez, uma vez que a cultura de cada organização é compreendida e reconhecida, as organizações podem iniciar o processo de colaboração, examinando sistemas e estruturas a partir de várias “lentes culturais” (WILKOF; BROWN; SELSKY, 1995).

Por outro lado, segundo Möller e Svahn (2003), o sistema de valores e seu nível de determinação fornecem a chave para identificar as exigências de administração de redes: exige-se uma cultura aberta e com confiança, caracterizada por uma orientação de parceria e por pessoal habilitado a interações com equipes

multifuncionais e multiorganizacionais. Tanto essa gestão interorganizacional quanto esse sistema de valores mencionados podem influir na formação de valores e crenças comuns indicados anteriormente. Reforça-se que Gummesson (2005) trata o Marketing de Relacionamento como uma perspectiva de marketing na organização em rede e na sociedade em rede.

Verifica-se, paralelo a isso, que a forma como se apresenta uma cultura organizacional pode gerar danos nos relacionamentos. Essa interferência cultural pode ser vista em muitos problemas de relacionamento entre organizações, em função de suas diferenças culturais. Wilkof, Brown e Selsky (1995) identificaram que tentativas para resolver conflitos entre organizações freqüentemente não são bem sucedidas pelas suas diferenças culturais. Leisen, Lilly e Winsor (2002), além disso, apresentam, considerando algumas estimativas, que 75% dos fracassos de alianças podem ser atribuídos a vários tipos de problemas que dizem respeito à cultura organizacional. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), por fim, argumentam que diferenças culturais em fusões, inclusive as menos evidentes, podem servir para desfazer a união (choque de culturas). Esses problemas, portanto, ocorreram devido à forma como essas culturas estavam “estruturadas” e à forma como elas interagiram.

Além disso, segundo Griffith e Harvey (2001), quanto maior o nível, freqüência e importância da comunicação intercultural, resultante dos relacionamentos, maior a probabilidade de integração de culturas; quanto maior o entendimento cultural dos parceiros relacionais, maior a competência de comunicação, o nível de interação cultural e a qualidade do relacionamento. Neste ínterim, tendo em vista as perspectivas culturais, o desenvolvimento e mudança da cultura organizacional, as razões para a existência de relacionamentos, suas dimensões constituintes, suas etapas de desenvolvimento e as fronteiras organizacionais, percebe-se, aqui, que há o efeito dos relacionamentos na forma como determinados grupos desenvolvem valores, crenças, sentimentos e comportamentos comuns, compartilhando visões de mundo e formas de resolver os problemas de forma semelhante. Em outras palavras, como desenvolvem uma cultura interorganizacional. Todavia, há também o efeito posterior dos novos valores, crenças, sentimentos e comportamentos comuns no desenvolvimento, nas mudanças e nos resultados gerados pelos relacionamentos.

2.4.2 Cultura interorganizacional: relação com as perspectivas culturais de Martin e Frost e papel dos interfaceadores (*boundary spanners*)

A escolha, por parte das organizações, de se relacionarem e se aliarem, pode ser encarada como um dos possíveis caminhos estratégicos para se alcançar desempenhos superiores (GUMMESSON, 2005; HUNT; ARNETT; MADHAVARAM, 2006). Neste caso, reconhece-se que não há somente implicações e resultados econômicos em relacionamentos interorganizacionais. Em termos teóricos uma cultura interorganizacional pode se formar, influenciada pelos relacionamentos interorganizacionais, mesmo que esta, provavelmente, esteja mais restrita a determinados indivíduos e grupos de diferentes organizações. Essa restrição pode ser justificada pelos relacionamentos interorganizacionais dependerem fundamentalmente de relacionamentos interpessoais (LIAN; LAING, 2007).

Considerando isso, alerta-se que a cultura interorganizacional não necessariamente é uma única cultura para organizações parceiras: um conjunto de crenças, valores, artefatos, comportamentos, símbolos e significações compartilhados por todos os integrantes da parceria. Esta seria a cultura vista de uma perspectiva integradora. Pode-se considerar, todavia, e o que parece ser mais provável baseado na literatura até aqui apresentada, que há também a existência de uma cultura interorganizacional tanto de uma perspectiva de diferenciação quanto de fragmentação. Ou, então, de uma perspectiva múltipla, com a existência simultânea de elementos de integração e de conflito, de poder, de incerteza e de construção da verdade (MARTIN; FROST, 2001).

Como mencionado anteriormente, a perspectiva da diferenciação faz referência a subculturas organizacionais. A cultura interorganizacional, nesse sentido, poderia ser presenciada como uma nova subcultura, formada por indivíduos de organizações diferentes, um grupo não restrito aos limites organizacionais. Em relação a isso, é importante retomar o que propõe Schein (1996) quanto a determinados grupos de uma organização. O autor exemplifica como engenheiros, em função da sua profissão, estabelecem maior entendimento com engenheiros de outras organizações que com colegas de trabalho da organização que pertencem. Além disso, deve-se mencionar, como coloca Alvesson (2003), que subculturas podem interagir ao invés de existirem independentemente e isoladas na organização.

Já a perspectiva da fragmentação refere-se a afinidades de curta duração, ou, em outras palavras, serem vislumbradas as interações entre indivíduos de empresas diferentes de forma transitória. Por outro lado, isso também remete ao próprio desenvolvimento dos relacionamentos e a sua possibilidade de dissolução, caráter transitório da perspectiva da fragmentação. Também poderia ocorrer, na fragmentação, a interação entre subculturas ou indivíduos de diferentes organizações. Conforme Cavedon (2003), trata-se de uma perspectiva que remete a significações partilhadas pelos indivíduos, independente do grupo de atores a que fazem parte.

Considerando os relacionamentos interorganizacionais e o marketing de relacionamento, as perspectivas da diferenciação e da fragmentação podem remeter-nos, portanto, à relação entre fornecedores e clientes, mais especificamente pessoas da área de marketing de diferentes organizações, ou de pessoas da área de marketing de uma empresa e da área de aquisição/compras de outra organização - os chamados interfaceadores ou *boundary spanners* - membros organizacionais que ligam sua organização com o ambiente externo. Esses podem possuir crenças e valores semelhantes, mesmo que pertencendo a organizações diferentes.

Quanto a isso, vale a pena destacar os resultados da meta-análise de estudos de marketing de relacionamento de Palmatier et al. (2006), que indicam que estratégias focadas em construir relacionamentos interpessoais entre interfaceadores podem ser mais efetivas que aquelas focadas em construir relacionamentos cliente-empresa, tais como programas de lealdade orientados pela frequência de compra. Segundo esses autores, gerentes podem utilizar interfaceadores, a exemplo do pessoal de vendas, ao invés dos serviços de atendimento centralizados para solucionar conflitos: os relacionamentos interpessoais, pessoal de vendas e clientes, podem reduzir os conflitos mais eficazmente. Em relação a isso, os resultados do estudo de Sweeney e Webb (2007) reforçam a importância do papel do empregado individual, nesse caso um interfaceador, para contribuir com o grau geral de comprometimento da organização com o relacionamento.

Nesse sentido, considerando a relação entre o marketing de relacionamento e a cultura organizacional e, também, o fato dos relacionamentos interorganizacionais ocorrerem principalmente entre determinados indivíduos ou grupos de diferentes organizações, não de forma ampla e bem distribuída entre todos os membros

organizacionais, percebe-se a importância dos interfaceadores no desenvolvimento dos relacionamentos e, quiçá, de uma cultura interorganizacional.

2.4.3 Cultura interorganizacional: contextos de ocorrência

Tendo em vista, por fim, os contextos de ocorrência da cultura interorganizacional e as múltiplas perspectivas culturais, esta dificilmente ocorrerá de maneira ampla e bem distribuída nas organizações envolvidas se forem considerados os pressupostos de uma perspectiva cultural de integração., mas sim, de maneira diferenciada ou fragmentada. Depende, conforme discutido anteriormente, de interações contínuas e positivas entre pessoas e grupos de diferentes organizações, até porque os relacionamentos comprador-vendedor não ocorrem de forma bem distribuída entre as organizações.

Por outro lado, baseando-se em Reve e Stern (1980), Achrol, Reve e Stern (1983), Frazier (1999) e Smith (1999), acredita-se como pouco provável o desenvolvimento da cultura interorganizacional em relações assimétricas de poder. Essa probabilidade, no entanto, pode aumentar em relações em que o mais forte tenha interesses genuínos na formação de relacionamentos mais justos e equânimes, conforme indicado por Frazier (1999).

Por sua vez, dependerá, além dos contextos organizacionais, dos contextos culturais nacionais, regionais, setoriais, de classe social e de ocupação: portanto, em um nível local – organizacional - e em um nível macro – cultura como reflexo das sociedades (MEAD, 1994; HOFSTEDE, 2001; ALVESSON, 2003). Tal como apresenta Alvesson (2003), a cultura é melhor percebida não simplesmente como fornecedora de dicas para entender integração social e harmonia e guiando comportamento, mas também como uma ferramenta teórica para desenvolver sensibilidade para diferenciação, inconsistência, confusão, conflito e contradição. Não é só positiva, mas também negativa (guiar x reprimir). Reflete e reforça não somente o consenso (verdadeiro), mas também a dominação. Pode ser, ademais, manifestação local e reflexo de padrões sociais mais amplos.

3 MÉTODO

Considerando a problemática de pesquisa e os seus respectivos objetivos, a seguir são apresentados o delineamento (*design*) da pesquisa, a unidade de análise, os campos de estudo, o processo de coleta e o processo de análise dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Uma vez que a problemática de pesquisa, os objetivos propostos e os temas pesquisados, principalmente os relacionados à cultura organizacional, envolvem profundidade na identificação e análise dos dados, como delineamento (*design*) efetuou-se uma pesquisa de natureza qualitativa de caráter exploratório-descritivo. Conforme Mason (2006), a força particular da pesquisa qualitativa está na compreensão que fornece das dinâmicas dos processos sociais, mudança e contexto social, e em sua habilidade de responder a questões de *como* e *por quê*.

Como estratégia de pesquisa foi utilizada o estudo de caso qualitativo, pelo esforço investigativo empírico e em profundidade de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, especialmente por haver a necessidade de explorar processos e comportamentos dos quais se tem uma compreensão limitada a respeito (MERRIAN, 1998; FLYVBJERG, 2004; YIN, 2005; GODOY; 2006).

Este estudo de caso, baseado em Merriam (1998), é classificado como interpretativo. Além de conter características de um estudo de caso descritivo, com o relato detalhado de um fenômeno social, o estudo de caso interpretativo busca encontrar padrões nos dados e desenvolver categorias conceituais que possibilitem ilustrar, confirmar ou opor-se a suposições teóricas.

Adotou-se, ademais, o estudo de múltiplos casos, indicado quando se quer estudar organizações de contextos e setores diferentes, seguindo a lógica da replicação (YIN, 2005). Com mais casos incluídos em um estudo e, portanto, com mais variações entre os casos, mais convincente torna-se a interpretação, permitindo reforçar a precisão, validade e estabilidade dos achados (MERRIAN, 1998).

Em relação a isso, consideraram-se para o desenvolvimento deste estudo as etapas propostas por Eisenhardt (1989) no uso de múltiplos casos:

1. **Passos iniciais** – definição dos objetivos, questão de pesquisa e possibilidades de construtos iniciais;
2. **Seleção dos casos** – delimitação do campo de análise e do número de casos;
3. **Criação de instrumentos para a coleta de dado** – possibilidade de utilização de múltiplos métodos de coleta, podendo combinar métodos quantitativos e qualitativos (triangulação de evidências);
4. **Entrada no campo** – possibilidade de sobreposição da coleta e análise dos dados, permitindo ao pesquisador tomar vantagem de temas emergentes, bem como a possibilidade de revelar a necessidade de ajustes;
5. **Análise dos dados** – análise individual dos casos e entre os casos;
6. **Formatação de pressupostos** – interação das evidências com os construtos, para a construção de teoria, bem como busca de evidências dos “porquês” entre as relações;
7. **Dados coletados relacionados com a literatura** – comparações dos dados coletados com a literatura, podendo ser similares ou conflitantes, o que aumento do nível teórico;
8. **Passos finais** – redação do relatório final e considerações.

As etapas 2 até 7 são detalhadas nos próximos tópicos dentro deste capítulo: a etapa 2 nas seções unidade de análise e campos de estudo, etapas 3 e 4 na seção processo de coleta de dados e etapas 5 a 7 na seção referente ao processo de análise de dados. Vale destacar a importância, dentro deste estudo, da possibilidade de co-existência da realização da coleta e análise de dados (etapa 4), a análise entre casos (etapa 5), a busca de evidências dos “porquês” entre as relações (etapa 6) e a comparação dos dados coletados com a literatura (etapa 7). Estes procedimentos, especialmente, permitiram uma maior riqueza e consistência na análise dos dados e na elaboração das considerações finais.

3.1.1 Pesquisa qualitativa

Em relação à pesquisa qualitativa é importante inicialmente comentar sobre o aumento de espaço que ela vem obtendo dentro da área de marketing, tanto no

Brasil, considerando inclusive os debates acadêmicos ocorridos na área de marketing dentro do EnANPAD, quanto no exterior. Segundo Milliken (2001), o apelo que tem ocorrido e que vem ocorrendo dos acadêmicos pelo pluralismo nas metodologias de pesquisa e o crescente debate teórico em relação ao estado da metodologia de pesquisa também ocorre em marketing, o que tem incentivado o emprego de técnicas qualitativas para obtenção e análise de dados. Para Milliken, negligenciar métodos de pesquisa qualitativa em marketing pode reduzir a inovação, criatividade e novas formas de pensar. Especificamente ao marketing de relacionamento, Rocha e Luce (2006) apresentam a necessidade de mais estudos qualitativos para uma compreensão mais profunda de construtos relevantes da área.

Convém ressaltar, no entanto, que perceber a importância da pesquisa qualitativa não reduz a importância da pesquisa quantitativa, principalmente na área de marketing. Serve, todavia, para reconhecer o potencial da pesquisa qualitativa, e do estudo de caso, para a compreensão de diversos fenômenos e ampliação do conhecimento na área, neste caso os aspectos vinculados ao marketing de relacionamento e à cultura organizacional.

Em segundo lugar, mesmo que a pesquisa qualitativa esteja obtendo aceitação na área de marketing, não se pode esquecer o controle da qualidade dos dados. Embora nenhum pesquisador consiga manter-se totalmente neutro em relação ao objeto de pesquisa e que o viés de subjetividade é problema de todos os métodos (FLYVBJERG, 2004), sabe-se que na pesquisa qualitativa o peso da subjetividade é maior.

Assim, baseado em Miles e Huberman (1994), na busca de um padrão de qualidade de dados qualitativos, que depende da combinação dos significados e interpretação dos informantes, das interpretações e significados do próprio pesquisador e das operações confirmatórias, relacionadas com a teoria, é importante considerar:

- **Objetividade** (vieses mínimos): as conclusões dependem mais dos sujeitos e condições da pesquisa e menos do pesquisador (aqui, entretanto, não se considera o pesquisador como alguém totalmente neutro em relação ao que está sendo pesquisado);
- **Confiabilidade** - processo do estudo é consistente e razoavelmente estável no tempo e entre pesquisadores e métodos;

- **Validade interna** (valor da verdade):
 - os resultados do estudo fazem sentido para os pesquisadores e para os leitores e as pessoas em estudo;
 - há um retrato autêntico da pesquisa;
 - há uma validade natural, uma vez que há a ideia de que eventos estudados foram minimamente modificados ou influenciados pela presença e ações do pesquisador;
 - há triangulação entre métodos e fontes de dados que produziram, de maneira geral, conclusões convergentes;
 - as descrições do estudo são ricas e profundas.
- **Validade externa** – os resultados podem ser transferíveis para outros contextos e até onde puderem ser generalizados, havendo conexões como redes nomológicas;
- **Utilização e aplicação** – o estudo é “pragmaticamente” válido. É importante ressaltar a importância de julgamentos a respeito da legitimidade e valor dos resultados e de seus significados e repercussões.

Dentre esses fatores, necessários para obter qualidade nas pesquisas qualitativas, os que geralmente recebem maior atenção são a confiabilidade e a validade. Na confiabilidade, é necessário verificar se os dados foram coletados de maneira coerente (tempo, respondentes, questões de pesquisa), se houve verificação da qualidade dos dados e dos códigos usados pelos pesquisadores (auditoria) e se os registros entre observadores convergem de acordo com o esperado (MILES; HUBERMAN, 1994).

A validade, por sua vez, trabalha com descrição e explanação e com o fato da explanação se adequar ou não à descrição, o que não significa que exista apenas uma interpretação correta. Ela é composta por dois elementos, a plausibilidade (se os resultados provavelmente são verdadeiros, dado o conhecimento existente, e credibilidade (apresentação de evidências), os quais são julgados socialmente (GUBBA; LINCOLN, 2000).

Na validade, um dos pontos que merece atenção é a triangulação, ou seja, diferentes tipos de medidas que forneçam verificações repetidas. Pode-se pensar em triangulação de fontes de dados (pessoas, locais, tempos), de métodos, de pesquisador, de tipos de dados (qualitativos, quantitativos, gravações) e de teoria. Além disso, deve-se buscar, através de comparações e levantamento de contrastes, fontes de triangulação que tenham diferentes vieses, diferentes forças, buscando complementação (MILES; HUBERMAN, 1994). A triangulação auxilia a identificar, através da diversidade de percepções, realidades diferentes (STAKE, 2000).

Com base nesses aspectos, neste estudo este pesquisador manteve uma preocupação constante com a qualidade do processo de pesquisa, especificamente quanto à confiabilidade e validade. Tratando-se de uma abordagem qualitativa, pode-se afirmar que houve confiabilidade pela coerência na coleta de dados, em relação ao tempo destinado aos procedimentos de coleta, à escolha dos respondentes e à forma de interação com os entrevistados. Quanto a isso, mesmo reconhecendo que o pesquisador não é neutro, atendeu-se ao critério da objetividade (vieses mínimos). Ressalta-se, também, que este pesquisador foi responsável pela aplicação dos instrumentos de coleta junto a todos os participantes do estudo.

Por fim, pode-se afirmar que o estudo apresenta validade em função dos resultados provavelmente serem verdadeiros, dado o conhecimento existente (plausibilidade), uma vez que houve uso de mais de um tipo de coleta de dados e de participantes de díades (do lado do fornecedor e do varejista). Ademais, no estudo apresentam-se evidências suficientes para a compreensão do fenômeno e avaliação da qualidade das análises (credibilidade).

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

Foi considerada como unidade de análise para este estudo a díade, considerando a participação de indivíduos de empresas fornecedoras e de empresas clientes envolvidas nos relacionamentos investigados. Mesmo com sua importância reconhecida, diversos estudos ligados a relacionamentos não consideram a díade, mas apenas um dos lados (SMITH, 1999). Segundo Achrol, Reve e Stern (1983), a díade fornece uma fronteira conveniente para examinar a natureza dos fenômenos

em questão. A unidade básica de análise de relacionamentos entre comprador e vendedor é a interação entre eles, ou seja, a díade.

Conforme Smith (1999), pesquisadores de marketing industrial cada vez mais estão conscientes da necessidade de se adotar uma perspectiva de díade (o relacionamento entre duas partes) para melhor compreender a natureza e as dinâmicas de relacionamentos próximos, uma vez que relacionamentos cada vez mais são vistos como a unidade apropriada de análise. Paralelamente, considerando o uso das díades como unidade de análise, Pereira e Luce (2007), em um estudo no mercado de software identificaram que, ao se priorizar a perspectiva da díade, surgiram contradições no discurso dos parceiros, o que indica a importância de serem consideradas as duas perspectivas na análise, já que há diferenças nas percepções de benefícios e fatores de interdependência. Mesmo apresentando a relevância de se trabalhar a díade como unidade de análise, os autores alertam que ela representa apenas um ponto de partida para as pesquisas na área, uma vez que deveriam ser levadas em conta também a adoção de perspectivas que ampliem a visão da díade e considerem os efeitos de rede dos relacionamentos de negócio e destes na rede como um todo.

Fica clara, assim, a importância de se considerar a díade como unidade de análise, tomando por base o fenômeno investigado. Especificamente, a identificação e análise da contínua interação entre os envolvidos, assim como da formação de valores, crenças, artefatos e comportamentos de pessoas e grupos de diferentes organizações depende da análise em díades, da noção de entidade díade.

Neste estudo optou-se por díades em canais de marketing. Essa escolha se justifica por relacionamentos entre manufatura e revendedores ter se tornado área fértil para o desenvolvimento de capacidades de gerência colaborativa (DAY, 1994). Outro ponto a destacar neste contexto é que o relacionamento em canais de marketing pode repercutir profundamente nas estratégias de distribuição dos seus membros de um canal e funcionar como um fator fundamental para o desempenho de ambos (VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999).

3.3 CAMPOS DE ESTUDO

Participaram da pesquisa duas unidades estratégicas de negócios (UENs) de duas organizações empresariais localizadas no Rio Grande do Sul, ambas com mais

de quarenta anos de atuação. Ressalta-se que os fundadores dessas organizações empresariais são descendentes de imigrantes italianos.

Uma delas produz móveis retilíneos de painéis de madeira (móveis planejados) para ambientes personalizados, principalmente cozinhas e dormitórios. Esta será denominada no presente estudo como Empresa M. A outra empresa lida com prestação de serviços financeiros, a qual será intitulada neste estudo como Empresa S. Ambas têm atuação nacional.

Estas organizações foram escolhidas em função do relacionamento próximo com seus intermediários comerciais, devido ao grau de interdependência presente e da quantidade de interações entre funcionários dos fornecedores e dos intermediários. Definiu-se neste estudo que a identificação do enfoque cultural em questão ocorre em relacionamentos com frequência elevada de interações e com a presença da confiança, de comprometimento e de cooperação. Em relação a isso, Cannon e Perreault (1999) ressaltam que relacionamentos mais próximos aumentam quando o fornecedor é importante para o cliente e quando há exigências de compra complexas e poucos fornecedores alternativos.

Em relação às díades, a Empresa M possui como intermediários somente lojas exclusivas de móveis. Existe entre a Empresa M e as lojas exclusivas um contrato de exclusividade para a área de atuação e para a venda de produtos. Este relacionamento, todavia, não chega a ser classificado como um sistema de franquias. A Empresa S trabalha com o sistema de franquias para algumas linhas de serviços. Em outras há a venda de serviços em revendas autorizadas de veículos e máquinas, o qual não foi objeto deste estudo. Neste íterim, é necessário destacar que a necessidade de intermediários em trabalhar com fornecedores concorrentes para buscar sortimento de produtos, o que não é o caso das díades em questão, pode limitar o grau com que relacionamentos estrategicamente verdadeiros possam ser desenvolvidos (WEITZ; JAP, 2000).

Por outro lado, considerando acordos contratuais e franquias, franqueados são mais cooperativos quando sentem que há um relacionamento sólido entre eles e o franqueador, o que parece ser o caso das empresas envolvidas neste estudo (mesmo que a Empresa M não se classifique como franqueadora). Por sua vez, não são apenas os contratos que mantêm os relacionamentos: franqueadores focados no longo prazo preocupam-se em criar reputação junto aos franqueados e tratá-los corretamente, esperando que a recíproca seja verdadeira (COUGHLAN et al., 2002).

Como participantes da pesquisa, foram incluídos não somente gerentes ou supervisores, mas indivíduos com outras funções que contribuam para o entendimento da influência dos relacionamentos nas transformações culturais organizacionais. Participaram na pesquisa gerentes, supervisores e assistentes do lado dos fornecedores e proprietários do lado dos intermediários.

3.4 DESENHO DO PROCESSO DE PESQUISA

A Figura 1 representa graficamente o processo de pesquisa desenvolvido (coleta e análise de dados). Apresentam-se as interrelações entre a revisão da literatura (primeira revisão e revisão complementar), elaboração dos instrumentos de coleta (roteiros de entrevista 1, sendo um para indivíduos das empresas e outro para lojistas/franqueados, roteiro de observação e roteiros de entrevista 2, sendo um para indivíduos das empresas e outro para lojistas/franqueados), etapas da coleta de dados (fases 1 a 4) e processo de análise de dados (dois momentos de análise).

A revisão da literatura inicial contribuiu na elaboração dos roteiros de entrevistas 1 e do roteiro de observação. O processo de coleta de dados ocorreu em quatro fases, sendo a primeira e terceira na Empresa M e a segunda e quarta na Empresa S. O ordenamento destas fases se deve aos momentos em que ocorreram as respectivas coletas no campo. As duas primeiras fases ocorreram antes da primeira análise de dados e a terceira e quarta fases entre a primeira e a segunda a análise de dados. Ressalta-se neste caso, como propõem Menon et al. (1999), que um retorno ao campo de pesquisa permite maior profundidade e esclarecimento dos resultados encontrados.

A primeira fase de coleta, na Empresa M, contemplou entrevistas em profundidade e observação. A segunda fase, na Empresa S, contemplou entrevistas em profundidade (observação não foi autorizada). Após a primeira e segunda fases, ocorreu a primeira análise de dados, efetuada principalmente para a geração dos roteiros de entrevistas 2. Compete destacar que os roteiros de entrevistas 2 foram elaborados tendo em vista a revisão da literatura complementar e lacunas de investigação das duas primeiras fases.

Tendo sido elaborado o roteiro de entrevistas 2, partiu-se para a terceira fase de coleta, na Empresa M, e quarta fase, na Empresa S. Baseando-se na revisão da literatura complementar e em todas as fases de coleta, tendo a participação da

primeira e segunda fases representada nas setas tracejadas azuis, ocorreu a segunda análise de dados. Tanto a primeira análise de dados quanto a segunda análise de dados colaboraram para a elaboração do relatório final de pesquisa.

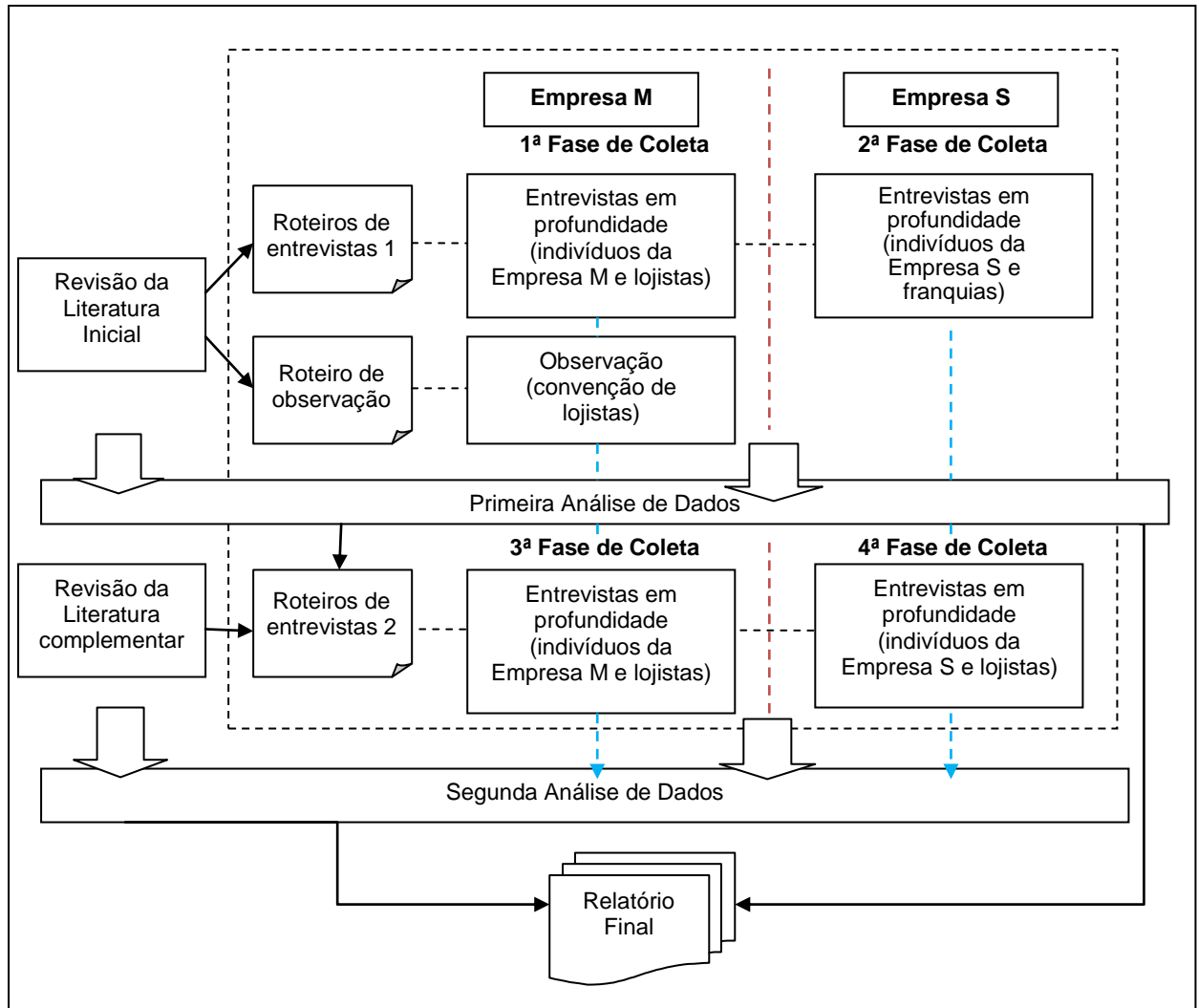


Figura 1 - Desenho do processo de pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

As fases de coleta, assim como a análise de dados, são detalhadas a seguir:

3.5 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Considerando a triangulação de dados e o tipo de unidade de análise definido, a coleta ocorreu em duas fases distintas tanto do lado das empresas M e S quanto de seus intermediários. Na primeira fase foram efetuadas entrevistas em profundidade pessoais e observação, a partir de roteiros semiestruturados baseados no referencial teórico, para a Empresa M e lojistas (Apêndices 1 a 3). Na segunda

fase, na Empresa S e franqueados, foram efetuadas entrevistas em profundidade com os mesmos roteiros utilizados para a Empresa M. Todavia, não ocorreu observação por não ter havido autorização da empresa.

Optou-se pela entrevista em profundidade semi-estruturada pelo propósito de compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse, quando se deseja apreender a compreensão do mundo do entrevistado e as elaborações que ele usa para fundamentar opiniões e crenças (MALHOTRA, 2001; GODOY, 2006, LANKSHEAR; KNOBEL, 2008). Em relação à observação, por meio dela é possível apreender aparências, eventos e comportamentos, muitos deles impossíveis dentro de um processo de entrevista. Importante destacar que em estudos de caso qualitativos a técnica de observação é frequentemente combinada com a entrevista (MERRIAN, 1998; GODOY, 2006; LANKSHEAR; KNOBEL, 2008).

Em ambos os casos as entrevistas foram gravadas e transcritas. As sugestões de quem entrevistar do lado dos fornecedores partiram das empresas, a partir do critério de definição de quais profissionais apresentavam maior interação com os intermediários. A escolha dos intermediários ocorreu por nível de relacionamento, indicado pelas empresas, e por conveniência. A partir da definição pelas empresas de intermediários com níveis de relacionamento considerados satisfatórios e insatisfatórios, foram entrevistados os situados na Serra Gaúcha e Vale do Taquari, Grande Porto Alegre e Grande Florianópolis. Consideraram-se como relacionamentos com níveis satisfatórios aqueles que apresentavam qualidade positiva nas interações dos envolvidos e desempenho comercial dentro do esperado pelas empresas M e S. Como relacionamentos com níveis insatisfatórios, foram considerados os que apresentassem baixa qualidade nas interações dos envolvidos e desempenho comercial abaixo do esperado.

Com os resultados da primeira e segunda fases da pesquisa, relacionados com o referencial teórico, elaborou-se um segundo roteiro semiestruturado para as entrevistas em profundidade pessoais, técnica de coleta escolhida para a terceira fase (com a Empresa M) e quarta fase (com a Empresa S) da pesquisa (Apêndices 4 a 5). Compete destacar que o número de entrevistas efetuadas, em todas as fases, se baseou no critério da saturação ou redundância (MERRIAN, 1998).

Importante ressaltar que no roteiro de entrevista da primeira e segunda fases utilizou-se, conforme sugerido por Martin e Frost (2001), um protocolo estruturado de

entrevistas para coletar histórias registradas pelos próprios entrevistados sobre eventos específicos (questões do tipo “Descreva dez incidentes que fizeram sua companhia ser o que é hoje em dia; conte-nos o que cada evento significou para você e para toda a companhia”).

O quadro a seguir (4) apresenta as técnicas de coleta utilizadas e os participantes nas quatro fases. No total foram quarenta e seis entrevistas em profundidade (vinte e seis na Empresa M e vinte na Empresa S) e uma observação. Em seguida, apresenta-se o processo de coleta detalhadamente para cada fase.

Fases da Pesquisa	Empresa	Técnicas de Coleta	Participantes
1ª Fase	M	Entrevistas em profundidade (20)	<p>Fabricante (13 entrevistas):</p> <ul style="list-style-type: none"> • gerente comercial (1), • supervisores de venda (5), • supervisor administrativo de vendas, responsável por novos produtos e projeto de lojas (1), • assistentes administrativas de vendas (4), • gerente de marketing (1), • responsável por fachadas das lojas (1) <p>Lojistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • proprietários (5) <p>Fornecedor do Fabricante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • responsável pela conta da Empresa M (1) <p>Ex-gerente comercial (1)</p>
		Observação	Convenção lojista
2ª Fase	S	Entrevistas em profundidade (11)	<p>Empresa (9 entrevistas)</p> <ul style="list-style-type: none"> • coordenador de franquias (1), • assistente comercial de campo (1), • assistente de marketing (1), • assistente comercial (1), • supervisora da central de relacionamento (1), • assistente da central de relacionamento (1), • analista financeiro (1), • assistente administrativo (1), • assistente de TI (1), <p>Franquias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • proprietários (2)
			<p>Fabricante (5):</p> <ul style="list-style-type: none"> • gerente comercial (1), • supervisores de venda (2), • supervisor administrativo de vendas (1), • gerente de marketing (1) <p>Lojistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • proprietários (1)
3ª Fase	M	Entrevistas em profundidade (6)	<p>Empresa (7 entrevistas)</p> <ul style="list-style-type: none"> • coordenador de franquias (1), • assistente comercial de campo (1), • assistente de marketing (1), • assistente comercial (1), • supervisora da central de relacionamentos (1), • analista financeiro (1), • assistente administrativo (1), <p>Franquias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • proprietários (2)
			<p>Fabricante (5):</p> <ul style="list-style-type: none"> • gerente comercial (1), • supervisores de venda (2), • supervisor administrativo de vendas (1), • gerente de marketing (1) <p>Lojistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • proprietários (1)
4ª Fase	S	Entrevistas em profundidade (9)	<p>Empresa (7 entrevistas)</p> <ul style="list-style-type: none"> • coordenador de franquias (1), • assistente comercial de campo (1), • assistente de marketing (1), • assistente comercial (1), • supervisora da central de relacionamentos (1), • analista financeiro (1), • assistente administrativo (1), <p>Franquias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • proprietários (2)
			<p>Fabricante (5):</p> <ul style="list-style-type: none"> • gerente comercial (1), • supervisores de venda (2), • supervisor administrativo de vendas (1), • gerente de marketing (1) <p>Lojistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • proprietários (1)

Quadro 4 – Processo de coleta

Fonte: Elaborado pelo autor

3.5.1 Primeira fase - coleta de dados na Empresa M

Na primeira fase, conforme pode ser visto no quadro 4, foram efetuadas treze entrevistas em profundidade com funcionários da Empresa M. Participaram o gerente comercial da unidade, os supervisores comerciais, o supervisor administrativo de vendas, as assistentes administrativas de vendas, a gerente de marketing e os responsáveis pelo desenvolvimento de novos produtos e pelas fachadas das lojas. Nas lojas exclusivas, foram efetuadas cinco entrevistas com os proprietários de cinco estabelecimentos, quatro situados no Rio Grande do Sul e um em Santa Catarina, sendo três de nível de relacionamento considerado insatisfatório e mediano e dois de nível de relacionamento satisfatório.

Foram efetuadas, além disso, uma entrevista com uma fornecedora de componentes para móveis, especificamente com a pessoa responsável pela conta do fornecedor, e uma entrevista com um ex gerente comercial da Empresa M, via MSN®, em função deste se encontrar no exterior. As vinte entrevistas realizadas duraram em média uma hora e vinte minutos, sendo a duração da menor trinta e dois minutos e da maior duas horas e vinte e sete minutos.

A observação ocorreu em uma convenção dos lojistas sob responsabilidade da Empresa M, no período de um dia no mês de agosto de 2009, das 8:30 às 17:30, com intervalo de noventa minutos para o almoço. Esta convenção contou com todos os lojistas ligados ao fabricante, na qual foram definidas novas diretrizes, principalmente quanto á mudança de posicionamento de marca. Além disso, houve a participação de fornecedores de componentes para móveis e acessórios. O pesquisador esteve em todo o período da convenção e fez-se presente no almoço, interagindo principalmente com lojistas. No decorrer da observação foram efetuadas notas de campo, com base em um roteiro para observação (Apêndice 3).

As entrevistas da primeira fase ocorreram no período de dezembro de 2008 a agosto de 2009, sendo que treze delas no período de dezembro a abril (incluindo as lojas exclusivas) e sete delas no período de maio a agosto, em função de alguns achados surgidos nas entrevistas e na observação. De maio a agosto foram entrevistadas quatro assistentes comerciais e um ex-gerente comercial, em função dos relatos dos lojistas, bem como o responsável pelas fachadas das lojas e a empresa fornecedora de componentes, em função das reações dos lojistas na convenção. O período de oito meses de pesquisa no campo desta fase se deveu

principalmente à disponibilidade de tempo dos entrevistados, o que inclui o período de férias de janeiro a fevereiro, ao momento de ocorrência da observação (agosto) e às entrevistas complementares.

Por fim, destaca-se, especificamente à empresa fornecedora de componentes, que a entrevistada, responsável pela conta do fabricante, participou da convenção e foi muito bem recebida pelos lojistas. Além de manter contato com o fabricante, esta profissional também mantém contato com os lojistas, uma vez que alguns produtos são vendidos diretamente a eles.

3.5.2 Segunda fase - coleta de dados na Empresa S

Na segunda fase (quadro 4) foram efetuadas nove entrevistas em profundidade com funcionários da Empresa S. Participaram o coordenador de franquias, um assistente comercial de campo, uma supervisora da central de relacionamentos, assistentes de vendas, de marketing, da central de relacionamentos e administrativos. Do lado das franquias, foram efetuadas duas entrevistas com os proprietários de dois estabelecimentos, considerados como tendo nível de relacionamento satisfatório.

As entrevistas desta fase ocorreram no período de julho a setembro de 2009, sendo que duas delas de agosto a setembro (as franquias, em função da disponibilidade de tempo dos proprietários entrevistados). A duração média das entrevistas foi de uma hora e dez minutos. Em seguida, foram elaborados os roteiros de entrevista a serem utilizados na terceira e quarta fases (Apêndices 4 e 5). Compete informar que o início das entrevistas, alguns meses depois da Empresa M se deveu a fato da Empresa S ter autorizado o início dos trabalhos de investigação em maio de 2009.

3.5.3 Terceira fase - coleta de dados na Empresa M

Na terceira fase, de acordo com o quadro 4, foram efetuadas sete entrevistas em profundidade com entrevistados da primeira fase, sendo seis com funcionários do fabricante (gerente, supervisores comerciais, supervisor administrativo de venda e gerente de marketing), e uma com lojista (um estabelecimento situado no Rio Grande do Sul), de nível de relacionamento considerado satisfatório. A escolha

destes foi em função de suas contribuições na primeira fase. A duração média de cada entrevista foi de quarenta e cinco minutos (a menor vinte minutos e a maior uma hora e quinze minutos) e as entrevistas ocorreram no mês de dezembro de 2009.

3.5.4 Quarta fase - coleta de dados na Empresa S

Na quarta fase (quadro 4), foram efetuadas nove entrevistas em profundidade com entrevistados da primeira fase, sendo sete com indivíduos da Empresa S, escolhidos pelas contribuições na fase anterior (coordenador de franquias, assistente comercial de campo, supervisora da central de relacionamentos, assistentes comerciais, de marketing e administrativos) e duas com franquias (proprietários). A duração média de cada entrevista foi de trinta e sete minutos e as entrevistas ocorreram no mês de dezembro de 2009.

3.6 PROCESSO DE ANÁLISE DOS DADOS

Uma análise qualitativa de dados geralmente pressupõe observações/anotações nas transcrições de entrevistas e observações, comparações, segmentações e categorizações de dados (MERRIAN, 1998; GODOY, 2006). Além disso, como indicado por Joy e Sherry Jr. (2003), em entrevistas a interpretação dos dados se move do particular para o geral: em um nível, partes das entrevistas são analisadas no contexto da entrevista inteira; em outro, cada entrevista é analisada no contexto do corpo inteiro de entrevistas.

Com base nisso, optou-se, neste estudo, por utilizar a análise de dados derivada da estratégia de pesquisa *grounded theory*, ou teoria fundamentada nos dados, uma das técnicas de análise sugerida por Godoy (2006) em estudos de caso qualitativos. Conforme Bandeira-de-Mello e Cunha (2006), a força da *grounded theory* está na possibilidade de compreender as experiências dos indivíduos através de um método flexível e aberto às descobertas. Os dados coletados não devem ser compreendidos como representantes de uma realidade objetiva, externa aos sujeitos, mas reconstruções da experiência.

Ademais, conforme Mayring (2002), diz respeito a um procedimento que, desde a coleta de dados, admite passos de construção de conceitos - principalmente

indutivos - e teorias, diferentemente da análise de conteúdo qualitativa, que ocorre por meio de um sistema de categorias guiado pela teoria, o qual determinará aqueles aspectos que devem ser filtrados do material de coleta. Segundo o autor, na *grounded theory* parte-se da suposição que o pesquisador, já durante a coleta de dados, desenvolve, aprimora e interliga conceitos teóricos, construtos e hipóteses, de tal maneira que a coleta e análise se superpõem. No decorrer da coleta de dados cristaliza-se um referencial teórico, que está sendo modificado e completado passo a passo. Neste aspecto, segundo Fischer e Otnes (2006), a *grounded theory* auxilia a criar novos entendimentos em marketing e comportamento do consumidor.

Neste estudo, procurou-se, conforme recomendado por Bandeira-de-Mello e Cunha (2006), identificar nos dados o fenômeno relevante para os sujeitos e não o que se julgou ser relevante em função das pressuposições do pesquisador, o que não implica em sua neutralidade. Além disso, as análises foram efetuadas considerando as comparações entre similaridades e diferenças entre os dados, bem como codificações resultantes, o que permitiu identificar categorias conceituais consistentes e fundamentadas empiricamente. Compete destacar que a *grounded theory* foi utilizada principalmente na segunda análise de dados.

Como descrevem Ryan e Bernard (2003), a análise de dados da *grounded theory* é um processo interativo no qual o pesquisador torna-se cada vez mais fundamentado nos dados e desenvolve gradativamente conceitos e modelos mais ricos de como o fenômeno estudado na realidade acontece. Tendo como base o procedimento apresentado por Bandeira-de-Mello (2006), primeiramente elegeu-se, para cada empresa, a transcrição da entrevista considerada a mais completa para servir de fonte inicial de exploração de dados.

À medida que a transcrição de cada entrevista era lida, diretamente em um processador de texto (Word®), os resultados eram elencados em um quadro, com quatro colunas. Para facilitar a análise, a primeira coluna estava associada a dimensões orientativas oriundas do agrupamento de questões/tópicos semelhantes dos roteiros de entrevista e de observação: o que é ser vendedor/supervisor, importância dos relacionamentos, confiança, comprometimento, cooperação, processos de aprendizagem, cultura da Empresa, características dos relacionamentos estreitos, formação de grupos entre organizações, a Empresa e

suas áreas organizacionais, dificuldades no relacionamento e mudanças referentes ao relacionamento e à cultura.

Cada segmento de dados da entrevista (trechos do texto), dentro das dimensões indicadas acima, era analisado e resumido em uma segunda coluna. Na terceira foram descritas as principais ideias (ou códigos) identificadas nestes resumos. Novos segmentos eram comparados aos anteriores para estabelecer conexões ou a criação de novos códigos, o que é chamado de codificação aberta (RYAN; BERNARD, 2003; BANDEIRA-DE-MELLO, 2006). Na quarta coluna eram inseridas notas, comentários ou questionamentos a respeito dos resumos ou códigos, que se considerassem pertinentes para a interpretação dos dados, o que incluía questionamentos ou reflexões a respeito dos códigos identificados.

Em seguida, seguindo o que Bandeira-de-Mello descreve como microanálise, esses códigos foram comparados e agrupados em categorias. As categorias, ao final, foram relacionadas entre si e com o referencial teórico, originando um modelo conceitual.

Por fim, tendo em vista que se optou por trabalhar com múltiplos casos, destaca-se, conforme apresentado por Merriam (1998), que as análises ocorreram dentro de cada caso mas também entre os casos. Isto, segundo a autora, é necessário para perceber cuidadosamente a configuração complexa de processos dentro de cada caso, bem como entender as dinâmicas locais antes que se comece a ver padronização de variáveis que transcendam casos particulares.

4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

A análise dos dados e resultados está organizada da seguinte forma. Primeiramente são descritas as trajetórias das empresas pesquisadas. Em seguida, são descritos e analisados os seus relacionamentos interorganizacionais. Por fim, são apresentadas e analisadas as culturas das empresas em questão e as transformações culturais ocorridas junto a seus intermediários.

4.1 TRAJETÓRIAS DAS EMPRESAS PESQUISADAS

As duas empresas pesquisadas (M e S) fazem parte de dois conglomerados industriais de origem familiar situados no Rio Grande do Sul, tradicionais em seus ramos de atuação, com mais de 40 anos de existência cada um e reconhecidos por sua credibilidade no mercado e relacionamento com seus funcionários. Ambos conglomerados são sociedades anônimas e um deles (da Empresa S) com ações na bolsa de valores (BOVESPA). A Empresa M surgiu em meados da década de 90 do século XX e a Empresa S ao final da década de 80.

4.1.1 Empresa M

A Empresa M é uma das quatro unidades estratégicas de negócios do conglomerado em questão, que trabalha no segmento de móveis. A unidade em estudo lida com móveis planejados para todos os ambientes de uma residência, para classes com maior poder aquisitivo. Diferentemente das outras unidades, que trabalham com representantes, venda direta ou venda em lojas de móveis multimarcas, os intermediários utilizados pela Empresa M são lojas exclusivas de móveis, atualmente, mais de sessenta lojas, localizadas no território nacional e no exterior. Convém ressaltar que destas lojas três são de propriedade de antigos funcionários da empresa.

A razão de utilizar lojas exclusivas se deve ao valor dos produtos envolvidos e à necessidade de projetos e de montagem especializada. Em uma loja exclusiva é possível comercializar apenas uma marca no segmento de móveis planejados, dentro de uma região específica. Esta, no entanto, não chega a ser definida como franquia, a qual está associada a um processo de gestão mais padronizado.

No seu surgimento, a empresa inovou no mercado com o a utilização de painéis de MDF (*médium density fiber*), um material que permite diversas possibilidades em termos de projetos residenciais. Alguns dos primeiros lojistas já possuíam lojas de móveis multimarcas, enquanto outros não possuíam nenhuma experiência de varejo no setor. Interferiu nas escolhas, na época, o relacionamento dos lojistas com os diretores do conglomerado.

No início dos anos 2000 foi lançado o conceito da empresa ou posicionamento, enaltecendo a personalização de ambientes e a inovação. Um dos principais envolvidos na formulação deste conceito é um dos integrantes da família proprietária do conglomerado, o qual se tornou gerente comercial da unidade. Na época o conceito foi considerado um desafio para a empresa, principalmente devido às necessidades de reestruturação e investimentos envolvidos.

Para introduzir o conceito junto às lojas exclusivas, foi efetuado um trabalho intensivo junto à equipe de vendas, preponderantemente originária da área produtiva da empresa. Os supervisores em questão conheciam muito bem as características técnicas do produto, mas necessitavam de melhor aporte de conhecimentos e técnicas comerciais e de gestão para dar suporte às lojas. Com o decorrer do tempo a introdução do conceito nas lojas repercutiu em maiores vendas. No entanto, em meados da década de 2000, o gerente comercial saiu da empresa, principalmente devido a conflitos com a diretoria, especialmente em relação à necessidade de investimentos para a implementação do conceito. Por exemplo, a proposta de compra de uma nova máquina para melhorar o processo produtivo e o produto era mais facilmente aceita pela diretoria que uma campanha de marketing junto aos pontos de venda.

No seu lugar foi colocado o gerente comercial da unidade de móveis mais populares, acumulando as duas funções. Convém destacar que este gerente tinha experiência com lojas multimarcas de móveis e representantes comerciais. Foi um período de grandes dificuldades no relacionamento com os lojistas, uma vez que o novo gerente não estava familiarizado com o conceito e não estava acostumado a lidar com lojas exclusivas, que demandam relacionamento mais próximo e mais estreito. Neste período muitos supervisores comerciais da Empresa M saíram e muitos lojistas pensaram em abandonar a marca. Alguns lojistas se consideraram “órfãos” naquele momento.

Em 2008 a empresa resolveu contratar um gerente de vendas específico para a Empresa M e há uma renovação expressiva no quadro de supervisores de venda (são admitidos quatro supervisores de um total de cinco). O gerente de vendas tinha experiência em lidar com lojas exclusivas. Logo em seguida a empresa passou a contar com um diretor específico para a unidade.

Com a entrada do novo gerente melhorou o relacionamento comercial com os lojistas, foram lançados novos padrões de produto e a empresa retomou o seu conceito (posicionamento) definido no início da década, o qual não havia sido trabalhado na gestão do gerente anterior. Em 2009, depois de dois anos foi organizada uma convenção de vendas com os lojistas, a qual serviu como indicativo de investimentos futuros na marca, nos produtos e na melhoria dos processos de venda e entrega. Ao final de 2009 uma consultoria foi contratada para auxiliar na aplicação do conceito e na padronização de algumas atividades junto aos lojistas. O primeiro resultado deste trabalho foi um evento que reuniu os dez melhores lojistas na sede da empresa, avaliados por suas práticas de mercado.

4.1.2 Empresa S

A Empresa S também faz parte de um conglomerado industrial, do ramo automobilístico. É a única empresa do conglomerado que trabalha com a venda de serviços, de natureza financeira.

A Empresa S surgiu no final da década de 80, com o interesse de oferecer uma nova opção de serviços financeiros aos clientes dos seus produtos. O sistema de franquias, todavia, foi iniciado no início dos anos 2000. A empresa, além de continuar a vender os seus produtos em revendas autorizadas de veículos, pretendia ter uma rede de atuação em outros tipos de serviços financeiros, com marca própria. Vislumbrava, ademais, a possibilidade de relacionamentos mais estreitos com os intermediários, bem como maior padronização e controle de suas atividades. Surgiu daí a opção de trabalhar com franquias.

Dentro do conglomerado a Empresa S sempre foi identificada por seu perfil inovador e por suas práticas de gestão de pessoas. Muitas das práticas de gestão do conglomerado surgiram ou foram testados na Empresa S. Por suas práticas a empresa obteve desde 1999 quinze prêmios que dizem respeito à gestão da qualidade e à gestão de pessoas. Um dos principais responsáveis pelas práticas de

qualidade e de gestão de pessoas implementados foi um de seus diretores, que permaneceu na empresa até meados dos anos 2000.

Em 2007 e em 2008 a necessidade de profissionalização na atuação com as franquias e no uso do sistema de franquias gerou algumas mudanças. Diversas regras ficaram mais claras e outras reduziram o nível de flexibilidade em determinadas atividades. Ademais, foi intensificado o uso de metodologia para implantação de franquias, com o apoio de uma consultoria.

A Empresa S trabalha atualmente (2010) em sete segmentos, referentes a veículos, imóveis e máquinas. Dentro das franquias são três segmentos, relacionados a veículos e imóveis. A empresa atualmente está com um programa de expansão de franquias. Procura estar presente nas principais capitais e municípios de médio porte do país. Em 2009 a empresa encerrou com seis másteres franqueados, operando em dezesseis franquias, além de uma unidade própria. O relacionamento da empresa é essencialmente com seus másteres franqueados, que estão autorizados a implementar franquias em suas áreas de atuação. Importante ressaltar que dos seis máster franqueados, três foram funcionários da empresa.

4.2 OS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS NAS EMPRESAS

A atividade com lojas exclusivas por parte da Empresa M e com franquias por parte da Empresa S exige, em tese, uma maior proximidade junto aos intermediários do canal. É desta proximidade, que significa maiores interações e maior qualidade do relacionamento, que a penetração das marcas em questão no mercado de consumo depende. A escolha das empresas por trabalhar em seus canais de marketing com intermediários exclusivos teve, em sua concepção, a importância dada aos relacionamentos interorganizacionais.

O processo de venda dos produtos e serviços envolvidos, além disso, pode ser considerado complexo. De um lado, na Empresa M (móveis), lida-se com projetos, mobília de uma residência e processo de montagem, o que mobiliza a vida e as emoções dos consumidores finais. Lidam-se, ademais, com outros profissionais envolvidos em imóveis e seus interiores, como arquitetos e membros da construção civil.

De outro lado, na Empresa S (serviços financeiros), lida-se com um número considerável de regras a cumprir, que torna a argumentação de venda mais difícil,

um tempo considerável do início da contratação do serviço financeiro até a sua finalização (anos), o que leva um maior tempo de interação consumidor final e intermediário e, conseqüentemente, intermediário e empresa. Isso gera a necessidade maior de confiança na marca, o que gera um aumento da segurança percebida no processo (CHILD; FAULKNER, 1998), algo importante em se tratando das finanças e dos planos futuros dos consumidores.

Em ambas as empresas, a qualidade dos relacionamentos foi considerada boa pelos entrevistados. Contudo, isto ocorreu mais na Empresa S que na Empresa M, principalmente quanto à confiança, ações de interação e cooperação e processos de aprendizagem. Paralelamente, os funcionários das empresas tendem a perceber os relacionamentos de maneira um pouco mais positiva que os intermediários, sem haver, todavia, grandes diferenças. Neste aspecto, mesmo que os canais de marketing considerados tenham em sua concepção acordos contratuais e formalização de regras, essa questão, conforme os achados, parece não limitar o desenvolvimento de processos sociais e culturais associados ao relacionamento, como os referentes à qualidade das interações, ao comprometimento, confiança e à cooperação.

Foi destacada por grande parte dos entrevistados a importância dos relacionamentos e o que isso acarreta às empresas, no sentido de investimentos e da forma como os envolvidos devem trabalhar e se envolver, de forma semelhante ao que apresentam Hunt, Arnett e Madhavaram (2006). Para estes, estratégias baseadas em relacionamentos necessitam de tempo e esforço consideráveis para serem implementadas e mantidas. Por outro lado, os intermediários, de uma forma geral, gostariam de ser mais ouvidos pelas empresas, principalmente em relação à M. A seguir depoimentos relacionados à necessidade de ser mais ouvido e ao envolvimento:

Eles têm que nos ouvir e não só falar. Abrir o negócio (...). [Falta a empresa] participar mais do dia-a-dia, ouvir mais. Falta a fábrica se dar conta que o nosso negócio é complexo. Que esse negócio não é simples.

(Loja Exclusiva 1 Empresa M)

No sistema de franquias precisávamos fazer algumas mudanças então, eu montei uma força-tarefa que envolve a empresa e os franqueados. Existe um acesso fácil do franqueado conosco.

(Coordenador de Franquias Empresa S)

Conforme os entrevistados de forma geral, essa importância do relacionamento deveria estar evidente através do nível de preocupação em cumprir

o que se prometeu, na coerência do que se prometeu e do que foi cumprido, na troca constante de informações, no entrosamento entre as equipes, na transmissão de segurança no que se faz (para empresa e para intermediário), na disposição em aprender, a entender o que ocorreu e em resolver os problemas, tendo transparência no que está sendo feito. Fica clara neste caso a presença dos elementos centrais do marketing de relacionamento: confiança, comprometimento e cooperação (MORGAN; HUNT, 1994; PALMATIER et al., 2006), bem como a importância da aprendizagem nos relacionamentos. (BATT; PURCHASE, 2004). O relato abaixo, associado à reaproximação da Empresa M com os lojistas, atesta a presença de confiança e comprometimento (segurança e resolver problemas, com apoio da gerência), bem como de cooperação e aprendizagem (ligar para o supervisor e integrar-se às comunicações):

Essa reaproximação do lojista gera mais segurança para ele resolver problemas, com apoio da gerência. A própria atitude do lojista de ligar para o supervisor, que ele se integre às comunicações, reflete isso. Antes até se ligava direto para o diretor. Agora tem alguém para validar, para representar.

(Gerente Comercial Empresa M)

A seguir são apresentados os resultados associados aos relacionamentos estreitos, bem como às dificuldades, à confiança, ao comprometimento, à cooperação e aos processos e resultados de aprendizagem identificados nos relacionamentos interorganizacionais investigados.

4.2.1 Relacionamentos estreitos

Nos relacionamentos mais estreitos identificados (aqueles com maior qualidade e intensidade nas interações) percebeu-se que geram menores preocupações das empresas em relação aos seus resultados. Nos relacionamentos menos estreitos, por sua vez, percebem-se mais problemas e mais rótulos de ambas as partes. Os intermediários com relacionamento mais estreito também foram percebidos como os de melhor desempenho em diversos aspectos (rentabilidade, faturamento, prestação de serviços, satisfação e retenção de seus clientes). Evidência disso é a lista dos dez melhores lojistas da Empresa M, definidos por um instrumento de avaliação da consultoria contratada no final de 2009: todos os dez são lojistas que apresentam relacionamento considerado estreito pelo gerente

comercial e supervisores entrevistados. Abaixo um comentário associado a relacionamentos menos estreitos e o que isso pode causar:

Com lojista que reclama sempre que falta porta na hora de montar, não confere produtos, vemos que ele é desorganizado, os funcionários daqui começam a perceber isso. Com outras revendas a percepção é diferente, trabalha melhor. O lojista vai perceber melhor, porque também é tratado melhor. Se ele trabalha bem, a vontade do funcionário é diferente. Se outro lojista sempre dá problema a visão do funcionário é diferente... De novo fulano... Há rótulos que se formam.

(Gerente Comercial Empresa M)

Dentro dos relacionamentos mais estreitos comentou-se na Empresa M que há um profissionalismo com amizade e na Empresa S um relacionamento profissional. Neste caso, em ambas empresas houve referência a relacionamentos comerciais que não beneficiam um intermediário em detrimento de outros por questões pessoais, mas por seu mérito. Pelos relatos a seguir atesta-se o que se entende por profissionalismo com amizade e por relacionamento profissional, respectivamente:

Deve ter amizade com responsabilidade. Faz parte da boa convivência, do relacionamento, mas tem limite. Os melhores lojistas, na questão de amizade, são muitos educados, tratam muito bem. Os mais posicionados sabem que precisam da fábrica, tratam muito bem os supervisores, buscam no hotel, pagam almoço. Pagar ou não pagar é o de menos, mas as pessoas fazem isso de forma profissional, sem querer algo em troca. Conseguem trabalhar melhor.

(Gerente Comercial Empresa M)

Os relacionamentos profissionais dão mais competência e resultados. Aqui na S a gente se comunica com muita clareza. Existe um relacionamento, mas existe o resultado. Aqui vale muito mais o que eu falo do que o relacionamento. O que tu tens que manter é postura, ética, educação naturalmente, e ser profissional.

(Franquia 1 Empresa S)

Nos relacionamentos mais estreitos, identificou-se que os intermediários são bastante atuantes e preocupados com a gestão de pessoas (como treinamento e desenvolvimento de pessoas, remuneração compatível com o mercado, ações de valorização do funcionário), principalmente em função dos problemas de rotatividade. Ademais, percebeu-se que os proprietários destes estabelecimentos são mais presentes e atuantes. Para eles, o sucesso do empreendimento é o sucesso da família. A seguir depoimentos que dizem respeito a esses aspectos:

A loja que tem o empreendedor na frente, a pessoa está mais desenvolvida (...) A rotatividade é menor (...), pelo investimento que ele faz, treinamento na fábrica, tem que investir no profissional.

(Assistente Administrativa de Vendas 1 Empresa M)

[Para reduzir a rotatividade] A gente tem incentivado o uso máximo do nosso sistema de RH pra errar o mínimo possível na contratação. Acompanhar o vendedor nas primeiras semanas de visita. Fazer avaliação do trabalho e apontar onde tem que melhorar. O resultado faz com que as pessoas fiquem mais tempo.

(Assistente Comercial de Campo Empresa S)

Esse é o negócio das nossas vidas. Sempre falei isso desde 2002 até hoje. Esse é o negócio que nos faz empreendedores de sucesso. Estamos com sete anos de serviço e resultados interessantes. Não queremos parar por aí. Temos muito a crescer e os bons resultados vão nos trazer outras coisas, inclusive ganhos financeiros.

(Franquia 2 Empresa S)

Por outro lado, grande parte das lojas da Empresa M com maiores dificuldades é também aquela considerada de relacionamento pior. Identificou-se, em relação a estas lojas, que a maior dificuldade está em aceitar sugestões e críticas, o que pode ser devido à falta de confiança entre as partes. Sem confiança, uma das partes acredita que não vale a pena perder tempo ouvindo a outra parte (COUGHLAN et al., 2002). Abaixo um depoimento referente à falta de confiança neste contexto:

Se o franqueado não tem confiança em você, a equipe dele também não confia. Eu percebi isso no passado. E o franqueado não via a visita de modo positivo, não dava importância. E hoje é diferente. Agora eu sou mais objetivo e apontando o que é preciso. Quando se tem o domínio da situação isso gera confiança.

(Assistente Comercial de Campo Empresa S)

4.2.2 Dificuldades nos relacionamentos

Entre o discurso da importância dos relacionamentos e como eles deveriam ocorrer e a prática há diferenças. Há problemas na comunicação, na clareza de algumas regras (principalmente na Empresa M) e na interpretação dos problemas, os quais geram dificuldades na colaboração e na satisfação do consumidor final. Outro elemento é o número reduzido de contatos pessoais no intermediário (visitas), o qual dificulta a real percepção dos problemas, bem como a autonomia limitada na tomada de decisões por parte da gerência e supervisores, o que pode causar redução da confiança entre as partes, especificamente a perda de confiança no

papel do supervisor ou assistente de campo (alguns intermediários ligam diretamente aos cargos superiores aos supervisores para resolver problemas). A seguir alguns depoimentos relacionados:

O entendimento de fatos ainda é uma grande dificuldade. Já foi mais difícil, agora está melhorando, mas tem muito que fazer. Estrutura também. Precisamos nos estruturar melhor, no atendimento interno e no franqueado. Precisamos disponibilizar sistema lá na ponta, automatizar algumas coisas para ajudar.

(Coordenador de Franquias Empresa S)

Deveria haver mais visitas dos supervisores e mais tempo em cada visita, ficar aqui 2 a 3 dias, para conhecer nossos problemas, ver o que estamos fazendo, nos auxiliar, para trocarmos ideias. Não é a mesma coisa por telefone.

(Lojista 2 Empresa M)

Tanto o número de visitas quanto o nível de autonomia foram problemas mais específicos à Empresa M. Além disso, nesta empresa, há a necessidade de argumentação e de negociação do gerente comercial junto à diretoria para diversos níveis de investimentos. Houve, por exemplo, a necessidade de se discutir intensamente com a direção a contratação de uma consultoria para dar suporte à padronização das atividades dos lojistas.

O nível de rotatividade, principalmente nas equipes comerciais dos intermediários (entre 10% e 15%, segundo um franqueado da Empresa S, para se ter uma ideia), é outro entrave ao estabelecimento e fortalecimento de bons relacionamentos. Isto porque é demorada a formação de uma equipe para a venda de um produto/serviço com diversas peculiaridades. Quando o profissional pode ser considerado adequado para a atividade, depois de alguns meses de experiência, encontra outra atividade com remuneração maior ou concorrentes do intermediário oferecem maiores benefícios na mesma atividade. Conforme Pettersen (2001), rotatividade entre interfaceadores tem o potencial de enfraquecer os relacionamentos interorganizacionais. A seguir dois relatos que retratam os problemas oriundos da rotatividade:

Rotatividade interfere muito porque você já está habituado com uma pessoa que sabe o que fazer. E a pessoa que sai tem 30 dias pra ensinar o que aprendeu em 10 anos, então ela não consegue passar tudo. Muitas vezes a loja troca de funcionários e a gente não fica sabendo. Só se descobre quando começa a dar problema. Aí tem que explicar todo o processo de novo. Nós conversamos com o supervisor para na primeira oportunidade fazer o treinamento com a pessoa. Hoje mesmo nós temos uma pessoa que substituiu um gerente de loja que está fazendo treinamento conosco.

(Supervisor Administrativo de Vendas Empresa M)

Sempre que tem uma franquia que apresenta uma rotatividade maior os processos também vêm com um nível de dificuldade maior. Normalmente quando a franquia tem menos rotatividade a parte de vendas desempenha o papel que se espera, o pessoal da área operacional/administrativa já percebe o que está faltando ou o que precisa ser concertado. A rotatividade é um grande problema. É lógico que tem coisas relacionadas ao perfil, mas o que mais gera insatisfação no cliente é a rotatividade.

(Analista Financeiro Empresa S)

Por outro lado, baseando-se nos achados desta pesquisa, o nível de rotatividade presente nas equipes comerciais dos intermediários, associado à frequência reduzida de visitas aos pontos de venda por parte da equipe comercial das empresas, faz com que os relacionamentos interpessoais ocorram com os proprietários ou gerentes dos pontos de venda.

Nas empresas fornecedoras pesquisadas a rotatividade não é considerada um problema. Todavia, a rotatividade de pessoal junto aos fornecedores é problema no sentido que muito dos interfaceadores envolvidos têm como atividades orientar e ensinar. Tanto orientação quanto ensino nesse meio demandam não apenas treinamentos, que são intensos e levam tempo, mas também as próprias experiências e uma melhor compreensão a respeito de como funcionam os contextos envolvidos.

Algumas dessas dificuldades, no entanto, seriam piores se não houvesse a abertura das empresas para ouvir, em escutar os problemas dos intermediários e disponibilizar informações, bem como em cobrar resultados. O nível de abertura, entretanto, depende da prática das empresas e de seus sistemas de significações. Outro ponto a destacar é a confiança nas empresas como um todo por parte dos intermediários. Considera-se, neste ponto, uma relação entre as práticas do relacionamento e as culturas organizacionais envolvidas.

Identificou-se, neste caso, que o nível de abertura das empresas com seus intermediários do canal faz com que a mesma também ocorra dentro dos intermediários, entre seus gestores e funcionários. Essa característica se acentuou naqueles intermediários que apresentavam um relacionamento mais próximo e intenso com as empresas. Considera-se como um relacionamento próximo e intenso aquele que apresenta interação, abertura, confiança, comprometimento e cooperação de ambos os lados.

4.2.3 Confiança

A existência de confiança pressupõe a crença de uma parte na honestidade e benevolência da contraparte, aumenta a disposição dos envolvidos em compartilhar informações, aumenta a segurança em se investir no relacionamento e reduz o oportunismo (CHILD; FAULKNER, 1998; GEYSKENS; STEENKAMP; KUMAR, 1999). Considerando tanto as empresas como seus intermediários, a forma como se percebe a confiança é semelhante (Quadro 5). A confiança à qual eles se referem está associada às informações prestadas e às ações executadas. A confiança em relação a informações envolve o que está disponível para conhecer (grau de abertura), o quanto essas informações disponíveis serão utilizadas (qualidade das informações) e a cumplicidade derivada destas informações disponibilizadas, compartilhadas e utilizadas. A confiança em relação às ações está associada à segurança das pessoas no que os outros estão fazendo, à liberdade dada em executar as ações, bem como à credibilidade dos produtos e serviços. Os relatos a seguir refletem a confiança nas informações e ações, respectivamente:

Confiança é aquilo que estamos fazendo contigo [entrevistador]...é abrindo o jogo, é contar, não esconder nada. É dizer: olha, nós tentamos assim....desta forma! [confiança em relação a informações]

(Lojista 1 Empresa M)

O pessoal abre os números para ti, isto é batata. Se tu chegares no cara e ele abrir este número para ti, existe a confiança [confiança em relação a informações]

(Supervisor de Vendas 2 Empresa M)

A gente tem que entender que o nosso papel, a nossa empresa é uma só, mas temos papéis diferentes. A gente tem que ter a confiança que o outro está fazendo o melhor possível. Inclui muito o respeito de ambas as partes, a confiança e a tratativa. Se eu tivesse acusado o franqueado [a respeito de problemas de uma franquia com consumidor final que houve a necessidade de interferência da empresa], eu não teria recebido todo o respaldo que recebi dele [em resolver o problema]; [confiança em relação a ações].

(Supervisora da Central de Relacionamentos Empresa S)

Se não existe uma coerência, por melhor que seja o discurso, mas com ações que a levam a outros caminhos ou demonstram outros valores, não há como criar uma verdadeira confiança [confiança em relação a ações].

(Ex-gerente Comercial Empresa M)

Identificou-se, com base em Elfring e Volberda (2001) e Sheth e Parvatityar (2000a), que a diferença de confiança entre as empresas está relacionada às dúvidas em se cumprir com algumas promessas devido a experiências passadas. Na Empresa M, baseando-se na observação e nos relatos dos supervisores e dos lojistas, as mudanças ocorridas na gerência comercial e a mudança de supervisores fez com que alguns lojistas ficassem reticentes a algumas promessas da empresa e novidades apresentadas.

Comparações	Categorias	Empresa M	Empresa S
Semelhanças	Confiança em relação a informações	<ul style="list-style-type: none"> • Abertura de informações • Transparência • Cumplicidade • Compartilhamento de informações e ideias • Segurança a respeito da qualidade das informações 	
	Confiança em relação a ações	<ul style="list-style-type: none"> • Segurança no que o outro faz • Estar presente nas ações • Dar liberdade para trabalhar • Segurança com a qualidade do produto ou serviço 	

Quadro 5 – Confiança nas empresas pesquisadas

Fonte: Elaborado pelo autor

Um dos achados na pesquisa é a forma como a confiança se constrói. Conforme indicado por Sheth e Parvatityar (2000a) e Elfring e Volberda (2001), confiança leva tempo e esforço para ser construída à medida que o relacionamento acontece, no acerto de salvaguardas, na discussão de compromissos e na troca de informações, sendo necessária uma comunicação aberta, honesta e freqüente: as boas intenções dos parceiros não podem deixar dúvidas. Segundo uma das franquias da Empresa S, confiança não é imposta:

A confiança vem com o tempo, ao longo de um relacionamento. É tão subjetivo. Às vezes tu confias abertamente ou tu não confias. A confiança nessa associação é natural, não é imposta. Palavras não são ações. O tempo é que demonstra quem tem confiança e quem não tem.

(Franquia 2 Empresa S)

Considerando os intermediários, identificou-se nos relatos por parte dos entrevistados das empresas e dos pontos de venda que a confiança existe inicialmente nas empresas como um todo, no que diz respeito à credibilidade. Em seguida, com as interações com os interfaceadores, com a troca de informações e

compartilhamento de experiências, a confiança nas empresas vai se consolidando (ou não) nos indivíduos.

Identificou-se também que a confiança facilita o aprendizado, pela abertura de informações (fontes para aprendizado), pelas possibilidades de interação (combinação de informações e significados) e qualidade das informações (segurança no seu uso). Importante, neste aspecto, é a abertura do intermediário a respeito das informações prestadas pelas empresas e a respeito de suas ações. Ressalta-se que uma empresa confiar mais em outra empresa permite àquela uma percepção maior e melhor das competências desta (CHILD; FAULKNER, 1998; COUGHLAN et al., 2002; BSTIELER, 2006).

Mesmo que as empresas deixem disponíveis determinadas informações, alguns intermediários não fazem uso delas por não confiar. Essa resistência foi identificada em poucos intermediários, conforme descrições dos entrevistados de parte das empresas. Isto pode estar associado ao interesse do intermediário interagir e se envolver mais (CANNON; PERREAULT, 1999; GRÖNROOS, 2004), evidenciado nos relatos abaixo:

Antes as lojas tinham mais forte que elas estavam certas e a empresa errada. Isso está menos incisivo, agora eles querem saber quem está errado, solucionar. Isso se deu pelo aumento da proximidade por haver um suporte atrás.

(Supervisor de Vendas 1 Empresa M)

Quando nós temos alguma dificuldade temos abertura total de falar pra eles. E o contrário também acontece. Essa troca de um conversar com o outro, de um puxar o outro, ou um cobrar o outro. Eu consigo enxergar uma equipe e a gente procura traduzir isso no nosso trabalho. O que eles fazem lá reflete no nosso negócio e o que nós fizemos aqui reflete no negócio deles. Existe essa sinergia.

(Franquia 2 Empresa S)

Considerando a Empresa M, foi relatado por alguns entrevistados que há lojistas que não estão interessados na ajuda da empresa. Na Empresa S foram relatadas as situações de algumas franquias que consideram a avaliação e sugestão da equipe comercial como ingerência, principalmente no início de suas atividades. Isto pode estar associado ao fato dos intermediários serem empreendedores e não aceitaram interferência em suas atividades. O resultado da franquia depende do resultado do franqueador. A seguir relato associado à ingerência e confiança:

Eu enfrentei esse tipo de problema [desconfiança dos franqueados] no início porque não tinha habilidade de dizer de uma forma que agregasse valor. E não agregava. Quando você consegue agregar valor não é mais ingerência. Hoje há uma sintonia muito maior. Ele sabe que eu estou apontando porque quero que ele não tenha maiores problemas. Ele sabe que vai ter resultados. Não é só controle. Se eu for com o intuito de controlar e auditar o que ele faz. O relacionamento tem que ser franco.

(Assistente Comercial de Campo Empresa S)

A confiança, ademais, gera mais questionamentos de ambas as partes, bem como aprimora o nível de argumentação e de cobrança dos envolvidos. Isto porque quem quer saber confia no que está sendo dito e tem abertura para questionar. Em outros casos, a confiança reduz a resistência das partes, o que facilita o processo de aprendizagem. Percebe-se neste caso que a confiança é facilitadora da aprendizagem. Como indica Bstieler (2006), com confiança aumenta-se o entendimento mútuo e a superação de diferenças. Os relatos abaixo, da Empresa S, atestam a relação entre confiança e aprendizagem:

Em 2003 quando separamos a parte operacional e a parte de franquia e ali restabelecemos uma confiança com eles. Trouxemos eles para o processo e levamos a eles práticas que realmente agregam valor. Revisamos todos os manuais, implementamos todos os manuais. Puxamos a rédea da situação. Ajudamos a construir equipe, treinar e capacitar. A partir disso começaram a sentir confiança no franqueador. Eles vieram pra nos ajudar e não pra nos cobrar. Teve uma mudança muito grande de conceito, de entendimento. Nesse momento os problemas reduziram bastante. O conflito reduziu bastante. [mudança por não conseguir o resultado esperado]

(Coordenador de Franquias Empresa S)

A medida que ele [franqueado] foi entendendo a nossa filosofia e foi aceitando [contribuição em se integrar mais]. Foi baixando a guarda. Entendo que existe um processo e que ele pode contribuir nesse processo, que nem sempre é do jeito que ele quer, mas que a gente pode chegar num meio termo. Isso comparado aos últimos oito anos dá pra perceber nitidamente. Eles entendem mais. O processo mudou.

(Assistente de Marketing Empresa S)

Entretanto, a rotatividade, um dos principais problemas identificados nos relacionamentos estudados, dificulta a formação da confiança (NICHOLSON; COMPEAU; SETHI, 2001). A rotatividade maior da parte do intermediário faz com que não exista um parâmetro histórico sobre a credibilidade de determinada pessoa. Como a confiança apresenta bases tanto racionais, por ter boas razões em confiar, quanto afetivas e sociais, por haver laços emocionais presentes e interações entre os indivíduos (MCALLISTER, 1995; CHILD; FAULKNER, 1998), com a entrada de um novo integrante, mesmo que ele esteja predisposto a confiar em determinada pessoa e que os outros na empresa comentem que se pode confiar nela, sem ter

experiência pessoal que demonstre as razões para confiar, um incidente crítico negativo pode fazer com que se reconsidere a sua predisposição ou a informação de outras. Como destacam Coughlan et al. (2002) e Weitz e Jap (2000), relacionamentos desenvolvem-se sob a influência de incidentes críticos.

4.2.4 Comprometimento

Comprometimento indica que há o desejo permanente de uma empresa continuar o relacionamento com outra, não medindo esforços para mantê-lo (GEYSKENS, STEENKAMP, KUMAR, 1999; PALMATIER et al., 2006). Assim como a confiança, a percepção do que é comprometimento é muito semelhante entre intermediários e as empresas (Quadro 6). Identificou-se que existe um comprometimento com as ações e um comprometimento com os resultados. No comprometimento com as ações há a presença de envolvimento, a presença constante da empresa no intermediário, bem como do seu proprietário no dia-a-dia da loja/franquia. Outros pontos importantes são a atuação com responsabilidade e entusiasmo, cumprindo com as atribuições definidas e a preocupação em resolver problemas. Essas atitudes indicam que as partes estão comprometidas. A opinião a seguir sintetiza o como o comprometimento é percebido, do ponto de vista de um intermediário:

Eles aumentaram muito o quadro para nos dar apoio. Fornecem treinamentos muito interessantes. Não estão nos deixando a deriva, estão presentes. É claro que o resultado somos nós que vamos fazer. Essa presença deles buscando alternativas demonstra que estão comprometidos.
(Franquia 2 Empresa S)

No comprometimento com os resultados, ressalta-se o cumprimento do que foi prometido, o interesse de se continuar o relacionamento, os recursos materiais utilizados (comprometidos) e a gestão do negócio. Relatos a seguir permitem inferir que o comprometimento do intermediário com seu negócio (desejo de manter o negócio) interferirá no comprometimento do intermediário com suas fornecedoras em questão.

Muitas acham que porque investiram no negócio estão comprometidos, mas não cumprem a metodologia. Portanto, não estão comprometidos. Comprometimento é fazer o que está estabelecido. É levar a cabo, é acreditar naquela forma de trabalho proposta. Além de validar e controlar.
(Assistente Comercial de Campo Empresa S)

Antigamente as revendas de serviços para imóveis e automóveis tinham preocupação só com as vendas devido à comissão que iriam receber no primeiro, segundo ou no sexto mês. Se o cliente ficasse conosco até o quinto ou sexto mês era lucro. Hoje eu acredito que não. Hoje aumentou muito o comprometimento. Por ser sistema de franquia eles tem interesse na continuidade do investidor. Não é só no momento inicial em função da comissão que vão receber porque receita vai acompanhar a vida útil da cota até a quitação dela.

(Analista Financeiro Empresa S)

A franquia “S” é um negócio em longo prazo. É preciso pelo menos três anos pra começar a ter um retorno. É preciso estar muito comprometido com o negócio. A gente compara muito a uma pastelaria, não é simplesmente largar dois meninos pra fritar pastel. Tem que ter comprometimento, envolvimento, estar sempre trabalhando junto com a equipe, saber o que está acontecendo, tem que ter essa presença, senão não acontece. Então, é o investimento em longo prazo e comprometimento com o negócio.

(Assistente de Marketing Empresa S)

Comparações	Categorias	Empresa M	Empresa S
Semelhanças	Comprometimento com as ações	<ul style="list-style-type: none"> • Envolvimento • Estar presente • Fazer com responsabilidade • Dar mais de si • Contribuir • Fazer com entusiasmo • Cumprir com o papel de cada um • Preocupação em resolver problemas 	
	Comprometimento com os resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Cumprimento do que foi prometido • Interesse na continuidade do relacionamento (ambos os lados) • Recursos materiais • Cuidar bem do negócio 	

Quadro 6 – Comprometimento nas empresas pesquisadas

Fonte: Elaborado pelo autor

Ademais, nas empresas os entrevistados relataram a necessidade do proprietário de lojas ou franquias estar envolvido, presente e comprometido com os resultados do negócio. Na Empresa M, identificou-se que os lojistas melhor avaliados por ela são aqueles cujas famílias estão mais envolvidas no negócio e que este é o negócio de maior rendimento a elas, ou o único negócio. Na Empresa S um dos quesitos avaliados na escolha do franqueado é o seu perfil empreendedor. Nestes casos não se avalia apenas se os interessados em abrir uma loja exclusiva ou uma franquia dispõem de recursos financeiros. Em ambas empresas, foi relatado que o que se espera não é um investidor, mas um empreendedor. Abaixo um comentário que apresenta as ações de lojistas melhor avaliados na Empresa M e a relação com o comprometimento:

(...) não desvia atenção para uma segunda marca. Ele acredita na empresa, acredita na marca, passa essa mensagem aos funcionários que é o melhor produto.

(Gerente Comercial Empresa M)

Primeiramente, alguém que resolve investir em uma franquia ou loja exclusiva, o chamado investidor, está interessado, acima de tudo, nos rendimentos do negócio, a curto prazo, o que é um problema nos segmentos estudados, nos quais os retornos são a médio e longo prazo. Em segundo lugar, um investidor que não for ao mesmo tempo empreendedor não está interessado em comprometer seu tempo para gerenciar sua empresa e resolver problemas. Neste caso, não apresentará muito interesse em se relacionar de forma mais próxima e intensa com a empresa.

4.2.5 Processos de cooperação

O desenvolvimento de cooperações interorganizacionais é dependente da existência de expectativas conjuntas, de níveis de risco e graus de confiança, de comprometimentos mediante contratos formais e acordos informais e de execuções dos comprometimentos através de interações pessoais e de papéis (RING; VAN DE VEN, 1994). Cooperação é o resultado de confiança e de comprometimento (PALMATIER et al., 2006).

Nas empresas investigadas, a cooperação se evidencia com as partes reunidas para discutir os problemas, com situações que necessitam de auxílio de ambos e com a resolução de problemas, assim como com a solicitação dos intermediários para auxílio. Há entrosamento e disposição a entender e a ajudar. Nas ações que dependem de ambas as partes para ocorrer estão presentes os níveis de confiança, de comprometimento e de reciprocidade. Abaixo relato associado à cooperação, na Empresa M:

Antes não existia uma cooperação muito grande. Por falta de ter deixado de lado algumas regras, como assistência técnica, não havia regras claras. As lojas devolviam produto, ou não cooperavam no sentido de a transportadora ter entregue assim, devolviam direto à fábrica, não viam se era culpa do transporte. Hoje ligam para saber qual é o problema, eles pedem outra porta e controlam a chegada da empresa. Se veio riscada, cobra da transportadora. Se ninguém coopera, controla, devolve produto. Havia valores estrondosos de devolução que não tinha ação de cooperação das lojas de devolver, de saber o que ocorreu, de se interessar. Havia falta de cooperação e de comprometimento.

(Gerente Comercial Empresa M)

Como muitas das atividades dos intermediários não dependem apenas das ações da equipe comercial, com os quais há mais contatos, mas com indivíduos de outras áreas organizacionais, um dos problemas associados à cooperação é a percepção parcial dos funcionários em relação à realidade dos intermediários. Na Empresa S, muitas pessoas envolvidas na área administrativa e de crédito rotulam alguns franqueados como incompetentes sem procurar saber de forma mais detalhada o que ocorreu. Outros, com base apenas em reclamações do consumidor final, definem o franqueado como culpado. Uma das razões para isto ocorrer é, além da falta de conhecimento da atividade do franqueado, o fato da área administrativa e financeira da empresa não servir apenas aos franqueados, mas também a outros canais de marketing. Abaixo depoimento associado a rótulos, apontado pelo coordenador de franquias da Empresa S:

Às vezes pega o depoimento do cliente e simplesmente tira a conclusão. Isso gera muito estresse, é impressionante. Aí rotula o franqueado, o vendedor e não é bem assim. Nós temos uma prática pra corrigir isso. Temos como fazer, conhecemos o perfil de cada um. Sabemos o que foi feito naquela região. Temos a confiança que isso vai melhorar, que isso vai se resolver. E o cara lá da ponta não fez por mal.

(Coordenador de Franquias Empresa S)

Essas percepções, segundo os entrevistados, já foram piores, e os funcionários das áreas mais distantes dos franqueados começaram a compreender melhor a sua atuação, principalmente após terem ocorrido alguns encontros entre franquias e pessoal da área administrativa, organizados pela área comercial. Ambas as partes, neste caso, apresentaram seus pontos de vista e se procurou encontrar soluções para os problemas. Isto ocorreu não apenas no que é dito, mas na forma como os fatos são ditos. Em relação à empresa M, houve a cooperação por parte de um supervisor, que fez com que um lojista, que pretendia inicialmente encerrar suas atividades, mudasse de ideia. Abaixo dois depoimentos que descrevem, respectivamente, o “espírito de colaboração” presente na Empresa S e a mudança de planos do lojista da Empresa M:

Eles [franqueados] se sentem plenamente parte da empresa. Eu sinto isso porque eles são muito críticos ao levantar os “porquês” das necessidades, mas por outro lado, há momentos em que eles percebem que aquilo vai contribuir pra segurança da S e por consequência para segurança da franquia e eles compram essa ideia. Há um espírito de colaboração. (...) Eu acredito que existe uma diferença, embora nunca tenha trabalhado em outra administradora. Aqui nós incorporamos esse espírito de cooperação entre franquia e franqueador. Também as políticas internas são divulgadas frequentemente. Quem adquire uma franquia atualmente passa por um período de adaptação internamente conhecendo nossa maneira de

trabalhar, o nosso processo, a análise de crédito, etc

(Analista Financeiro Empresa S)

Minha primeira viagem... o gerente comercial [anterior ao atual] mandou eu ir e me virar. Um casal abriu uma loja e a esposa ficou gerenciando, teve muitos problemas. O marido, como gerente de uma multinacional, largou o emprego para trabalhar na loja. Por aqui um supervisor daquela área sabia que sairia. Ele estava acostumado a ter retorno na multinacional, aqui não sabia mais para quem ligar. O cara num dia falou tanto para mim, pensou em fechar a loja. Meu primeiro dia lá foi sem almoço e janta, ouvindo. Fomos conversando, batendo papo de maneira formal e informal, dando dicas para melhorar a loja. Hoje a loja vende bem mais. Começa a ter confiança, vai resolver meu problema. Eles começam então a buscar novas parcerias, novos mercados, sabe que a empresa vai dar apoio. Consegui consolidar um trabalho internamente, conforme o que ele via e o que nós sugeríamos (...) Propomos que ele fizesse alguns trabalhos, ele fez, deu retorno, deu resultado. Hoje ele está mais tranquilo. Antes eles estavam muito receosos, pelo que investiram. Há muitas possibilidades com essa loja, eles pedem opinião, sugestão. Há essa abertura, de palpar. Deu retorno para eles. Foi com essa loja que eu escutei no início que estavam órfãos e abandonados.

(Supervisor de Vendas 1 Empresa M)

A constituição de capacidades organizacionais através da transferência ou combinação de recursos, a capacidade em aprender, as interações sociais e políticas e o atingimento de objetivos comuns dependem da cooperação entre as partes (HARDY; PHILLIPS; LAWRENCE, 2003; PALMATIER et al., 2006). A cooperação, entretanto, depende de formas parecidas de se encarar os problemas. Isto, todavia, é dificultado pelos níveis de rotatividade. Como se leva tempo para que formas de encarar o problema sejam formadas e alteradas, a mudanças de funcionários, principalmente interfaceadores, faz com que muitos esforços e resultados alcançados no passado surtam pouco efeito no presente:

É ruim porque é sempre um recomeço. É tempo de quem treina, é tempo de quem acompanha. É investimento da empresa em capacitar, em qualificar. É muito ruim contratar e não dar certo. Hoje estamos buscando melhorias no RH tentando buscar um perfil mais assertivo. Fazemos um boneco do que julgamos ideal e buscar um mais próximo disso. A rotatividade faz parte de qualquer negócio, mas no nosso caso é um pouco acima do normal. É um ponto a ser melhorado.

(Franquia 2 Empresa S)

4.2.6 Aprendizagem nos Relacionamentos

Em se tratando de aprendizagem entre organizações, ou aprendizagem interorganizacional, Knight (2002) a define como a aprendizagem no contexto de grupos ou pares de organizações que estão proativamente cooperando, ou seja, em

organizações que possuem relacionamentos cooperativos. Em outras palavras, a aprendizagem que ocorre no contexto dos relacionamentos interorganizacionais.

Nas empresas investigadas, pode-se decompor a aprendizagem em processos e resultados (Quadro 7). Quanto aos processos, se assemelha entre as empresas a preponderância de processos informais de aprendizagem. Neste processo estão presentes o aprendizado a partir de experiências, trocas e resultados. Importante destacar que as partes de um relacionamento interorganizacional podem consensualmente validar algumas experiências interorganizacionais conjuntas, o que pode permitir sua internalização pelos membros envolvidos, trazendo variedade às experiências individuais (HOLMQVIST, 2003).

Ademais, não é apenas o intermediário que aprende com as empresas, mas as empresas com o intermediário, principalmente no que tange a práticas de mercado e comportamento do cliente. Abaixo dois comentários relacionados à Empresa S que atestam isso:

Nós somos os olhos do mercado, então a gente levou muitas informações de concorrentes, do que a gente acha ser ideal, de grupos, de produtos. Nós ajudamos a enxergar o serviço de outro modo. Eu acredito que eles aprenderam também. E eu acho que eles têm muito a aprender e nós também. Essa troca é salutar e existe.

(Franquia 1 Empresa S)

A grande maioria aqui tem contato com as franquias e precisa desenvolver o seu trabalho da melhor forma possível. Da mesma forma que eles precisam da nossa contribuição. Essa evolução do comprometimento, essa melhora na relação que temos com a franquia é consequência dessa conscientização que somos duas empresas, mas muito dependentes uma da outra. Tanto as pessoas aqui da administradora como as pessoas das franquias se conscientizaram dessa necessidade e acabaram evoluindo

(Analista Financeiro Empresa S)

Outro aspecto importante é o aprendizado dos sistemas e conceitos. Pela complexidade de ambos, exigem maior tempo e maior experiência. Na Empresa M é o que foi denominado como o “conceito”, resgatado de uma das gestões passadas. Na Empresa S é o sistema de franquias para venda de um produto financeiro. Abaixo um depoimento quem diz respeito à gênese do “conceito” da Empresa M.

Estávamos buscando uma imagem mais humana, mais suave e relacionada às pessoas, e não tão tecnológica como estava usual, não apenas nos móveis como em outros segmentos.

(Ex-Gerente Comercial Empresa M)

Atrelado a estes sistemas e conceitos está também o aprendizado de elementos culturais das duas empresas, uma vez que estas práticas de relacionamento estão impregnadas de cultura organizacional (GAGLIARDI, 1986; ELLIS; LOWE; PURCHASE, 2006). Por exemplo, segundo relato de um dos entrevistados da Empresa S, os novos franqueados se surpreendem pela forma mais despojada de trabalho, mesmo porque pensam em encontrar algo mais formal ou metódico em função de se lidar com serviços financeiros. No início não se sentem muito à vontade, mas depois vão percebendo a forma de se portar da empresa e vão adotando outra postura. Abaixo relato associado:

Eu acho que eles se surpreendem. Eu acho que eles pensam que seria algo mais formal, mais processo. Até porque se trata de instituição financeira se imagina algo mais metódico, mais processual e aqui a gente tem essa forma de trabalho mais solta. Pelo que tenho visto eles se surpreendem positivamente. Tanto que no primeiro encontro eles vêm com uma postura mais fechada, uma coisa mais rígida. E à medida que eles vão interagindo com as pessoas aqui da empresa eles vão se soltando. É o primeiro contato deles com a “S” e aí eles vão conhecendo a “S” e no contato com outros colegas e comigo acabam percebendo que é um trabalho diferenciado.

(Assistente de Marketing Empresa S)

Por outro lado, o processo de aprendizagem é influenciado pela demora em se desenvolver o relacionamento, portanto, dependente de questões referentes à confiança, ao comprometimento e à cooperação (LANE, 2001; HARDY; PHILLIPS; LAWRENCE, 2003. Nesse aspecto, segundo Lane (2001), ligações mais próximas e estáveis, particularmente em relacionamentos baseados na confiança, encorajam maior abertura e, assim, oportunidades múltiplas para aprender e permitir abertura de conhecimento confidencial: confiança mútua é condição básica e primeira para ampliar a aprendizagem interorganizacional.

Assim como identificado na formação de confiança e nas ações de cooperação, a rotatividade também é um problema para o aprendizado. Conforme relatos, a rotatividade gera um recomeço contínuo, principalmente na área comercial, que é a área mais problemática de se ensinar e mais demorada para aprender. Isto porque uma boa parte dos conhecimentos e habilidades necessários não são de ordem técnica ou teórica, o que se obtém principalmente através de aprendizagem formal, mas dependentes da interação com outros, da experiência e do processo de construção do sentido (*sensemaking*), ou seja, através da aprendizagem informal (WEICK; WESTLEY, 2004; LARENTIS; ANTONELLO, 2009).

Em relação às diferenças em ambas empresas, pode-se perceber que a Empresa S faz maior uso de técnicas e procedimentos de ensino e aprendizagem, se valendo, além de treinamento, de trocas de ideias, discussões e experiências, que muitas vezes ocorrem em reuniões. A Empresa M, por outro lado, depende mais do aprendizado oriundo das experiências (aprender fazendo). Importante ressaltar, neste caso, que se iniciou em meados de 2009 (efetivamente), um processo de reconhecimento e resgate dos conhecimentos produzidos no passado. Isto ficou visível com a Convenção de Lojistas, indicando a retomada do “conceito” e dos seus pilares, bem como na contratação de consultoria para treinamentos e avaliação do desempenho das lojas.

Eu acho que eles [consultoria] têm boa intenção. Eles estão resgatando coisas que fazíamos no passado [relacionadas ao conceito]. Acompanhar as lojas, fazer um trabalho mais próximo (...). Com a convenção, o principal foi o posicionamento quanto marca. A própria convenção deu uma certeza pra nós. A certeza de que a empresa estava pensando.

(Lojista 1 Empresa M)

[Na convenção] o recado foi dado, que a mudança tá aí. Acho que eles [lojistas] reagiram positivamente, ainda não consegui dosar como eles reagiram que a gente tem. Porque se estão incomodados é porque alguma coisa não tá dando certo. Porque quem tá bem não ficou incomodado, até gostou, tava adorando.

(Responsável por Fachada das Lojas Empresa M)

Comparações	Categorias	Empresa M	Empresa S
Semelhanças	Processos de aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> • Preponderância de processos informais de aprendizagem • Aprender com a experiência e com resultados • Aprendizagem com o intermediário • Processo influenciado pela demora em se desenvolver relacionamentos • Rotatividade como problema 	
	Resultados de aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizagem sobre práticas do mercado e comportamento do cliente • Aprendizagem do intermediário de conceitos e sistemas de gestão • Aprendizado de elementos culturais (significações) 	
Peculiaridades	Processos de aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> • Preponderância do aprender fazendo • Resgate do que foi aprendido no passado • Necessidade de apoio externo para aprender com práticas do passado 	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de maturidade • Espaço para discussão • Vivência da empresa com os franqueados e respectivas equipes • Uso mais intenso de treinamentos

Quadro 7 – Processos de aprendizagem nas empresas pesquisadas

Fonte: Elaborado pelo autor

O chamado conceito da marca havia sido elaborado principalmente por um gerente integrante da família, o qual saiu da empresa essencialmente por

desavenças familiares. No entanto, o gerente comercial que o substituiu dava prioridade a sua atividade na linha de móveis mais populares e não estava suficientemente familiarizado com o sistema de lojas exclusivas. O conceito, por algum tempo foi, de certa forma, esquecido pela empresa.

Houve tentativas de retomada pela equipe comercial do conceito, mas sem sucesso, pois faltava maior compreensão do que efetivamente significava o conceito. O resgate deste conceito fez com que o gerente comercial atual buscasse auxílio junto a uma consultoria em lojas exclusivas ao final de 2009. O posicionamento claramente definido pela empresa na convenção de lojistas que ocorreu em 2009, bem como a definição dos melhores lojistas ao final de 2009 são resultados deste processo. Importante destacar que este conceito deve ser compreendido e vivenciado pelos lojistas, bem como transmitido aos seus funcionários.

Por sua vez, merece menção, dentre as características da aprendizagem nos relacionamentos interorganizacionais, o aprendizado que ocorre com os indivíduos das empresas fornecedoras via treinamentos para os franqueados ou nos encontros de franqueados para trocas de experiências (principalmente os novos franqueados). Em outras palavras, um processo de aprendizagem que é a princípio formal torna-se informal para quem está transmitindo conhecimento. Para um dos entrevistados da Empresa S, o treinamento dado sobre regras do serviço para as equipes de vendas e de suporte dos franqueados permitiu que ele conhecesse melhor as práticas de vendas e a realidade das franquias:

Eu fiz há pouco um treinamento com um vendedor de Florianópolis [franquia] e a gente aprende muito na parte de vendas. As argumentações deles são fantásticas. Ele nos passou alguns exemplos de clientes que assinam os documentos em branco. É a confiança que faz o cliente fechar o negócio. A maior troca acontece na área de vendas. Porque a área administrativa conhece muito o processo burocrático e não tem muito conhecimento da área deles. (...) Eu mudei muito na forma de enxergar vendas. Além dos franqueados, em 2004 foi criado outro segmento de vendas. Trabalhava eu e mais três assistentes com toda a rede de revendas. E percebíamos como aquela venda tinha sido suada. É mais do que um papel a ser endossado. Deu pra perceber quantas visitas eles fizeram..

(Assistente Administrativo Empresa S)

O processo de definição e construção dos sistemas comerciais da Empresa S levou tempo. A empresa, que propunha a forma de trabalho, também necessitava a aprender com os intermediários, que estavam aplicando e experimentando estas

práticas no mercado. Por essa razão, foi constatado por um entrevistado que as franquias mais novas estão aprendendo um processo de gestão e de vendas melhor elaborado e validado. Importante destacar que os sistemas das empresas investigadas são relativamente novos, surgidos no início dos anos 2000, tendo em vista o conceito lançado na Empresa M e o sistema de franquias na Empresa S.

Uma das palavras, nesse sentido, que mais foram ditas pelos entrevistados da Empresa S foi maturidade. Esta maturidade se refere a compreender e aceitar certas situações e opiniões que em tempos passados não ocorreriam. Os entrevistados da área operacional/administrativa chamaram a atenção de que na atualidade se entende melhor as razões e objeções da área comercial e do intermediário. Percebe-se, também, que o tempo da franquia, por estar associada diretamente ao consumidor e à concorrência, é diferente do tempo da empresa. A seguir depoimento que apresenta a questão de maturidade:

Eu atribuo isso [busca de entendimento com o franqueado] a um nível de maturidade. Ao você dar um *feedback* posso entender de uma maneira positiva ou negativa, depende da maturidade pra aceitar isso. Se eu entender que a sugestão está correta ou se eu entender que não está correta, eu não preciso entrar em conflito por causa disso. Posso administrar muito bem isso e futuramente trazer novamente e sugerir que seja diferente.

(Analista Financeiro Empresa S)

Considerando os integrantes da área comercial, o contato com o mercado faz amadurecer, reduzindo os preconceitos a respeito da área. Isso depende de um aprendizado que não se refere apenas a treinamentos aplicados e também do nível de acesso, abertura e compreensão das experiências dos outros para que ocorra o aumento da maturidade. Em relação a isso, segundo Child (2001), deve haver disposição das partes em compartilhar tanto conhecimento explícito quanto conhecimento tácito. Child reforça a importância dos interfaceadores (*boundary spanners*) para esses processos. Destaca-se que conhecimento explícito é aquele formalizado em meios concretos (documentos, publicações, bancos de dados, manuais ou outras mídias) e conhecimento tácito é aquele disponível com pessoas, adquirido ao longo da vida e que não se encontra formalizado em meios concretos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Algumas das formas de aprendizagem ocorrem por treinamento ou através de reuniões, mas há dependência da prática e das experiências para que conhecimentos, habilidades e atitudes possam ser internalizados (WEICK;

WESTLEY, 2004; GHERARDI, 2005). Esse aprendizado na prática ocorrerá principalmente na interação com colegas de trabalho e com os interfaceadores dos intermediários. Segundo Gherardi (2005), práticas são situadas em contextos específicos de poder e conhecimento. O conhecimento é situado dentro das formas de vida e é o resultado de interesses, ideologias e as circunstâncias das negociações sociais.

Como se depende dos resultados destes aprendizados, depende-se também da abertura de ambas as partes em confiar no que está sendo aprendido e das percepções do que está ocorrendo. Neste íterim, com maior confiança e maior abertura, segundo entrevistados, os intermediários tendem a exigir mais e a sofisticar os seus argumentos. A seguir relato que atesta as possibilidades de aprendizado entre empresas e intermediários (franqueados, neste caso):

Aprende-se muito [com as franquias]. Eles estão na linha de frente. Eles têm sensibilidade nas pontas dos dedos. Eles conhecem a concorrência. Muitas práticas de equipe que deram certo numa franquia disseminamos em outras. A gente aprende a negociar com o perfil de cada um. É um aprendizado muito grande quando se está lá. Eu quando entrei tive um aprendizado muito grande. Aprendizado do que não fazer e do que fazer. A gente não tem uma metodologia pra enfiar goela abaixo. Muitas coisas a gente traz de fora e procura melhorar aqui dentro e devolver pra eles. (...) Eles se sentem plenamente parte da empresa. Eu sinto isso porque eles são muito críticos ao levantar os “porquês” das necessidades, mas por outro lado, há momentos em que eles percebem que aquilo vai contribuir pra segurança da S e por consequência para segurança da franquia e eles compram essa ideia. Há um espírito de colaboração.

(Assistente Comercial de Campo Empresa S)

O treinamento está associado à aprendizagem formal. No entanto, pode contribuir também para o surgimento de oportunidades de aprendizagem informal. Na Empresa S, os treinamentos efetuados por seus funcionários junto às franquias, assim como visitas para resolução de problemas, permitiram que estes interagissem com os funcionários das franquias e conhecessem melhor suas percepções, visões de mundo e anseios. Os funcionários das franquias, por sua vez, interagem com os funcionários da empresa e conheciam melhor sua realidade e os princípios da empresa. Neste caso, Antonello e Godoy (2007, p. 4) argumentam que “toda a atividade na vida dos indivíduos é uma oportunidade para aprendizagem e que a aprendizagem em situações sociais casuais é tão importante quanto experiências de aprendizagens formais”. A seguir depoimento relacionado:

Estávamos com dificuldades com a franquia de Porto Alegre. Eu e meu colega de trabalho fomos até lá e realizamos algumas análises. Em

algumas situações o problema estava lá. Isso foi emblemático porque a relação melhorou muito depois disso. Eles perceberam que não é má vontade, falta de conhecimento. Mas que por estar aqui dentro a gente não tem algumas percepções. Depois disso houve algumas modificações. Como TI isso muito importante. A gente foi lá fora escutar.

(Assistente de TI Empresa S)

Denota-se aqui, então, uma relação dos relacionamentos interorganizacionais com a cultura organizacional mediante a aprendizagem. Tanto o processo de formação dos relacionamentos quanto o de formação das culturas organizacionais dependem de processos da aprendizagem (GAGLIARDI, 1986; BATT; PURCHASE, 2004).

Outro ponto relevante é o aprender a confiar. No momento em que organizações permitem que outras aprendam sobre seus processos e práticas, explorando novos conceitos, ideias e significados e reproduzindo-os, transformando-os e utilizando-os internamente, também estão aprendendo a confiar, conforme destaca Holmqvist (2003). Isto inclui o aprender a confiar nas mudanças presentes nas empresas. Como as mudanças dependem também dos intermediários para serem implementadas, a resistência a mudar pode ser devido à falta de confiança nos resultados da mudança ou nos indivíduos envolvidos nas mudanças.

Destaca-se, como identificado em relatos, que os níveis de confiança dependerão também dos níveis de conhecimento e de credibilidade do profissional. Foi comentado pelas equipes comerciais de ambas empresas que a falta de conhecimento e experiências no início de suas atividades fazia com que os intermediários ficassem com dúvidas em relação às instruções e sugestões dadas ou não davam importância ao que era dito. Abaixo relato do assistente comercial de campo da Empresa S:

É necessário ter a humildade e admitir que certas idéias não são nossas, mas é boa e foi implementada em determinada franquia. Ela [confiança] vai se estabelecendo no modo de trabalhar. Se o franqueado não tem confiança em você, a equipe dele também não confia. Eu percebi isso no passado. E o franqueado não via a visita de modo positivo, não dava importância. E hoje é diferente. Agora eu sou mais objetivo e apontando o que é preciso. Quando se tem o domínio da situação isso gera confiança.

(Assistente Comercial de Campo Empresa S)

A aprendizagem, assim, não ocorre somente na mente dos indivíduos, mas também na sua participação em atividades sociais e nas suas interações (NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003). É vista como integrada no cotidiano da vida das

peças, oriunda em grande parte da fonte informal das relações sociais, ou então o ato de evidenciar a experiência contínua: o que as pessoas aprendem são significados intersubjetivos inseridos na cultura (WEICK; WESTLEY, 2004). A aprendizagem é, desta forma, um fenômeno principalmente cultural e social, e não somente cognitivo (NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003; GHERARDI, 2005; ANTONELLO; GODOY, 2007).

Em relação a isso, os interfaceadores trazem experiências passadas que podem interferir no aprendizado. Na Empresa M um supervisor tinha experiência anterior na área de produção da mesma empresa; um supervisor tinha experiência na área administrativa e em consultoria com outras empresas, um supervisor trabalhou na área comercial de empresa concorrente e outros supervisores tinham experiência comercial em outras empresas moveleiras não concorrentes. O gerente comercial teve experiências em banco e em duas empresas moveleiras concorrentes. Os outros entrevistados tiveram suas experiências profissionais restritas à empresa ou ao conglomerado, com mais de cinco anos de trabalho em média. Por parte dos lojistas entrevistados, os sócios de uma das lojas foram supervisores comerciais da Empresa M, uma loja é de propriedade dos membros da família da empresa, outro trabalhou com loja exclusiva de outra marca, um teve contato com a empresa em função de sua profissão (engenheiro civil) e outro teve experiência anterior em varejo de móveis e eletrodomésticos e era conhecido da família. Esses dois últimos tinham relações de amizade com a direção do conglomerado em questão.

Na Empresa S o assistente comercial de campo havia tido experiência com empresa de pesquisa, o analista de franquias com empresa prestadora de outro tipo de serviço, o assistente de TI com empresas de *software* e a assistente administrativa com área comercial de empresa de consumo de massa (bebidas). O restante dos entrevistados funcionários da empresa trabalharam apenas na empresa ou em outras unidades do conglomerado, com mais de cinco anos de trabalho em média. Em relação aos franqueados, um deles fazia parte da equipe comercial da empresa e outro é proprietário de outra franquia, na área de móveis.

As experiências descritas acima indicam uma diversidade de vivências e de visões de mundo, as quais interferiram nos processos de aprendizagem em relação às atividades e princípios das empresas envolvidas. Importante destacar que os

membros considerados interfaceadores na Empresa M tinham menos tempo de serviço na função que os membros considerados interfaceadores na Empresa S.

Os supervisores da Empresa M entraram em um momento de alteração de gerência na empresa, que também estava se acostumando com o novo meio e as novas práticas. Como havia falta de algumas regras e procedimentos, muitos deles aprenderam na prática ou a partir das experiências do supervisor mais antigo que, por sua vez, aprendeu por si. Outra forma de aprendizado foi nas conversas sobre experiências e problemas vivenciados. Treinamentos foram mais intensos na área técnica (produto) e menos intensos na área comercial.

Na Empresa M, a necessidade dos novos supervisores em ampliar os seus conhecimentos referentes ao funcionamento das lojas exclusivas, uma vez que o foco da empresa era mais em treinamentos técnicos de produto, associado à saída da gestão anterior, fez com que ocorresse a descoberta de documentos e instrumentos de controle daquela gestão. No entanto, os supervisores não conseguiam compreender o conteúdo destes materiais .

O ex-gerente comercial implementou uma forma de trabalho muito boa [conceito], mesmo com problemas para definição de lojista. Tem alguns materiais do passado interessantes, apesar de não se entender muito. Olhamos [supervisores] e não nos diz nada.

(Supervisor de Vendas 1 Empresa M)

4.3 AS CULTURAS ORGANIZACIONAIS DAS EMPRESAS

A seguir são apresentados elementos referentes às culturas organizacionais das empresas investigadas (Quadro 8). São características ligadas aos sistemas de símbolos e significados. As duas empresas fazem parte de dois conglomerados com tradição na área industrial e grande importância dada à produção, principalmente o conglomerado da Empresa M. A Empresa S é do ramo de serviços, portanto necessitando ter uma postura um pouco diferente do mercado, quando comparada ao do conglomerado (GRÖNROOS, 2003; ZEITHAML; BITNER, 2003).

No nosso negócio temos que buscar o cliente. É preciso pessoas pra incentivar corações e montar equipe. Tem que ter muita energia. No ramo de prestação de serviços tem que ser assim.

(Coordenador de Franquias Empresa S)

Cultura Organizacional	Empresa M	Empresa S
Semelhanças	<ul style="list-style-type: none"> • Segurança e estabilidade • Honestidade • Trabalho • Humildade e abertura • Profissionalismo • Igualdade no tratamento • Informalidade no comportamento • Equilíbrio razão e emoção • Valorização das pessoas • Flexibilidade • Ética • Respeito • Importância do relacionamento • Confiança como valor • Apreço pelo desafio • Ação sem imposição • Ações feitas de maneira gradativa 	
Diferenças	<ul style="list-style-type: none"> • Foco maior no produto e na produção (em função do conglomerado) • Menor ousadia • Consenso (diretoria) • Menor agilidade • Abertura menor à inovação • Centralização (diretoria) • Autosuficiência • Menor formalismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Foco maior no cliente • Foco maior nos resultados • Aprendizagem • Motivação • Maior apreço pelas técnicas de gestão • Maior autonomia na tomada de decisão • Foco maior no trabalho em equipe • Liberdade para criar • Aversão a conflitos
Diferenças com o conglomerado	<ul style="list-style-type: none"> • Maior dinamismo • Maior importância do relacionamento • Maior importância do cliente • Maior apreço pela orientação ao mercado • Maior apreço pelo desafio • Abertura maior à inovação • Menos tradicionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior dinamismo • Maior importância do relacionamento • Maior liberdade para criar • Maior importância à aprendizagem • Inovação • Maior autonomia na tomada de decisão • Menos tradicionais

Quadro 8 – Culturas organizacionais nas empresas pesquisadas

Fonte: Elaborado pelo autor

Pôde-se perceber o grande número de características semelhantes entre as empresas, principalmente no que tange a questões positivas, ligadas à ética, respeito à pessoa, estabilidade e relacionamento. Isso pode ser devido principalmente às semelhanças nas principais atividades econômicas dos conglomerados em questão e nas origens e comportamentos dos seus fundadores. Como diferenças, se destacam na Empresa M menor ousadia e menor agilidade, em função principalmente das decisões principais centralizadas na diretoria do conglomerado. A seguir relatos que dizem respeito a estas similaridades:

Muito claramente se percebem características muito industriais, de onde eles vieram (fundadores). Mas há uma humanização aqui maior, uma humildade com profissionalismo, muito família. Eu trabalhei em empresa que as pessoas não se respeitavam, havia uma grosseria no trato. O próprio jeito de tratar é educado, não é formal mas é educado. Não se escuta palavrão aqui, é bastante positivo. Aqui se faz brincadeira, mas sempre tem um momento. Há um respeito pelo ser humano, pelas pessoas. Os profissionais querem que a empresa cresça.

(Gerente Comercial Empresa M)

[É peculiar na S] O acesso fácil às pessoas, independente do cargo. É muito fácil. Se estiver passando no corredor o principal executivo da empresa tu vais lá e conversa com ele. Esse é o nosso estilo, se envolver. Isso é muito presente aqui na empresa. Temos um tratamento mais próximo, mais humano e muitas vezes informal.

(Coordenador de Franquias Empresa S)

Destaca-se na Empresa S o foco maior no cliente e nos resultados, a aprendizagem e a aversão a conflitos. Uma das decisões em relação a esta característica foi a mudança de um franqueado ocorrida em 2009. Conforme o atual franqueado, a empresa soube fazer uma transição tranqüila, que não causou grandes problemas junto á clientela da franquía. Por outro lado, segundo um franqueado, a rede de franquias da Empresa S é franca, procura trabalhar de maneira ética. A seguir depoimento relacionado ao período de transição descrito acima:

(...) uma empresa comete muitos erros. E o maior erro que se pode cometer é errar as pessoas. Consertar isso numa franquía é traumático. E aqui eles fizeram uma transição absolutamente normal, sem nenhum trauma (mudança de franqueado). Foi absolutamente tranqüila. Eu tenho certeza do que eu estou falando. Foi uma transição absolutamente tranqüila. Tranquila porquê? Porque teve comprometimento de ambas as partes. Mas especialmente porque eu e meu sócio soubemos conduzir junto com as pessoas da M, que ficavam comandando... Isso é uma vitória. Porque não mexe só com dinheiro, mas se mexe com pessoas. É melhor esperar um tempo do que colocar a pessoa errada. É melhor, é mais barato, é menos transtorno, é menos turbulência

(Franquia 1 Empresa S)

Ambas empresas apresentam diferenças em relação às outras unidades dos conglomerados. Em função dos produtos/serviços envolvidos, dos intermediários definidos, do mercado consumidor de atuação e de lideranças anteriores (o gerente comercial na Empresa M e o diretor na Empresa S), as duas empresas apresentam maior dinamismo, maior importância do relacionamento e são menos tradicionais. A Empresa M apresenta maior apreço à inovação e ao desafio e a Empresa S à inovação propriamente dita (a quantidade de prêmios e as opiniões dos franqueados pesquisados atestam isso). Esta diferença se deve pelo fato da Empresa M

depender da centralização de decisões e tomada por consenso na diretoria, mesmo que tenha sido definido um diretor específico à unidade no ano de 2009. Na Empresa M há a abertura para discutir ideias e apresentar projetos, as quais necessitam ter um argumento muito forte e consistente para serem aprovados. A contratação de uma consultoria para o auxílio na implantação do posicionamento foi algo que deixou alguns entrevistados surpresos. Acreditam, neste caso, que o poder de persuasão e a confiança depositada no gerente comercial pela diretoria contaram para que essa contratação de consultoria ocorresse:

Eu diria que 90% por causa do gerente comercial. Ele é uma pessoa muito flexível, tem um bom jogo de cintura, ele sabe expor muito bem as coisas. Ele soube vender muito bem o trabalho [à diretoria]. Ele preparou o meio de campo antes de trazer a consultora pra cá. Ele conseguiu apoio de algumas pessoas e quando ela chegou muita gente já sabia do trabalho dela. Se o gerente não tivesse feito o meio de campo ela teria perdido o tempo dela aqui.

(Supervisor Administrativo de Vendas Empresa M)

Na Empresa S a autonomia e a descentralização maior fazem com que um maior número de decisões seja tomado em níveis intermediários da hierarquia. Outro aspecto que chama a atenção é o foco no cliente, o trabalho em equipe e a busca constante para resolver problemas. Uma evidência é a incorporação, por parte da consultoria externa em franquias, em sua metodologia de implementação e gestão de franquias, de elementos de gestão de equipes próprios da Empresa S. A seguir dois relatos referentes à cultura organizacional da Empresa S:

A S é uma empresa bastante inovadora. Dentro de grupo ela tem essa fama. É a empresa que busca as novidades que existem em termos de ferramentas de administração modernas e práticas. E ao longo dos anos a empresa foi evoluindo, tanto que esse ano conquistou premiação referente à qualidade. É uma busca contínua de melhoria da prática, nos processos, no sistema da qualidade pra otimizar resultados.

(Analista Financeiro Empresa S)

Temos um jeito mais descontraído de trabalhar. Teve uma época até que falavam que na empresa era só festa porque a gente comemorava tudo. Nós trabalhávamos às vezes até as 10 da noite, mas tu imaginas uma fábrica. Nós temos um clima mais tranquilo por essa flexibilidade ou liberdade, não sei, de trabalhar. Eu tenho autonomia pra trabalhar, pra decidir.

(Assistente Comercial de Campo Empresa S)

Mesmo assim, considerando a velocidade do mercado, ambas não apresentam a agilidade necessária para acompanhá-lo, a Empresa M apresentando maiores dificuldades neste quesito. Convém ressaltar que no conglomerado da

Empresa S grande parte dos diretores das unidades é filho do fundador e na Empresa M os fundadores continuam sendo os irmãos que fundaram o conglomerado. Enquanto que na Empresa S a passagem de poder e a profissionalização da diretoria ocorreu há alguns anos, no conglomerado da Empresa M ainda é um assunto pouco discutido, apesar de um diretor já ter se aposentado.

Mesmo que a igualdade tenha sido enaltecida como valores de ambas empresas, também se apresentou como importância a busca por alcançar os objetivos traçados. Isto faz com que alguns intermediários mereçam um tratamento melhor do que outros. Isso se percebeu mais claramente na Empresa M, onde, por exemplo, o supervisor administrativo comercial define prioridades de atendimento às demandas dos franqueados conforme seus desempenhos. Nas falas do gerente comercial, supervisores, a partir de experiências passadas, comentam quais lojistas dão mais ou menos trabalho e, indiretamente, definem quais os lojistas que merecem maior ou menor atenção. Por um lado, não dar maior atenção àqueles que apresentam maiores problemas pode levar a uma piora nos seus desempenhos. Por outro lado, é indicativo de um elemento cultural.

Paralelamente, em ambas empresas se percebeu a dificuldade de substituir intermediários considerados problemáticos devido principalmente do seu desempenho comercial e financeiro. Uma das razões associadas a isso é a própria forma como se percebe a substituição de indivíduos dentro das empresas. Tanto na Empresa M quanto na S se dá a chance dos intermediários melhorarem ao invés de uma substituição pura e simples, atestando a valorização dada à segurança e estabilidade. Especificamente na Empresa M a direção quer manter a sua palavra em relação a alguns lojistas, mesmo que se perceba em outros níveis hierárquicos uma tomada de decisão mais incisiva. Os relatos a seguir exemplificam como é vista a substituição de intermediários:

Primeiro, vamos fazer um diagnóstico. Antes de qualquer atitude se tenta tudo. Ela tem sua importância. Ela está investindo na região pra divulgar nossa marca. E mais adiante se ele não ficar, a marca vai ficar. Tem que valorizar muito o empreendedor.

(Assistente Comercial de Campo Empresa S)

Essa cautela tem um pouco do meu estilo e da flexibilidade que a M tem. Em outras empresas seria cortar o mal pela raiz. Sabendo que ele [lojista] trabalhava como marcenaria, pedia para descadastrar diretamente. Sabemos que podemos resgatar o lojista, dar uma orientação. Conversamos com ele, vendo se ele quer continuar, não uma decisão

drástica. Há a cultura em minimizar problemas com cautela, e saber se posicionar. Não podemos cortar o código da loja, há um trabalho que foi feito, envolve a marca, projetistas, diversas pessoas que dependem. Chamamos a loja e nos posicionamos, deve mudar nisso, tem que fazer aquilo. É essa flexibilidade com cautela que me refiro, que tem um pouco do meu estilo. Mas houve respaldo da diretoria para isso. A empresa proporciona isso, me pergunta se acha que dá para resgatar lojista.

(Gerente Comercial Empresa M)

Nas entrevistas foi identificado que alguns elementos facilitadores do relacionamento estariam associados à região em que os intermediários se encontram, ou seja, referência a uma perspectiva macro (ALVESSON, 2003) ou nacional da cultura. Na Empresa M alguns dos melhores lojistas, tanto em relacionamento quanto em resultado, se encontram na região Nordeste do Brasil. Segundo os supervisores de vendas entrevistados, os habitantes da região Nordeste apresentam uma predisposição maior em se relacionar bem. Isso, no entanto, não chegou a ser definido como um fator cultural preponderante em relação aos relacionamentos interorganizacionais, até mesmo porque um dos lojistas de melhor desempenho da região Nordeste nasceu e foi criado na região Sul do país e os dez melhores lojistas definidos pela empresa no final de 2009 se encontram espalhados pelas regiões sul, sudeste, centro-oeste e nordeste.

Importante destacar, segundo Alvesson (2003), que os contextos local e macro precisam ser considerados para compreender as manifestações culturais no nível organizacional. Todavia, em culturas nacionais, Gerhart (2008) identificou que a maior parte da variância em culturas organizacionais não é explicada por diferenças culturais nacionais. Com relação especificamente às práticas relacionais, Sharma et al. (1999) identificaram respostas muito semelhantes entre forças de vendas gregas e norte-americanas. Assim, apesar do senso comum entre as equipes de vendas investigadas, o elemento cultura nacional ou regional parece não ser fator preponderante sobre as culturais organizacionais.

Comparando as empresas com os intermediários, em termos culturais, perceberam-se diversas semelhanças. Foram valorizadas pelos intermediários algumas características das empresas, como a ética, a simplicidade, a segurança e a importância do relacionamento. Os intermediários considerados de relacionamento mais estreito, tanto na Empresa M e S, são os que mais valorizam e põem em prática essas características. Uma das possíveis razões a essas similaridades, neste caso, dizem respeito a intermediários que já foram funcionários das empresas,

incorporando suas significações nos novos empreendimentos. Outra razão são as similaridades de valores dos empreendedores das lojas e franquias com as empresas, mesmo não sendo ex-funcionários. Abaixo relatos associados:

[Lojistas com relacionamento mais estreito] são clientes mais organizados, mas comprometidos com a empresa...eles têm o DNA da M. Quem tem menos problemas, eu consigo desenvolver [o trabalho] sem resistência das pessoas.

(Supervisor de Vendas 2 Empresa M)

Tem loja que realmente as pessoas de lá é como se estivessem aqui no andar de baixo [do edifício administrativo da empresa], como se fossem nossos colegas.

(Supervisor Administrativo de Vendas Empresa M)

A questão do comprometimento é algo que assemelha a franquia com a empresa. Mas a gente percebe que o fato da empresa ser certificada na ISO, por exemplo, de ter um desenho de processos muito bem estruturado, a necessidade de organização na documentação, essa qualidade nos processos passa externamente. Como a franquia tem contato diário conosco eu acho que vai entrando no sangue. Acaba assumindo o papel de trabalhar com qualidade nos processos. Alguns franqueados de anos já têm a maneira de trabalhar da S incorporada no trabalho deles.

(Analista Financeiro Empresa S)

Todavia, as diferenças apontadas pelos intermediários se deram principalmente à natureza dos negócios. Os intermediários lidam com varejo enquanto que nas empresas, principalmente na M, está arraigada uma perspectiva mais industrial. Isso ficou mais claro nos indivíduos que não fazem parte da área comercial. Os intermediários, pela proximidade com os consumidores, apresentam uma visão mais orientada ao mercado. Outro ponto decorrente é a menor agilidade das empresas em comparação aos intermediários. Importante ressaltar que, no caso da M, ex-funcionários, oriundos da área comercial (supervisores de venda), perceberam a mudança para uma visão mais próxima do mercado sendo lojistas. A seguir relatos associados a essas questões:

O nosso desafio é transformar informações técnicas em argumentos de vendas. A nossa abordagem é muito mais ampla. Eu vejo que a área administrativa da S é mais técnica. Às vezes o cliente escuta a mesma coisa de maneiras diferentes e isso gera dúvida. E a pessoa do administrativo não está entendendo essa abordagem mais “romântica” da área comercial. (...) A gente tem uma visão comercial, mas é claro que como gestores temos uma coerência administrativa. E lá dentro eles têm uma visão mais de garantia mesmo, de risco do negócio e tudo mais. É um equilíbrio difícil de ser alcançado. Muitas mudanças que queremos os desprotegem e muitas mudanças que eles engessam o nosso processo. E muitas vezes não conseguimos encontrar o ponto de equilíbrio. Não que não se consegue, mas nos imaginamos que eles poderiam abrir mais.

(Franquia 2 Empresa S)

A M é menos arrojada que a loja, são mais devagar. A questão comercial não está tão presente como nas lojas.

(Lojista 2 Empresa M)

4.3.1 Manifestações identificadas nas culturas organizacionais investigadas

Considerando-se mitos e cerimônias como manifestações da cultura organizacional (Quadro 9), tendo em vista que símbolos são manifestações dos significados, foram identificadas seguintes as semelhanças entre as duas empresas. Sendo o mito uma narrativa dramática de eventos imaginados, explicando origens ou transformações de algo (TRICE; BEYER, 1984; STRATI, 1998), identificou-se em ambas inicialmente os mitos dos fundadores, em função da importância dos que iniciaram as atividades de cada um dos conglomerados, pessoas simples, humildes e honestas que, com esforço e dedicação, hoje fazem parte de empresas de credibilidade e importantes na região em que se encontram. Importante destacar que o mito não é muito distante do que os fundadores continuam fazendo ainda hoje. Importante destacar que, apesar de serem definidos como mitos, os mesmos possuem base em eventos reais, misturando o verdadeiro e o fictício (FOSSÁ; CARDOSO, 2008):

Manifestações da Cultura Organizacional	Empresa M	Empresa S
Mitos presentes nas empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Mito dos fundadores (conglomerado) • Mito do líder (formador do conceito) • Mito “Patinho Feito” 	<ul style="list-style-type: none"> • Mito dos fundadores (conglomerado) • Mito do líder (formador da base da empresa)
Principais Cerimônias presentes	<ul style="list-style-type: none"> • Festas de confraternização (no conglomerado) • Convenção de lojistas • Feiras de móveis e decoração 	<ul style="list-style-type: none"> • Festas de confraternização (no conglomerado) • Encontro de Franqueados • Festas de premiação

Quadro 9 – Manifestações das culturas organizacionais das empresas pesquisadas

Fonte: Elaborado pelo autor

Outro mito identificado é o do líder. Na Empresa M, conforme as entrevistas e a observação, identificou-se como tal o ex-gerente comercial que desenvolveu o conceito da empresa. Em entrevista, ele mesmo se surpreende com os resultados do que foi feito no passado e da forma como os lojistas e supervisores lembram dele. Na Empresa S, há menção ao ex-diretor, que lançou muitas das inovações de gestão e da forma de lidar com as pessoas existentes na atualidade. Especificamente à Empresa M, há o mito “Patinho Feio”, uma alusão ao seu nível de

rentabilidade e à necessidade de investimentos em comparação às outras unidades do conglomerado.

O relato a seguir está relacionado ao mito do líder identificado na Empresa S.

Eu acho que nós fomos criando isso aí. Acho que nem partiu da gestão ou se partiu foi da época do ex-diretor [mencionado acima]. Ele era mais humano. Gostava de valorizar o funcionário. Ele criou e deu essa liberdade. Ele deixava a gente à vontade. Parecia que ele colocava a responsabilidade da empresa na nossa mão e cuidava como se fosse um mimo, como se fosse uma pedra preciosa e que era nossa. A gente defendia de unhas e dentes. É isso, é difícil de explicar. Eu não lembro como era antes, mas ali que começou. Foi uma grande engrenada. Nós temos um espírito que fazemos parte da empresa. É como se fosse um bibelô. A gente tem que cuidar dela.

(Supervisora da Central de Relacionamento Empresa S)

Em cerimônias, valores e identidades de um grupo são publicamente demonstrados ou representados de uma maneira estilizada, dentro do contexto de uma ocasião ou evento específico (ISLAM; ZYPHUR, 2009). Das cerimônias, as quais envolvem diversos ritos, além de festas de confraternização ambas empresas têm encontros com os intermediários. Na Empresa M se retomou em 2009 a Convenção de Lojistas (a última havia ocorrido em 2007), momento em que são oficializados novos investimentos e na qual são compartilhadas ideias. As feiras de decoração são outro momento em que a empresa procura reforçar seu posicionamento no mercado e seu relacionamento próximo com os intermediários.

Na Empresa S acontece o Encontro de Franqueados, ao menos uma vez ao ano. Nesse encontro, sob responsabilidade dos franqueados, mas organizado nas dependências da empresa, a principal atividade é a troca de ideias e sugestões, bem com a familiarização de novos franqueados com o contexto das franquias. Também chama a atenção as constantes premiações que a empresa obtém, as quais servem para enaltecer o espírito de equipe e o relacionamento com os intermediários, que são convidados a participar destes eventos. Abaixo depoimentos associados ao encontro e à última premiação da Empresa S:

O ponto culminante disso é o Encontro de Franqueados. Ali a gente faz a troca de experiências, de apresentação de resultados, de objetivos. Aí é o momento que isso se concretiza. Mas durante todo o ano, durante todo o processo existe essa sensação de querer que tudo aconteça de forma regrada

(Assistente de Marketing Empresa S)

(...) Até no Prêmio os franqueados foram convidados. Estavam em peso o administrativo, os vendedores, os franqueados. Eles se sentem parte da empresa. O prêmio é nosso, é deles, é de todo mundo.

(Supervisora da Central de Relacionamento Empresa S)

A observação efetuada na Empresa M ocorreu na convenção de lojistas. O espaço foi ocupado principalmente pela empresa, capitaneado pelo gerente comercial, que apresentou novas políticas para as vendas exclusivas, o novo posicionamento, o novo padrão de fachadas, o novo *software* de projetos, fornecedores de produtos que complementam a oferta de móveis e futuras ações de comunicação. Na maior parte do tempo grande parte dos lojistas escutava atentamente e quase não havia conversas laterais, as quais aumentavam quando o assunto era mais polêmico ou com as novidades. Ao final do dia da convenção, todos foram convidados para um grito de guerra, utilizado em convenções anteriores.

Pôde-se perceber que os lojistas reagiram bem ao que foi colocado. Ficam claros alguns elementos culturais da Empresa M no evento, como segurança, preço pela família e honestidade. O ambiente se mostrava bastante informal e descontraído. Os lojistas, ademais, não se mostraram reativos ao que era colocado. Percebia-se muita satisfação da parte deles em função da empresa estar atendendo a solicitações antigas (ao menos em projetos). Seguem algumas falas selecionadas:

- Diretor superintendente (do conglomerado):
 - “Quero que vocês se sintam em casa”;
 - “Acreditamos no produto M”

- Diretor da Empresa M:
 - “Estamos sendo honestos” (na apresentação da situação financeira da empresa);
 - “Não ficamos um contra o outro”;
 - “Infelizmente a coisa funciona por esse lado, é negócio” (falando da necessidade de alcançar as metas);
 - “Quero que vocês cobrem muito da equipe, com responsabilidade, sem revanchismo”;
 - “Um belo produto isto eu garanto para vocês”;

- Gerente comercial da Empresa M:
 - “Para sairmos mais parceiros e amigos do que entramos”;
 - “Ou cresce ou está fora do negócio”;

- “Como não vai toda hora (supervisor), quando estiver lá usufruam dele, proporcionem estrutura”;
- “Mostruários, negociar é comigo, não adianta ligar para o diretor”;
- Um dos lojistas, no momento de sua apresentação, considerado um dos melhores pela empresa:
 - “Cinco anos de M, com muito orgulho”;

Nestas falas estão presentes muitas das significações identificadas na empresa, como a importância do produto (“acreditamos no produto...”; “um belo produto...”), o ambiente familiar (“... sintam-se em casa”), a honestidade (“estou sendo honesto”), a importância dos relacionamentos (“... mais parceiros...”, “não.. um contra o outro”, “... sem revanchismo”, “cinco anos... com muito orgulho”) e um menor foco em resultados (“infelizmente a coisa funciona por este lado”). Por outro lado, o gerente comercial deu a entender crescimento da sua autonomia na tomada de decisão (“... não adianta ligar ao diretor”) e a posição mais incisiva da empresa (“quem não crescer está fora”).

Percebeu-se na convenção, ademais, o apreço dos lojistas pelo gerente que elaborou o conceito e o respeito pelo atual gerente comercial. Algumas falas de uma lojista, a respeito do ex-gerente:

- “Ele era o pulmão da M, tinha visão ousada”;
- “Sou filha dele”;
- “Ficamos órfãos de pai”;

No momento do almoço, outros lojistas comentaram a respeito das mudanças:

- “Antes não havia orientação nem pela parte da empresa”;
- “Agora entendi o que se deve fazer com as fachadas”;
- “Falta apoio para a gestão do negócio”;
- “A convenção de 2007 dava sono, esta foi bem diferente”;
- “Estão voltando a fazer o certo” (referindo-se á gestão do gerente que elaborou o conceito);

A convenção foi um momento aproveitado pela Empresa M para demonstrar o compromisso com os lojistas e a mudança de algumas políticas. Regras ficaram mais claras e os lojistas, no geral, ficaram animados. Com base em Tryce e Beyer (1984), Strati (1998), Cavedon (2003) e Islam e Zyphur (2009) e na observação, destaca-se que a convenção apresentou ritos de engrandecimento, por exaltar comportamentos desejáveis e exemplares; ritos de renovação, por reforçar a estrutura de poder existente, ao transmitir a ideia de que algo está sendo feito para corrigir distorções; ritos de integração, por integrar indivíduos que não costumam interagir entre si (integração entre lojistas e entre lojistas e funcionários).

Nas entrevistas efetuadas após a convenção, foi comentado pelos entrevistados de ambos os lados (empresa e intermediário) que as mudanças estão ocorrendo (mais lentas que o previsto) e os lojistas estão assumindo o posicionamento e reforçando o conceito. Na convenção pôde-se perceber a importância e credibilidade entre os lojistas do ex-gerente mencionado, principalmente em relação à formatação do negócio.

4.4 TRANSFORMAÇÕES CULTURAIS ORGANIZACIONAIS E RELACIONAMENTOS

As entrevistas e a observação permitiram identificar transformações culturais ocorridas no decorrer do tempo tanto nos franqueados quanto nas empresas. Pôde-se perceber que houve a contribuição dos relacionamentos interorganizacionais para essas alterações, principalmente através das interações, dos processos de aprendizagem e da formação da confiança. Da parte dos intermediários, as alterações culturais nas empresas aconteceram em relação às percepções de como o mercado funciona, bem como da introdução de significações provindas das experiências dos intermediários, como por exemplo a atuação com uma empresa concorrente no passado. Da parte das empresas, os sistemas e processos gerenciais desempenharam um papel importante nas mudanças culturais dos intermediários, até mesmo porque para grande parte deles havia falta de referências em gestão. Em ambos os lados, ocorreu a contribuição de significações de terceiros, como as relacionadas aos arquitetos na Empresa M e aos consultores de franquias

na Empresa S, o que indica relação com as subculturas profissionais (SCHEIN, 1996).

Em relação às significações provindas de experiências dos intermediários, a segurança percebida e uma avaliação mais ponderada do desempenho dos lojistas por parte da Empresa M fez com que alguns intermediários que comercializavam outras marcas, dentro do segmento de vendas exclusivas, procurassem sua marca. Além de procurar um produto de maior qualidade, queriam ser tratados como pessoas e não apenas como números.

Um ponto ressaltado tanto com entrevistados da Empresa M bem como com lojistas é o jeito família do conglomerado e, em consequência, da empresa. Os lojistas que apresentam relacionamento mais próximo valorizam esta característica, além da segurança percebida na marca e no conglomerado, conforme relatado em capítulo anterior. Segundo um dos supervisores e o gerente comercial, os lojistas incorporam de maneira natural o jeito de ser da empresa. A questão é saber se esse jeito de ser, ou cultura organizacional em outras palavras, é uma transformação nos valores da empresa ou um compartilhamento de significações já existentes.

Nos relatos de lojistas e supervisores da Empresa M, o negócio de loja exclusiva foi o primeiro de alguns empreendedores. Um deles, anteriormente executivo de uma companhia de telefonia, juntamente com sua esposa, anteriormente decoradora de uma revenda exclusiva de empresa concorrente, elaboraram um plano de negócio para a abertura de uma loja de móveis na região sul do país. A opção pela marca da Empresa M ocorreu devido à qualidade do produto, contato com a diretoria e as atitudes do supervisor da época que participou da escolha. Segundo o lojista, pesou também na decisão as experiências passadas semelhante entre eles e a diretoria do conglomerado: passado simples e a continuidade da humildade nas atitudes. Estas características, segundo o lojista, foram reforçadas com o convívio com a empresa.

Eles [empresa e diretoria] são muito humildes, não ostentam o que possuem. Eu também vim de uma situação humilde. Não há nenhum esforço da parte de todos na empresa em se comportar de determinadas maneiras, não é artificial, é natural. Todos estão disponíveis para ajudar, sem preocupados com a qualidade do produto, são educados, gente simples.

(Lojista 2 Empresa M)

Em outras situações, os empreendedores foram, no passado, ligados a marcas concorrentes e optaram por trabalhar com a Empresa M pelo clima familiar, pela liberdade em trabalhar no mercado e pelo relacionamento. Por exemplo, um dos empreendedores com melhor desempenho da rede, localizado na região nordeste do país, foi por muitos anos revendedor exclusivo de outra marca. Segundo ele, era-se apenas um número e sentia-se também altamente cobrado para alcançar as metas (foco intenso no resultado). A mudança para a Empresa M foi devida, principalmente, ao relacionamento, à segurança, à humildade e à honestidade presentes, características que o próprio empreendedor considera possuir e que viu fortalecidas com o decorrer do tempo. Em relação a isso, de acordo com Beugelsdijk, Koen e Noorderhaven (2006), uma organização focada demais em resultados pode levar à falta de paciência, de interesse e de habilidade necessárias para gerenciar relacionamentos interorganizacionais estreitos e duradouros.

No entanto, este lojista, apesar de desaprovar algumas das formas de trabalho da antiga marca, continua apresentado um foco em resultados maior que a Empresa M, o que pode ser encarada como uma herança da marca de móveis que ele não comercializa mais. A seguir, relato que apresenta a forma como os lojistas contribuíram para a cultura organizacional da Empresa M:

Trouxeram [lojistas] alguns elementos interessantes para a rede, que era algo que estavam buscando incorporar como valor, a busca por resultados por venda, a gana, a vontade de vender, que não era e talvez não seja ainda um valor M. Trouxeram valores mas também se incorporaram aos valores da M

(Ex-Gerente Comercial Empresa M)

Convém destacar que um supervisor comercial que participou na época da seleção do lojista da região sul também participou para a seleção do localizado na região nordeste do país. Este supervisor aprendeu grande parte do que sabe sobre lojas exclusivas com o antigo gerente (o principal responsável pela elaboração do conceito). Iniciou suas atividades na área produtiva da empresa, seguiu para a área comercial e atualmente, junto com outros três antigos supervisores, possui uma revenda exclusiva da marca. Este é um caso semelhante ao que existe em três franquias da Empresa S, na qual antigos funcionários tornaram-se intermediários.

No caso dos ex-supervisores de vendas da Empresa M que se tornaram lojistas, bem como dos ex-assistentes comerciais de campo da Empresa S que assumiram uma franquia (Franquia 2 entrevistada), as peculiaridades da cultura organizacional do fornecedor foram incorporadas na cultura organizacional da nova

empresa, uma vez que a única referência que os sócios tinham a respeito de funcionamento de empresa e da gestão era da agora fornecedora. Essas peculiaridades, por um lado, facilitaram o processo de comunicação e a compreensão do que ocorria nas Empresas M e S, por eles já conhecerem seus funcionários e suas políticas. Abaixo relato da Franquia da Empresa S:

A gente levou isso junto [valores da S]. Aqui facilita por nós termos uma história anterior a franquia. Como a gente vivenciou isso lá dentro acabou entrando no sangue como se diz. A nossa escola é lá. Os professores são sempre os mesmos, isso facilita. Nos nossos valores tem muito da S. Nas outras franquias eu acho que a distância atrapalha um pouco, acredito. Eu acredito que, uma franquia na mesma cidade da S, com pessoas que se criaram dentro da S, torna os valores muito mais presentes do que uma empresa em Belém do Pará. Essa distância esfria um pouco. Mas nada que com o tempo os valores sejam absorvidos por osmose(...). [Questionado se as franquias são parecidas com a S]. Eu vejo a rede muito franca, uma rede sem maldade. Isso é algo muito interessante porque não estamos pensando só em nós, mas na rede. Queremos fortalecer a rede. Sempre procuramos destacar isso, fortalecendo a rede estamos nos fortalecendo.

(Franquia 2 Empresa S)

Todavia, em relação aos ex-funcionários da Empresa M, apesar de acreditarem, na época, que conheciam bem o mercado de móveis planejados e as maneiras de comercializar o produto, este conhecimento se encontrava mais em nível teórico, sendo que a maior dificuldade foi em perceber que naquele momento eles eram proprietários de um negócio, que deviam ter uma noção global a respeito dele, principalmente em gestão, e que precisavam conhecer o comportamento do seu público alvo e dos formadores de opinião deste público, como arquitetos e decoradores. Deviam assumir o papel de empreendedores, o que até aquele momento eles não eram. Após três anos como proprietários da loja, e mesmo identificados como tendo uma das dez melhores revendas da rede, ainda sentem dificuldades na atuação com o mercado e nas práticas de gestão. Dificuldade semelhante foi relatada pelo franqueado da Empresa S, ex-assistente comercial de campo. Para ele, uma dificuldade foi a diferença de agilidade necessário junto ao mercado consumidor, bem como o papel de empreendedor. A seguir dois relatos, do lojista e do franqueado:

[Questionados sobre o que mudou quando eram funcionários da M e agora possuem loja]. A gente ficou mais com a questão [valor] do comercial, o que precisa fazer para o negócio andar, isso a gente acha que procurou ter, evoluir como loja: aqui a gente tem que esquecer da M. Nós tomamos decisão rapidamente, nós reunimos ontem o que decidimos rápido, não precisamos quebrar o gesso. Nós temos um negócio, que vira um novelo de lã. Na hora de decidir (...) somos rápidos.

(Lojista 1 Empresa M)

Enquanto funcionário tu não tens uma visão de empresa, mas sim tem uma visão do teu plano de carreira. Aqui a visão é outra. Somos donos do próprio negócio e estamos no topo, não temos como crescer como carreira, mas queremos crescer como empresa (...). O que mudou foi a responsabilidade. Quando funcionário você é responsável apenas por você, mas quando empreendedor você é responsável por outras pessoas. Uma ação mal tomada por resultar em perda pra muitas pessoas. A gente mudou de vendedor pra gestão. Só aí existe uma grande mudança de postura e de atitude. A maior mudança foi justamente isso porque como vendedor tu faz a tua agenda e vai à busca do teu resultado, é de forma individual. Já como empresa tem que se pensar no todo. Estamos mais comerciais agora [como franquia] porque é o nosso dia-a-dia, porém mais coerentes administrativamente. Isso porque antes a gente não enxergava isso muito. Enxergava à distância e hoje estamos muito presentes. Ocorreu uma evolução muito maior na parte administrativa e financeira.

(Franquia 2 Empresa S)

As transformações culturais ocorridas nos lojistas em função das contribuições da Empresa M estão relacionadas principalmente ao “conceito”. Este conjunto de princípios, impregnado de elementos culturais, por envolver símbolos e significados, faz parte do vocabulário e das práticas tanto das empresas quanto dos lojistas. Foram identificados, por outro lado, alguns indícios de transformação cultural como contribuição dos lojistas para a Empresa M. São aspectos relacionados ao mercado propriamente dito, em especial a orientação para o mercado, um elemento até então pouco presente na empresa, até mesmo pelo que foi apresentado anteriormente a respeito da diretoria. Destaca-se que a orientação para o mercado se refere ao conjunto de processos e atividades interfuncionais de busca sistemática de informações de clientes e concorrentes atuais e potenciais, de análise sistemática dessas informações buscando desenvolver conhecimento de mercado e do uso sistemático de tais conhecimentos para guiar o reconhecimento, entendimento, criação, seleção, implementação e modificação de estratégias (HUNT; MORGAN, 1995; DESHPANDÉ; FARLEY, 1999).

A importância da orientação para o mercado começou a gerar, nos últimos dois anos, algumas modificações na empresa. Uma delas foi a definição, dentro do Planejamento Estratégico para 2009, de um Diretor de Marketing, para todas as unidades do conglomerado, que ficaria responsável pela mídia e desenvolvimento de novos produtos. Outra diz respeito às retomadas do conceito e do respectivo posicionamento de marca, ocorridas em 2009. Ações que deixaram claro o papel preponderante do gerente comercial para a sua consecução. Segue relato que exemplifica esta análise:

Na realidade, eu acho que a pressão [dos lojistas] foi um estímulo. É o que estava faltando. Eles viam a necessidade de fazer alguma coisa. O atual gerente comercial chegou ao momento certo e mostrou o que podia ser feito. Apresentou da forma como deveria ser apresentada. No início [a diretoria] com receio, mas quando começaram a aparecer os resultados compraram a idéia. Tanto que a gente está vendo [no final de 2009] carta branca pra tudo. Tudo o que estamos fazendo está sendo bem aceito.

(Supervisor Administrativo de Vendas Empresa M)

A equipe comercial também se utiliza desses lojistas ditos diferenciados, apresentando uma combinação de valores da empresa e valores mais próximos às características do mercado, para servirem de exemplo junto a outros. Comportamento também verificado na Empresa S. A seguir relatos que retratam isso:

Tem lojista que começa a perceber de forma parecida os problemas da forma como percebemos. Tem muita sugestão de lojista que é incorporado no produto, que concordamos. Muito lojista percebe a diferenciação do nosso produto e como trabalhar, outros não, só reclamam. Temos 5 ou 6 lojistas extremamente diferenciados, são espelho, a fábrica também enxerga isso, considera isso. Isso nos mostra um caminho que nós também queremos chegar

(Gerente Comercial Empresa M)

Eu acho que tem evoluído bastante [a respeito da visão de mercado por parte da Empresa S]. Hoje a gente consegue mudar algumas coisas lá dentro. Eles estão escutando mais. O mercado determina os caminhos. Depois de tanto falar eles começam a entender o que o mercado quer.

(Franquia 2 Empresa S)

Essa contribuição dos intermediários para a mudança na forma de encarar os problemas e nas visões de mundo também ocorrem nos processos de aprendizagem. Em treinamentos, tal como o relatado anteriormente para uma franquia em Florianópolis da Empresa S (item 4.2.6), uma mudança de percepção de funcionários da empresa a respeito de como funciona o mercado das franquias é indício de contribuição dos intermediários à cultura organizacional da Empresa S.

As características de uma profissão também se fazem mais presentes nos lojistas da Empresa M, o arquiteto. A partir das percepções do que ocorria no mercado e em alguns lojistas, a empresa definiu com um dos focos de trabalho a atuação junto a arquitetos, reconhecidos formados de opinião na compra de móveis planejados. Muitas das características valorizadas pelos arquitetos foram incorporadas nas lojas, considerando por exemplo as fachadas, leiaute e decoração das lojas e forma de apresentação do produto. Outro ponto a ressaltar é que alguns dos proprietários das lojas são graduados em arquitetura. É a contribuição, neste

caso, das subculturas profissionais (ALVESSON, 2003) às culturas organizacionais. A seguir, dois depoimentos relacionados aos arquitetos:

[Lidar com arquitetos] É uma coisa nova pra gente e isso vem com a experiência. Eu tive muita informação, muita experiência com esse trabalho na feira de decoração, que ocorreu no dia seguinte à convenção. E isso a gente vai passando para a célula de marketing. Está entrando aos poucos na nossa maneira de trabalhar e o lojista também passa a ver dessa maneira. Eu noto que vai se incorporando. As meninas da célula já estão se comportando de uma maneira diferente. Elas participaram também da feira, nós nos revezamos. Arquitetos vieram para a empresa, aí se convive se janta. Foi tudo muito natural.

(Gerente de Marketing Empresa M)

Esses outros lojistas [os de melhor desempenho] já enxergam o todo, o conceito do produto, na concepção de um olhar mais apurado, uma compreensão porque eles têm um diálogo mais forte com os arquitetos, eles sabem o linguajar do arquiteto.

(Responsável pelas Fachadas das Lojas Empresa M)

A escolha de sistemas comerciais também contribui para as mudanças culturais. O momento que a Empresa M escolheu para trabalhar com revendas exclusivas e a Empresa S com franquias definiu uma nova forma de se lidar com intermediários e também de se pensar o negócio. Não há dúvidas que alguns elementos culturais, favoráveis ao relacionamento, facilitaram a implementação de alguns processos.

Todavia, a necessidade de estar mais próximo do mercado e de conhecer melhor os seus anseios ainda é um desafio, principalmente para a Empresa M. Na Empresa S, apesar de evidências que demonstram um melhor preparo para lidar com o mercado quando se compara à Empresa M, há também esta dificuldade de se aproximar dos anseios dos intermediários. Conforme já relatado no capítulo anterior, uma possível explicação para isso é a origem industrial de ambas empresas e as experiências de mercado com outros tipos de canais de marketing nos conglomerados. O relato a seguir apresenta o peso do contexto industrial nos sistemas de símbolos e significados envolvidos:

Isso é mudança de cultura forte [a respeito das práticas no mercado]. Não sei se está a palavra. Nós estamos inseridos dentro de um contexto industrial. Todos os cacoetes foram sugados de uma indústria. A indústria tem distribuidores e a forma de atender isso é diferente.

(Coordenador de Franquias Empresa S)

Na Empresa S, muitos franqueados adotaram o seu jeito de lidar com as pessoas e alguns de seus princípios norteadores. Um dos entrevistados, por exemplo, conforme já relatado no item 4.2.6, indicou que um franqueado de estilo

mais rígido e contido (dificilmente olhava para as pessoas na empresa e as cumprimentava no primeiro encontro) tornou-se mais próximo com o decorrer do tempo. Por outro lado, o nível de abertura das empresas a novas ideias, que também compõe as culturas organizacionais nas empresas estudadas, pode possibilitar maior aproximação do mercado. Isto é, uma característica cultural pode permitir ou facilitar o surgimento, ou reforço, de outra característica cultural.

4.4.1 Papel dos interfaceadores nas transformações culturais

Os interfaceadores têm um importante papel nas atividades colaborativas, nos processos de aprendizagem e de formação de confiança com os intermediários, especialmente na área comercial. Isto porque eles são ao mesmo tempo representantes de uma organização e intérpretes do ambiente externo para a base organizacional, tendo como responsabilidades a ligação entre grupos e o intercâmbio de informações entre organizações diferentes (ARAUJO; DUBOIS; GADDE, 2003; COHEN; FINK, 2003). Todos os entrevistados neste estudo podem ser encarados como interfaceadores, uma vez que possuem contato permanente com os intermediários ou com as empresas (os proprietários das franquias), mesmo que os que apresentam maior grau de interação sejam os constituintes das equipes comerciais. Essa importância se deve pelo elo entre empresa e intermediário formado pelo interfaceador. Em outras palavras, o interfaceador como profissional de fronteira (HALLEY, 1997; 1998).

O conflito de papel é uma característica inerente aos interfaceadores (FRIEDMAN; PODOLNY, 1992; SINGH; RHOADS, 1991; SHARMA et al., 1999). Nas empresas investigadas essa característica foi identificada, principalmente com as equipes de venda. Em muitas situações identificou-se que a proximidade e as afinidades da equipe de vendas é maior com os intermediários que com os colegas de trabalho, mesmo que não haja uma frequência considerável de visitas.

Na Empresa S, por exemplo, diversos conflitos entre a visão comercial e a visão operacional geraram conflitos de papel para os interfaceadores, que em diversos momentos ficaram com dilemas nas mãos. Com o tempo, todavia, a mudança das áreas administrativas e operacionais em perceber como as franquias efetivamente funcionam no mercado, principalmente nas suas interações com os

franqueados, tornou um pouco mais semelhante as percepções de áreas diferentes. O depoimento a seguir retrata um pouco isso:

Quando a gente percebe que o resultado depende de tudo, que ele só vem dessa sintonia de todas as áreas, não tem porque achar que uma área é mais importante que a outra. O comercial tem que dar esse equilíbrio entre as áreas. A gente traz as coisas de fora pra dentro, vai encontrar algumas resistências. Tem muitas “saídas justas”, tem coisas que a gente não consegue resolver. Algumas situações fogem do nosso controle. Cabe ao comercial tentar aproximar interesses. Não posso esperar que as pessoas de outras áreas tenham a mesma percepção que eu tenho. O próprio franqueado às vezes não tem a percepção que a gente imagina. Se a gente tem essa função de interface tem que aplicar.

(Assistente Comercial de Campo Empresa S)

Importante destacar, ademais, o papel da liderança nas transformações culturais, neste caso os gestores que são considerados interfaceadores, os gerentes comerciais investigados. Um líder poder servir de ponto de ligação entre culturas diferentes. Convém ressaltar, retomando Alvesson (2003), que a liderança não ocorre de um ponto zero sociocultural, mas sempre toma lugar em um contexto de padrões de significado já desenvolvidos.

No caso da Empresa M, o gerente comercial, por sua argumentação e pela confiança conquistada com a diretoria, tem conseguido algumas aprovações relativas a projetos e ações, apesar desta ainda se mostrar em geral mais conservadora e avessa ao risco, principalmente em ações referentes ao mercado. Os relatos a seguir ilustram a postura da diretoria:

Eles estão mais participativos (diretoria, após convenção de lojistas). Outros que contestaram o nosso posicionamento no início sabem que hoje temos um horizonte bem definido. Hoje tratamos os lojistas de maneira muito franca, transparente e podemos cobrar resultados, mas tudo de uma forma muito tranqüila. O nosso mercado já está definido. Não adianta brigarmos com marcas diferentes, com preço. Esse não é nosso foco. A diretoria mudou muito nessa visão.

(Gerente Comercial Empresa M)

Não digo que foi resistente, mas faltou convicção [opinião da diretoria em relação ao novo posicionamento]. Eu sou muito prática. É sim ou não. A gente fez um estudo, até tiramos as piores coisas que causariam choque, e mostramos, é claro coisas boas. Aí falamos das coisas boas da concorrência, mas não só as coisas boas. Mostramos o intermediário que é muito bom. Quando eles viram, ficaram chocados. Aí falamos que o nosso posicionamento seria esse. Aí fizemos uns rabiscos, algumas argumentações e dissemos que queríamos chegar até tal ponto e para isso era necessária tal coisa. Eu perguntei umas cinco vezes se o posicionamento estava aprovado ou não. Às vezes eu saio de algumas reuniões e eu não tenho certeza das coisas. Perguntei pra cada um se estava aprovado ou não. Acho que eles estão convencidos do posicionamento, mas falta firmeza.

(Gerente de Marketing, Empresa M)

Todavia, é importante destacar que esse processo de aceitação de uma outra forma de se enxergar as coisas e a percepção da necessidade de mudança, mesmo que de forma lenta, depende de outras significações para poder ocorrer. Se não houvesse, neste caso, da parte da diretoria uma abertura às ideias e sugestões e uma valorização dessa abertura, bem como uma importância dada ao ser humano, a mudança em outras significações (como a orientação para o mercado) seria mais difícil.

4.4.2 Transformações culturais e continuidade dos relacionamentos

Os achados de campo identificaram algumas mudanças de ordem cultural, tanto do lado dos intermediários quanto do lado das empresas. Do lado dos intermediários, alguns valores e formas de perceber o mundo foram reforçados, uma vez que já haviam significações compartilhadas. As empresas também serviram como referência para outras questões, como por exemplo a gestão de pessoas, principalmente para os intermediários cujo negócio era o primeiro de suas vidas.

Do lado das empresas, uma maior interação com os intermediários e a necessidade de resolver problemas, principalmente na Empresa S, fez com que áreas não acostumadas a lidar diretamente com o mercado mudassem seus pontos de vista. Na realidade, as percepções das áreas operacionais e administrativas ficaram mais parecidas com as percepções da área comercial em função do contato maior necessário ao relacionamento com as franquias. Um contexto externo, portanto, serviu para aproximar áreas organizacionais. O relato abaixo permite entender com mais clareza essa situação:

É preciso ter o entendimento que no outro lado tem um empresário que colocou R\$ 400 mil no negócio e que está sentindo na pele o que está acontecendo no mercado. Aos poucos estamos criando isso (...). É preciso entender que alguém depende de nós lá fora. Somos co-responsáveis em ajudar ele a dar certo. Ainda falta isso aqui dentro.

(Coordenador de Franquias Empresa S)

Tendo por referência Luthans (1995) e Ellis, Lowe e Purchase (2006), essas alterações culturais foram sendo construídas principalmente pelos momentos de interação e de cooperação, pelos processos de aprendizagem, pela formação de confiança, pelo comprometimento com as ações e com os resultados e pelos

exemplos e posturas presentes. Essas alterações, no entanto, dependeram, para ocorrer, de uma base cultural já presente em ambas empresas, o que inclui significações compartilhadas. Por exemplo, na Empresa S um entrevistado enfatizou que quando os franqueados estão fazendo menos questionamentos, ou até mesmo nenhum, a respeito de situações que seriam, a princípio, óbvias apenas para a empresa, estão incorporando o seu espírito.

O relacionamento contribui, portanto, com as alterações culturais entre empresas diferentes. Todavia, depende de elementos culturais de base. Isto porque os relacionamentos dependem de quanto são valorizados no nível organizacional e enraizados na cultura organizacional (WINKLHOFER; PRESSEY; TZOKAS, 2006). Essas transformações culturais compartilhadas, presentes para algumas pessoas, grupos de pessoas ou para alguns símbolos e significados, por outro lado, necessitam dos relacionamentos para se fortalecerem e se disseminarem (LUTHANS, 1998). Na Empresa S, muitos franqueados se impressionam (positivamente) com as práticas de trabalho e de gestão, principalmente na parte de pessoas e equipes, assim como outros ficam desconfiados. Com o tempo, eles vão incorporando essas práticas e, por consequência, suas significações, à medida que percebem os resultados no mercado.

Nesse sentido, é necessário considerar, mais uma vez, a importância da confiança e dos processos de aprendizagem. Se há problemas de confiança entre membros de um canal, esta também pode ser reduzida em relação aos sistemas comerciais, aos procedimentos e à maneira de se trabalhar, o que poderá interferir nos sistemas de símbolos e significados. Como a confiança foi identificada com um facilitador da aprendizagem (LANE, 2001), reduzir a confiança é também reduzir a capacidade de aprender e de, por sua vez, compartilhar mais significações.

Por outro lado, considerando a natureza conservadora e estável das culturas – dificuldade em mudar (GAGLIARDI, 1986; MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000, HOFSTEDE, 2001), muitas das significações permanecem junto às empresas e intermediários, mesmo que alguns membros das empresas queiram esquecê-los. Um exemplo é o “conceito” presente na Empresa M, com o papel preponderante de um ex-gerente comercial em sua elaboração.

Numa outra gestão [posterior à do ex-gerente em questão] tentaram apagar o conceito, mas eles viram que nunca vão conseguir apagar porque isso está impregnado. Os lojistas pediram esse conceito. Não foi a “M”(...). O conceito, aquele gerente redefiniu o conceito da M. Pode trocar todos os lojistas, mas a cara dele permanece.

(Lojista 1 Empresa S)

Mesmo com a saída deste gerente e, em seguida, o uso menos profundo do conceito por parte da empresa (tendo por base a capacitação e formação na época dos supervisores, principais transmissores para os lojistas), este permaneceu nos lojistas. Como o conceito é impregnado de características culturais, saem as pessoas, mas permanece a cultura. Fato disso é a retomada do conceito, a qual teve influência importante do gerente de vendas atual e dos lojistas, que com os resultados alcançados demonstravam a sua efetividade.

4.4.3 Existência de uma cultura interorganizacional

Conforme os resultados apresentados anteriormente, os relacionamentos, principalmente através da confiança, considerando os aspectos atinentes às informações e às ações; do comprometimento, tendo em vista os aspectos referentes às ações e aos resultados; da cooperação e dos processos e resultados da aprendizagem, contribuíram às alterações das culturas organizacionais envolvidas. Os relacionamentos permitiram que as significações entre indivíduos e grupos de organizações diferentes se aproximassem. Ademais, possibilitaram um fortalecimento das afinidades entre organizações diferentes, no caso dos que já possuíam valores e crenças semelhantes entre si mesmo antes de se iniciar o relacionamento. Neste sentido, pode-se afirmar que o relacionamento iniciou, dentre outras coisas, por já haver esses valores e crenças compartilhados (GUMMESSON, 2005).

Essas transformações culturais, por sua vez, interferem na continuidade dos relacionamentos. Identificou-se neste estudo, que as contribuições culturais ocorreram de ambos os lados das díades envolvidas. Por um lado, intermediários, assimilaram mais algumas significações das empresas por não apresentarem experiências em administração ou por terem sido seus ex-funcionários. Por outro lado, as empresas assimilaram mais algumas significações dos intermediários pelas questões ligadas ao varejo propriamente dito (as empresas estão associadas a

conglomerados industriais) e pelo acesso a intermediários que trabalharam com marcas concorrentes. As transformações, portanto, contribuíram para a continuidade dos relacionamentos por aproximar ou reforçar afinidades e significações.

Outra questão importante é o papel fundamental dos interfaceadores aos relacionamentos e às transformações culturais, sendo elo de ligação e de intercâmbio entre organizações diferentes. Neste caso, não estão incluídos interfaceadores apenas de níveis hierárquicos operacionais, mas de níveis hierárquicos de gerência, como os gerentes comerciais e coordenadores. Tem-se, então, neste caso, o indivíduo como interfaceador e também como gestor, ou líder. Entretanto, chama-se a atenção de se considerar o conflito de papel e a rotatividade entre interfaceadores, em função de suas consequências ao desenvolvimento dos relacionamentos, às transformações culturais e à continuidade dos relacionamentos.

Paralelamente, cultura interorganizacional foi definida, no referencial teórico, como uma interação entre culturas organizacionais, uma rede de significações circulando entre fronteiras organizacionais, uma combinação entre crenças, valores, símbolos, artefatos e comportamentos conseqüentes que poderá levar a um novo conjunto de crenças e valores. Sem embargo, pode-se afirmar que existe esta cultura interorganizacional?

Os achados permitem inferir que sim, mas de maneira específica e restrita entre as organizações e em função principalmente dos relacionamentos interorganizacionais. Considerando as perspectivas culturais de Martin e Frost (2001), foram identificados indícios da existência de culturas interorganizacionais na perspectiva de fragmentação. Conforme Martin e Frost, na perspectiva de fragmentação as relações entre manifestações da cultura não são nem muito consistentes nem muito inconsistentes, apresentando elementos de transitoriedade, contradição e confusão. O consenso, neste caso, seria transitório e específico a determinadas questões, sendo substituído por modelos diferentes à medida que outras questões chamassem a atenção. Por sua vez, segundo Cavedon (2003), a perspectiva da fragmentação está associada a significações partilhadas por indivíduos, independentemente do grupo de atores aos quais fazem parte.

A perspectiva de fragmentação se apresenta, então, no compartilhamento de algumas significações entre indivíduos de organizações e de grupos organizacionais diferentes, como a área comercial com os intermediários, a cúpula diretiva com a área comercial e os intermediários, a área operacional com a área comercial e

intermediários e a área administrativa com a área comercial e intermediários. Fundamentalmente, a área comercial servindo de ponte, de natureza cultural, entre as áreas organizacionais e os intermediários.

Dentro das organizações, os indícios de cultura interorganizacional permitem, ademais, a aproximação entre subculturas dentro de uma organização, por se reduzirem as diferenças quanto às suas visões de mundo e valores, uma vez que há interações com indivíduos dos intermediários. Não somente os problemas a serem resolvidos são comuns, mas as percepções a respeito destes problemas começam a se tornar parecidas entre indivíduos de grupos organizacionais diferentes, em função da interação com outros indivíduos de organizações diferentes. Tomando por exemplo os relatos da Empresa S, os funcionários da área administrativa/operacional começaram a perceber os problemas relacionados ao mercado de uma forma mais parecida aos funcionários da área comercial pelas interações com os funcionários dos intermediários, como em treinamentos.

Em relação às áreas comerciais e intermediários, tendo que a interação ocorre principalmente na figura dos seus proprietários, gerentes e suporte operacional (dados os níveis de rotatividade elevados na área comercial dos intermediários de ambas empresas), não se chega a formar um grupo único entre a área comercial e os integrantes de um intermediário específico, o que se alinharia com a perspectiva de diferenciação. O que ocorre é o compartilhamento de determinados símbolos e significados entre um grupo que compõe as equipes comerciais das empresas e integrantes de diversos lojistas, especialmente os de relacionamento mais estreito. Em outras palavras, as significações não estão atreladas necessariamente a indivíduos de um grupo específico (CAVEDON, 2003).

Na Figura 2, a seguir, procurou-se apresentar graficamente estas relações. Um dos círculos se refere, primeiramente, à cultura do intermediário, considerada de uma perspectiva de integração (cultura consistente em toda uma organização) em função do tamanho de suas estruturas, dos índices de rotatividade na área comercial e do número pequeno de funcionários que permanecem por mais tempo, o qual faz com que as significações sejam semelhantes em todo o ponto de venda. Outro círculo se refere à cultura do fornecedor, de uma perspectiva de integração, considerado os símbolos e significados partilhados por todos os que fazem parte da empresa. O terceiro círculo se refere à cultura das áreas dos fornecedores (departamentos ou setores), de uma perspectiva de diferenciação, considerando as

significações específicas de grupos de trabalho ou departamentos diferentes. Seria possível neste caso encarar a cultura interorganizacional como a cultura dos interfaceadores, que envolveria a interação dos interfaceadores dos intermediários (o que inclui os proprietários) com os interfaceadores das empresas, principalmente naquelas áreas nas quais eles são predominantes, como marketing/comercial.

As áreas de intersecção destes círculos são encaradas como perspectiva de fragmentação pelas significações partilhadas em determinadas questões ou em determinados momentos. A cultura interorganizacional ocorreria nas intersecções da cultura do intermediário com a cultura do fornecedor (perspectiva de fragmentação) e com as áreas do fornecedor (como comercial e operacional – perspectiva de diferenciação).



Figura 2 - Perspectivas culturais e cultura interorganizacional

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Evidências disso são as significações dos intermediários associadas à orientação para o mercado mais presentes nas empresas como um todo e em suas

áreas; as significações das empresas, associadas, por exemplo, à importância do relacionamento, da honestidade e do trabalho mais presentes ou ratificando significações dos intermediários; as significações das empresas e das áreas, relacionadas aos sistemas de gestão, principalmente os comerciais e os de pessoas, mais presentes nos intermediários, incluindo elementos desconsiderados por um tempo, mas não esquecidos (como o “conceito” na Empresa M); os ex-funcionários que assumiram papel de intermediários trazendo consigo experiências e elementos culturais presentes nas empresas como um todo e em suas áreas; os intermediários com experiências em marcas concorrentes que trouxeram consigo algumas significações associadas, contribuindo nas transformações culturais das empresas; as significações de terceiros, como arquitetos ou consultores, presentes em intermediários, empresas e áreas, no que tange tanto à orientação para o mercado quanto aos sistemas gerenciais. Disto depreende-se que a cultura interorganizacional pode ser encarada como uma cultura de intersecção, entre organizações diferentes e suas áreas, ou uma cultura de fronteira. Isto porque a cultura pode fragmentar (criar fronteiras) como também integrar (permitir significados compartilhados entre fronteiras) (HALLEY, 1998).

Em relação a isso, retomam-se as palavras de Meyerson (1991), o qual argumentou que indivíduos de determinada cultura, mesmo não concordando a respeito das fronteiras das culturas, não identificando soluções compartilhadas e não reconciliando crenças contraditórias e identidades múltiplas, ainda sustentam que pertencem a uma cultura. Isto porque compartilham uma orientação comum e um propósito amplo, de encarar problemas similares e de ter experiências comparáveis. Pode-se referir aqui a indivíduos de uma organização que, mesmo estando em departamentos diferentes, compartilham orientações e valores comuns (uma perspectiva de integração). Entretanto, essas referências podem ser também a indivíduos de organizações diferentes, dentro de uma perspectiva de fragmentação.

Paralelamente, no referencial teórico referente à cultura interorganizacional, apresentaram-se algumas situações de sua ocorrência (item 2.4.2). Propunha-se que a cultura interorganizacional (a) dificilmente ocorreria de maneira ampla e bem distribuída nas organizações envolvidas; (b) dificilmente se desenvolveria em relações assimétricas de poder e (c) dependeria de contextos culturais nacionais, regionais e setoriais, além dos organizacionais.

Neste íterim, (a) a cultura interorganizacional a partir de uma perspectiva de fragmentação reitera a ocorrência de maneira transitória e específica. Por sua vez, (b) a força e qualidade das relações interdependentes entre fornecedores e intermediários investigados estão associadas a relações menos assimétricas de poder, onde se percebeu o interesse genuíno, por parte das Empresas M e S, detentoras a princípio de maior poder que os intermediários, em relacionamentos justos (FRAZIER, 1999).

Por fim, (c) há a presença principalmente de contextos culturais setoriais, em função das atividades de atuação das empresas e da atividade de varejo dos intermediários. Contextos regionais culturais, considerando a localização geográfica dos intermediários, também foram identificados, mas de forma mais superficial.

Assim, com base nestes achados, pode-se afirmar que o desenvolvimento, bem como a investigação, dos relacionamentos interorganizacionais necessitam que sejam consideradas as culturas organizacionais e, especificamente uma cultura interorganizacional, por mais específica e restrita que esta seja. Relacionamentos interorganizacionais, baseados em relacionamentos interpessoais, estão impregnados de cultura (ELLIS; LOWE; PURCHASE, 2006) e necessitam desta para continuarem existindo. Isto porque sistemas de símbolos e significados servem de base, facilitam o início de relacionamentos, aproximam os membros de empresas diferentes e contribuem para a continuidade do relacionamento. Desta forma, mesmo tendo em vista que o objetivo geral deste trabalho considera a análise das contribuições dos relacionamentos interorganizacionais às transformações culturais organizacionais, é importante ressaltar que elementos culturais organizacionais encontram-se na gênese e no desenvolvimento dos relacionamentos.

5 MODELO CONCEITUAL: UMA PROPOSTA A PARTIR DE EVIDÊNCIAS TEÓRICA-EMPÍRICAS

O modelo conceitual que será apresentado a seguir foi elaborado a partir de origens teóricas e empíricas. Quanto às bases teóricas, considerando a aproximação entre cultura organizacional e relacionamentos interorganizacionais, são apresentados, a seguir, dois quadros onde estão evidenciadas as dimensões de marketing de relacionamento (Quadro 10) e de cultura organizacional (Quadro 11), organizadas em iniciais, intermediárias e resultantes. Importante destacar que uma dimensão classificada em inicial não significa que ocorra apenas no início de um fenômeno, mas desde o seu início, o mesmo valendo para intermediárias (iniciam em um momento posterior às dimensões iniciais) e resultantes (iniciam em um momento posterior às dimensões intermediárias).

A identificação e classificação de cada dimensão, a partir desses três critérios, obedeceram, considerando a formação de relacionamentos e de culturas organizacionais como fenômenos processuais, as definições e constatações das referências a seguir descritas, especialmente o artigo de Palmatier et al. (2006), uma meta-análise de estudos de marketing de relacionamento.

Dimensões de Marketing de Relacionamento	Referências
Iniciais	
Atitude gerencial	Spekman e Carraway (2006)
Autonomia dos <i>boundary spanners</i>	Perrone, Zaheer e McEvily (2003)
Benefícios do relacionamento	Palmatier et al. (2006)
Busca de objetivos comuns	Palmatier et al. (2006)
Compatibilidade de capacidades	O'Malley e Tynan (2005)
Compatibilidade de Valores/Significados compartilhados	Morgan e Hunt (1994), Wilson (2000), Nickels e Wood (1999), Morgan (2000), Palmatier et al. (2006)
Comportamento oportunista	Ring e Van de Ven (1994), Child e Faulkner (1998)
Comunicação	Morgan e Hunt (1994), Nickels e Wood (1999), Morgan (2000), Wilson (2000), Palmatier et al. (2006)
Conflito	Nickels e Wood (1999), Morgan (2000), Weitz e Jap (2000), Wilson (2000), Coughlan et al. (2002), Ireland, Hitt e Vaidyanath (2002)
Desequilíbrio/assimetria de poder	Håkansson e Snehota (2000), Sheth e Parvatiyar (2000a), Pereira e Luce (2007)
Duração do relacionamento	Palmatier et al. (2006).
Emoções	Andersen e Kumar (2006), Pereira e Luce (2007)
Expectativas conjuntas	Ring e Van de Ven (1994)
Formação de amizades pessoais	Pereira e Luce (2007)
Frequência das interações sociais	Sheth e Parvatiyar (2000)
Identificação/afeição entre as partes	Hardy, Phillips e Lawrence (2003), Gummesson (2005)
Interdependência	Cannon e Sheth (2000), Morgan (2000)
Investimento no relacionamento	Palmatier et al. (2006).
Investimentos não recuperáveis	Wilson (2000)

Necessidade de estabilidade/segurança	Gummesson (2005)
Nível de riscos	Cravens (1997),
Percepção de justiça	Palmatier et al. (2006).
Processo de aprendizagem (individual e social)	Knight (2000), Pereira e Luce (2007)
Qualidade das interações sociais	Palmatier et al. (2006).
Reputações no mercado	Weitz e Jap (2000)
Similaridade/interesses similares	Palmatier et al. (2006).
Tecnologia compartilhada	Wilson (2000)
Intermediárias	
Comprometimento	Morgan e Hunt (1994), Geyskens, Steenkamp e Kumar (1999), Nickels e Wood (1999), Håkansson e Snehota (2000), Morgan (2000), Sheth e Parvatiyar (2000a), Wilson (2000), Palmatier et al. (2006), Pereira e Luce (2007)
Confiança	Sako (1988), Morgan e Hunt (1994), McAllister (1995), Child e Faulkner (1998), Geyskens, Steenkamp e Kumar (1999), Nickels e Wood (1999), Håkansson e Snehota (2000), Morgan (2000), Sheth e Parvatiyar (2000a), Wilson (2000), Bstieler (2006), Palmatier et al. (2006), Pereira e Luce (2007)
Força/Qualidade do relacionamento	Wilson (2000), Palmatier et al. (2006).
Satisfação com o relacionamento	Palmatier et al. (2006).
Resultantes	
Adaptação	Sheth e Parvatiyar (2000a), Wilson (2000), Pereira e Luce (2007)
Alcance dos objetivos vendedor e comprador)	Palmatier et al. (2006)
Benefícios mútuos	Wilson (2000), O'Malley e Tynan (2005)
Boca-em-boca do cliente	Palmatier et al. (2006)
Combinação de recursos	Hardy, Phillips e Lawrence (2003)
Competências oriundas do relacionamento	Pereira e Luce (2007)
Compras repetidas	Palmatier et al. (2006).
Cooperação	Child e Faulkner (1998), Sheth e Parvatiyar (2000a), Elfring e Volberda (2001), Palmatier et al. (2006)
Entendimento mútuo	Palmatier et al. (2006).
Fortalecimento do relacionamento	Palmatier et al. (2006).
Laços institucionalizados	O'Malley e Tynan (2005)
Lealdade	Palmatier et al. (2006).
Mutualidade	Wilson (2000), O'Malley e Tynan (2005)
Normas culturais (valores em grau mais específico)	Homburg e Pflesser (2002)
Normas relacionais	Weitz e Jap (2000)
Reciprocidade	O'Malley e Tynan (2005)
Vínculos estruturais	O'Malley e Tynan (2005)

Quadro 10– Dimensões de Marketing de Relacionamento identificadas no referencial teórico

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Percebe-se que as dimensões iniciais de marketing de relacionamento se enquadram na classificação de Morgan (2000) quanto aos conteúdos de cunho econômico, de investimentos e social. Verifica-se que grande parte está relacionada ao conteúdo social, considerando compatibilidade de valores, frequência e qualidade nas interações, autonomia dos envolvidos, comunicação, conflito, poder, emoções, expectativas conjuntas, interdependência, estabilidade, aprendizagem e similaridades. Já as dimensões econômicas e de investimentos, que também podem

apresentar relação com o conteúdo social, estão associadas a benefícios do relacionamento, busca de objetivos comuns, compatibilidade de capacidades, comportamento oportunista, investimentos (no relacionamento e não-recuperáveis), nível de riscos, interesses similares, reputações no mercado e tecnologia compartilhada.

Em relação aos elementos intermediários, surgem as chamadas, por alguns autores (MORGAN; HUNT, 1994; GEYSKENS; STEENKAMP; KUMAR, 1999; MORGAN, 2000; WILSON, 2000; PALMATIER et al., 2006), dimensões-chave do relacionamento, conforme indicado anteriormente: confiança e comprometimento. Já nas dimensões resultantes, ou resultados dos relacionamentos, não estão presentes apenas as que dizem respeito ao desempenho econômico e financeiro, mas também a aspectos sociais. Diversos deles, como os relacionados à cooperação, fortalecimento do relacionamento, reciprocidade e lealdade, apresentam tanto características econômicas quanto sociais.

Dimensões de Cultura Organizacional	Referências
iniciais	
Aprendizagem cultural e social	Moore (1985), Vaan Maane e Barley (1985), Schein (1996), Antonello e Godoy (2007)
Compartilhamento de ameaças comuns	Motta e Vasconcellos (2002)
Compartilhamento de problemas	Frost et al. (1985) Motta e Vasconcellos (2002), Cohen e Fink (2003)
Comunicação	Vaan Maane e Barley (1985), Schein (1996), Griffith e Harvey (2001)
Frequência das interações sociais	Barney (1986), Motta e Vasconcellos (2002), Cohen e Fink (2003)
Qualidade das interações sociais	Motta e Vasconcellos (2002)
Intermediárias	
Comprometimento	Mead (1994)
Confiança	Pitsis, Kornberger e Clegg (2004)
Resultantes	
Artefatos	Cavedon (2003)
Construção de significados (<i>sensemaking</i>)	Mead (1994), Antonello (2005), Vlaar, Van den Bosch e Volberda (2006)
Cooperação	Wilkof, Browne Selsky (1995), Griffith e Harvey (2001), Cohen e Fink (2003)
Crenças	Mead (1994), Schein (1996), Hofstede (2001), Cavedon (2003)
Mitos	Hofstede (2001), Cavedon (2003)
Práticas/Comportamentos rotineiros	Mead (1994), Schein (1996), Hofstede (2001)
Pressupostos tácitos	Schein (1996)
Ritos e Rituais	Cavedon (2003)
Significados	Alvesson (2003)
Símbolos	Alvesson (2003)
Valores compartilhados	Mead (1994), Schein (1996), Hofstede (2001), Cavedon (2003)

Quadro 11–Dimensões de Cultura Organizacional identificadas no referencial teórico

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Comparando, por sua vez, as dimensões do marketing de relacionamento (Quadro 10) com as dimensões de cultura organizacional (Quadro 11), identifica-se que muitas se repetem ou se assemelham, como aprendizagem social e cultural - considerando que aquela referente ao relacionamento também possui aspectos sociais e culturais -, comunicação, compartilhamento de problemas (relacionado com compatibilidade de valores e de capacidades, formação de amizades pessoais, interesses similares e afeição entre as partes), freqüência e qualidade nas interações, comprometimento, confiança, cooperação, práticas/comportamentos rotineiros (associadas à adaptação, alcance de objetivos, benefícios mútuos, combinação de recursos, competências, compras repetidas, entendimento mútuo, lealdade, mutualidade e reciprocidade) e valores compartilhados (referentes a normas culturais e relacionais). Convém destacar que se consideraram equivalentes as dimensões semelhantes entre marketing de relacionamento e cultura organizacional, considerando suas respectivas características.

Estes aspectos, e mais os achados de campo, auxiliaram para sustentar no presente estudo a ênfase atribuída à formação da cultura interorganizacional como um processo: a formação e desenvolvimento de relacionamentos, que exige considerável tempo e esforço (HUNT; ARNETT; MADHAVARAM, 2006), pode contribuir para a formação e construção de uma cultura interorganizacional, principalmente a partir da comunicação, compartilhamento de problemas, freqüência e qualidade nas interações e processos de aprendizagem entre os envolvidos. Estes elementos, mediados pela confiança e comprometimento, podem gerar cooperação e, também, construção de significados e símbolos comuns (cerimônias, ritos, rituais, mitos e artefatos) para determinados grupos de indivíduos. Na presente investigação, indivíduos de diferentes organizações.

A figura 3 representa visualmente o modelo conceitual aqui proposto, baseado nos referenciais teóricos discriminados e na pesquisa empírica. Optou-se por um desenho em espiral para evidenciar o caráter processual e cumulativo das relações entre os elementos envolvidos. As cores verdes nas linhas representam relações de reforço (positivas) e as cores vermelhas nas linhas representam relações de enfraquecimento (negativas). Para sua elaboração foram considerados os elementos comuns ou semelhantes entre os Quadros 10 e 11 ao que se refere às dimensões “iniciais” e “intermediárias”, bem como aos achados de campo. Acrescentou-se, neste sentido, na dimensão inicial “significados compartilhados” e

“símbolos compartilhados”, por considerar a presença de elementos culturais no início dos relacionamentos (SHETH; PARVATIYAR, 2000a). Em relação às dimensões resultantes, apresentam-se os elementos comuns e semelhantes entre os dois quadros, mais duas outras dimensões de cultura organizacional: “significados” e “símbolos”, considerando a definição de Alvesson (2003) adotada neste trabalho e as transformações culturais originadas dos relacionamentos. Parte-se do pressuposto teórico, apoiado pelas evidências de campo, que os elementos constituintes da cultura organizacional são, *a priori*, também constituintes de uma cultura interorganizacional, específicos à perspectiva cultural de fragmentação.

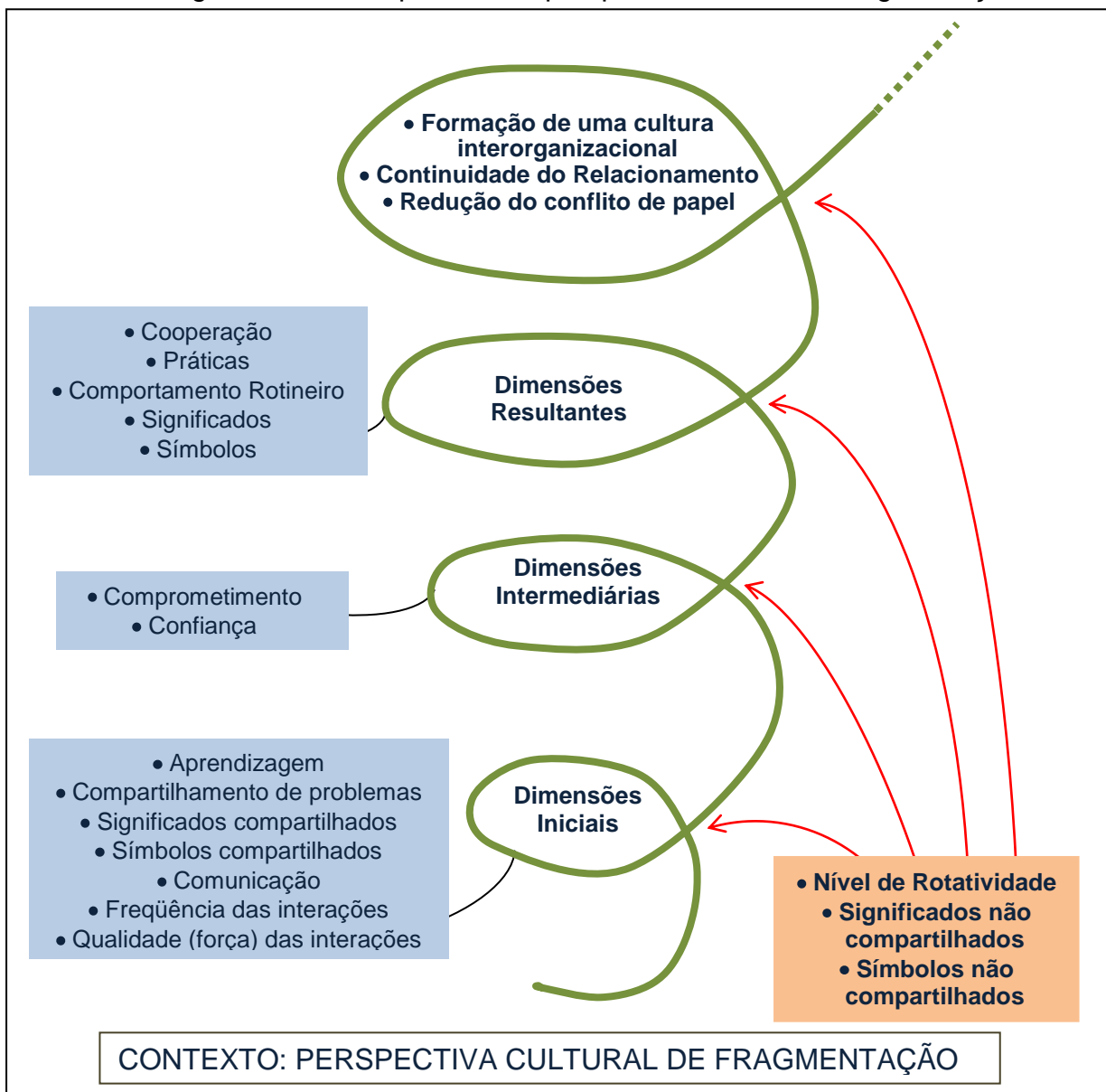


Figura 3 - Modelo conceitual

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Legenda: Linha em **cor verde**, reforço entre as dimensões (relações positivas)

Linha em **cor vermelha**: enfraquecimento das dimensões e respectivas relações (relações negativas)

Os achados de campo reiteram os elementos apresentados na Figura 3, destacando-se o papel da aprendizagem e da confiança. Com as evidências, todavia, acrescenta-se como pano de fundo a perspectiva cultural da fragmentação, uma vez que se identificou que os contextos de ocorrência da cultura interorganizacional são restritos e específicos a determinadas realidades. Acrescentam-se às três dimensões do modelo a continuidade do relacionamento, a redução do conflito de papel, os significados e símbolos não compartilhados e a rotatividade, amparados pela teoria investigada e pelos resultados obtidos no presente estudo.

A partir do modelo conceitual apresentado na Figura 3, baseado nas relações entre as dimensões de marketing de relacionamento e cultura organizacional, em Weitz e Jap (2000), Griffith e Harvey (2001), Möller e Svahn (2003) e Gummesson (2005), bem como nos achados de campo, argumenta-se que o desenvolvimento de relacionamentos interorganizacionais necessitará de significações comuns e afinidades culturais entre os envolvidos, da frequência e da qualidade de interações entre os envolvidos, do compartilhamento de problemas, dos níveis de comunicação, dos processos de aprendizagem, principalmente de cunho social e cultural (dimensões iniciais), da confiança e do comprometimento (dimensões intermediárias) e da cooperação (dimensão conseqüente do relacionamento).

Por outro lado, os relacionamentos interorganizacionais também poderão contribuir para a formação de uma cultura interorganizacional no decorrer deste processo, uma vez que indivíduos de diferentes organizações poderão compartilhar e construir símbolos e significados semelhantes. Como pano de fundo, há como contexto para estas relações a perspectiva cultural de fragmentação.

Por fim, o referencial teórico utilizado e os achados de campo dão conta de que o desenvolvimento de uma cultura interorganizacional, influenciada pelo relacionamento interorganizacional, poderá influenciar posteriormente a continuidade desse relacionamento, que estaria dentro de uma dimensão interpessoal e organizacional, e a redução dos conflitos de papéis dos interfaceadores, que estaria dentro de uma dimensão pessoal. Aumentaria a satisfação no trabalho e redução de significações contraditórias e divergentes, tendo por base Haytko (2004), Homburg e Stock (2004) e Luo (2006).

A continuidade do relacionamento, neste caso, ocorreria tendo em vista que relacionamentos provavelmente se desenvolvem incrementalmente e que recebem

interferência de experiências de interações passadas (WEITZ; JAP, 2000). Outro ponto importante é destacar que dissoluções de relacionamentos não ocorrem apenas por divergências entre objetivos e expectativas, comportamento oportunista, seleção inadequada de parceiros e sinergias previstas e não alcançadas, mas também por diferenças culturais. Em relação ao conflito de papel, tendo em vista que ele está associado a incertezas salientes enfrentadas por interfaceadores em desempenhar os seus papéis (SINGH; RHOADS, 1991), com a cultura interorganizacional e o conseqüente aumento de significações comuns, relacionadas, por exemplo, a formas semelhantes de se encarar os problemas, se reduziriam essas incertezas.

Quanto às conseqüências dos relacionamentos, vale destacar que não são considerados apenas resultados econômicos e financeiros, mas também, laços afetivos e culturais dos envolvidos, difíceis de se mudar (ALVESSON, 2003; HOFSTEDE, 2001; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Todavia, com base nos resultados da pesquisa, especialmente em relação às dificuldades presentes nos relacionamentos, e em Pettersen (2001), as dimensões presentes no modelo e suas relações são enfraquecidas pelos significados e símbolos não compartilhados, elementos divergentes das culturas organizacionais envolvidas, assim como pelos níveis de rotatividade presentes nas organizações envolvidas, principalmente entre os interfaceadores.

Os significados e símbolos não compartilhados, considerando a definição de Alvesson (2003) de cultura organizacional, remetem aos achados associados às formas diferentes de ver o mundo e de perceber os problemas entre indivíduos das empresas e indivíduos dos intermediários, bem como aos pré-conceitos presentes em ambas as partes. Os níveis de rotatividade remetem aos achados associados às dificuldades na formação de confiança, ao desenvolvimento do comprometimento, aos processos e resultados de aprendizagem e às ações cooperação.

Importante indicar que, tendo por base relações em espiral, as dimensões iniciais contribuem não apenas para as dimensões intermediárias, mas também para as resultantes, bem como para a formação de uma cultura interorganizacional, a continuidade do relacionamento e a redução do conflito de papel. As dimensões intermediárias, por sua vez, contribuem também para a formação de uma cultura interorganizacional, a continuidade do relacionamento e a redução do conflito de papel. A linha pontilhada ao final da espiral indica a continuidade do processo. Por

outro lado, os significados e símbolos não compartilhados e a rotatividade enfraquecem as dimensões e suas respectivas relações.

Neste modelo conceitual, portanto, é possível vislumbrar as relações entre cultura organizacional e marketing de relacionamento, dentro de uma perspectiva interorganizacional. Com um enfoque processual e cumulativo, o modelo contribui, dentro de um contexto cultural de fragmentação, para a compreensão de mudanças organizacionais e interorganizacionais nas culturas, advindas dos relacionamentos. Por outro lado, permite o entendimento da continuidade dos relacionamentos em funções destas transformações culturais, da redução do conflito de papel junto aos interfaceadores, da presença de significados e símbolos não compartilhados e do papel da rotatividade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Relacionamentos interorganizacionais, bem como culturas organizacionais, são complexos. Nos discursos de gestão, todavia, ambos são identificados como cura para todos os males (CAVEDON, 2003; GRÖNROOS, 2004). Todavia, dependem, para se desenvolver, de processos como comunicação, aprendizagem, formação de confiança, comprometimento, compartilhamento de significados e formação de símbolos. Dependem, fundamentalmente de interações humanas e, portanto, de relacionamentos interpessoais (WEBSTER, Jr, 1991; ALVESSON, 2003). Neste sentido, tal como apontam Hunt, Arnett e Madhavaram (2006), relacionamentos não são escolhidos, são desenvolvidos. Além de intenções e interesses (MORRIS; BRUNYEE; PAGE, 1998), relacionamentos necessitam de condições para se desenvolverem, ligadas principalmente à confiança, ao comprometimento, aos processos de aprendizagem relacionados, bem como a questões culturais.

Tanto os relacionamentos interorganizacionais como as culturas organizacionais têm, em suas bases, processos de aprendizagem coletivos, principalmente tácitos e informais, dependendo das práticas do dia-a-dia e dos significados destas práticas (KNIGHT, 2002; HOLMQVIST, 2003; ELLIS; LOWE; PURCHASE, 2006). Também apresentam a necessidade de se formar confiança, de natureza espontânea e não imposta (LANE, 2001), um elemento central para ambos. Para a confiança se estabelecer, deve haver um ambiente propício a isso. A confiança não possui, portanto, natureza relacional, mas também natureza cultural. Resgatando Gummesson (2005), confiança é socialmente construída, tendendo a se reforçada pela afinidade cultural.

Relacionamentos interorganizacionais dependem fundamentalmente de pessoas, com suas ideologias, suas práticas, seus preconceitos, seus anseios, suas competências, suas significações e seus contextos, para acontecerem. Em relação a isso, as interações, a formação de confiança, o comprometimento e as ações colaborativas poderão fazer com que indivíduos de organizações diferentes compartilhem alguns símbolos e significados, dimensões constituintes da cultura organizacional (ALVESSON, 2003).

Todavia, essas significações que indivíduos de organizações diferentes compartilham dependerão da existência e da continuidade dos relacionamentos.

Paralelamente, os resultados e incidentes destes relacionamentos servirão como aprendizado e, portanto, como fonte para futuras significações.

Relacionamentos interorganizacionais não são cura milagrosa para os problemas que afligem os envolvidos em uma organização (GRÖNROOS, 2004), especialmente os profissionais de marketing, reconhecidos como profissionais de fronteira. A forma indiscriminada como são usadas palavras como parceria, interdependência, confiança, cooperação, relacionamentos e cultura por quem lida com organizações dá, todavia, uma falsa impressão da facilidade de se aplicar receitas prontas.

Entretanto, relacionamentos interorganizacionais, como atestado neste estudo, podem ser encarados como uma alternativa àqueles que pretendem resultados consistentes a longo prazo, pela formação de competências complementares e novas, bem como pela segurança e estabilidade entre as partes (HÅKANSSON; SNEHOTA, 1995; GUMMESSON, 2005). Para tanto, além de pessoas, processos e estruturas capacitados, necessita de disposição e energia para interagir com outras organizações, provavelmente com maneiras diferentes de trabalho e de se perceber o mundo. Segundo Ring e Van de Ven (1994), ressalta-se que além de considerações econômicas existem motivações sócio-psicológicas fortes para preservar relacionamentos e respectivos investimentos. Esses investimentos não incluem somente recursos econômicos e tecnológicos, mas também comprometimentos sociais e interações entre agentes individuais.

No momento em que organizações decidem trabalhar em conjunto, fizeram uma escolha, que repercutirá a longo prazo, mesmo que o relacionamento não dê certo. Para aquelas que perceberam a importância dos relacionamentos para suas estratégias e processos, o relacionamento interorganizacional trará como resultados transformações nas culturas organizacionais envolvidas sob diversas perspectivas (MARTIN; FROST, 2001).

Este estudo teve por objetivo analisar a contribuição dos relacionamentos interorganizacionais, considerando os relacionamentos comprador e vendedor, nas transformações das culturas organizacionais envolvidas. De maneira específica, procurou identificar e compreender quais aspectos associados aos relacionamentos interferem nos sistemas de símbolos e significados das organizações envolvidas; qual o papel dos interfaceadores nas transformações culturais interorganizacionais; compreender como as transformações culturais interferem na continuidade dos

relacionamentos interorganizacionais; identificar e descrever se há o estabelecimento uma cultura interorganizacional nas organizações pesquisadas, tendo como base os relacionamentos interorganizacionais; e apresentar um modelo conceitual oriundo das relações identificadas no estudo.

Como resultados, resumidamente identificou-se que os relacionamentos interferem em questões culturais pelas alterações que eles provocam na vida das organizações, considerando o papel da quantidade e qualidade de interações entre organizações diferentes, dos investimentos de recursos, da formação de confiança, do comprometimento entre as partes, das ações de cooperação, dos processos de aprendizagem e formação de competências. Essas transformações, por sua vez, interferirão na continuidade dos relacionamentos, pela modificação em pontos de vista, formas de ver o mundo e interpretações de indivíduos de organizações diferentes. Identificou-se, ademais, o papel indispensável do interfaceador, como profissional de fronteira, em relação a essas alterações, assim como a necessidade de consideração aos seus conflitos de papel e aos seus níveis de rotatividade. Ademais, evidenciaram-se as dificuldades associadas aos significados e símbolos (elementos culturais) não compartilhados.

Importante ressaltar que essas transformações culturais identificadas, por outro lado, não ficaram restritas somente aos intermediários, tendo em vista que eles, comparados às empresas investigadas, apresentam menores experiências em ferramentas e práticas de administração e necessitaram de suporte para se desenvolver, possuem menores estruturas, ou ainda tem como proprietários ex-funcionários destas. As transformações culturais também ocorreram nas empresas, em função dos valores de mercado mais presentes nos intermediários e das experiências dos intermediários com marcas concorrentes. Desta forma, as contribuições às alterações culturais vieram de ambos os lados das díades.

Além disso, este estudo identificou a existência, mesmo que restrita, de uma cultura intitulada interorganizacional, que é aquela que acontece entre indivíduos de organizações diferentes, os quais compartilharam alguns significados e símbolos. Todavia, a cultura interorganizacional não é excludente, assim como os relacionamentos não são excludentes. A cultura interorganizacional convive com outras culturas, até mesmo porque é produto daquelas e de suas interações. É uma cultura oriunda de relacionamentos. É, por outro lado, uma intersecção de culturas,

com espaços comuns de símbolos e significados entre organizações diferentes. Pode ser encarada, assim, como uma cultura de fronteira.

Outro ponto que se destaca, neste estudo, é a importância dada à trajetória das pessoas. Os achados atestam que a história importa, que a forma como experiências e vivências se arranjam contribuirá para futuras ações, e futuros relacionamentos. De funcionários que se tornaram empreendedores a intermediários que favorecem uma organização com significações da concorrência, passando pelas resistências culturais de uma cúpula diretiva, uma miríade de relações e laços reitera como são ricos os estudos, com abordagem qualitativa, de relacionamentos e de culturas.

Marketing de Relacionamento, neste estudo, foi definido como um processo de interação e engajamento que estabelece, desenvolve e mantém relacionamentos cooperativos de longo prazo mutuamente benéficos entre a empresa e seus públicos (fundamentalmente fornecedores e clientes) (MORGAN; HUNT, 1994; HÅKANSSON; SNEHOTA, 1995; NICKELS; WOOD, 1999; SHETH; PARVATIYAR, 2000 a; GUMMESSON, 2005). No entanto, retomando Winklhofer, Pressey e Tzokas (2006), os benefícios dos relacionamentos interorganizacionais dependerão de quanto estes são valorizados nos níveis organizacionais e enraizados nas culturas organizacionais. Identificou-se nas empresas pesquisadas não somente o relacionamento como estratégia, mas também como um elemento constituinte de suas culturas. Pode-se afirmar, desta maneira, que o relacionamento como opção estratégica necessita não apenas de interesses ou de intenções (MORRIS; BRUNYEE; PAGE, 1998), mas também de símbolos e significados presentes nas culturas. Relacionamento ocorre porque há um aporte cultural. Mesmo ressaltando a importância dos relacionamentos para as transformações culturais, estes são culturais por natureza (ELLIS; LOWE; PURCHASE, 2006), possuem uma base cultural que deve ser considerada.

A cultura organizacional foi investigada neste trabalho como um sistema de símbolos e significados compartilhados por indivíduos em um contexto organizacional. Procurou-se pesquisá-la, conforme descreve Alvesson (2003), considerando ações e processos, tratando-a como rede de significados, guiando sentimento, pensamento e ação ao invés de uma força externa (*input* ou um elemento em sentimento, pensamento e ação). Buscou-se ver significados como processuais e situados, e não como essência fixa. Levou-se em consideração que a

interpretação cultural é sensível à variação e contradição. Procurou-se não tratar a cultura como um sistema abstrato de valores, presumido de ter um impacto geral. Isto porque contactou-se, parafraseando Alvesson, que a organização pode ter muitas faces: envolve, como outros grupos e comunidades, um tanto de variação e contradição; cultura não existe no vácuo.

6.1 CONTRIBUIÇÕES PARA A TEORIA E PESQUISA

Neste estudo ficou evidente, em termos teóricos, o poder de explicação das múltiplas perspectivas culturais de Martin e Frost (2001) e as possibilidades de diversos olhares em relação às manifestações culturais, como atesta Alvesson (2003). Além disso, ficam evidentes neste estudo a importância de aspectos-chave dos relacionamentos interorganizacionais, como a confiança e o comprometimento. Outro ponto relevante é a importância de se considerar a aprendizagem, principalmente de caráter informal, em situações relacionadas ao Marketing de Relacionamento. Por fim, como principal contribuição deste estudo a proposição de um modelo conceitual, considerando as relações entre marketing de relacionamento e cultura organizacional e a existência de uma cultura interorganizacional. Em relação à pesquisa, ressaltam-se as relevâncias da consideração a díades no estudo de relacionamentos e à técnica de análise de dados qualitativos derivada da *grounded theory*.

Primeiramente, é necessário comentar a capacidade de explicação da estrutura de múltiplas perspectivas culturais de Martin e Frost (2001), havendo determinados valores, interpretações e práticas consensuais, outros que provocam conflitos e outros não bem definidos. Neste estudo, a perspectiva de fragmentação apresentou-se mais adequada para servir como lente para compreensão da relação entre cultura organizacional e marketing de relacionamento. Ademais, as contribuições nas transformações culturais não partiram somente das empresas estudadas, maiores e mais poderosas, mas dos intermediários. Se as empresas estão realmente interessadas nos relacionamentos interorganizacionais, e é o que se constatou neste estudo, necessitarão estar mais atentas às mudanças dos mercados consumidores. Compete destacar que, em função disso, também ocorrerão mudanças na forma de se perceberem os problemas. Afinal de contas, uma cultura organizacional não é um todo sólido e bem acabado ou composta de

conjuntos estáveis de subcultura, mas associada a misturas de manifestações culturais de diferentes tipos e níveis (MOTTA; VASCONCELOS, 2002; ALVESSON, 2003).

Por sua vez, neste estudo também pôde-se reafirmar, a partir de Alvesson (2003), que abordagens diferentes produzem visões parciais, mas instrutivas de manifestações culturais em uma organização. Como bem coloca Alvesson, dificilmente será contada toda a história, mas pode-se encorajar a pensamento reflexivo sobre como organizações funcionam e como pessoas vivem suas vidas organizacionais. O método utilizado permite contar apenas uma parte desta história. No entanto, espera-se que contribua para as áreas de Marketing de Relacionamento e de Cultura Organizacional.

Ademais, são reiterados, neste estudo, o poder explicativo da confiança e do comprometimento em estudos referentes a relacionamentos, indicados como aspecto-chave desde Morgan e Hunt (1994). Paralelamente, tal como apresentado por Antonello e Godoy (2007), vislumbrar os processos de aprendizagem em caráter informal e dependentes das práticas implica em compreender os microprocessos por trás das práticas contínuas dos atores em um sistema social. No marketing de relacionamento, é considerar que suas ações dependem em grande parte de processos informais de aprendizagem, de microprocessos que estão por trás de práticas de atores que se encontram em fronteiras organizacionais, especialmente os interfaceadores. Portanto, é necessário considerar a aprendizagem, principalmente dentro de um aspecto informal, como um elemento-chave dos processos associados aos relacionamentos interorganizacionais, além da confiança e do comprometimento.

Finalmente, este estudo contribui com a teoria e pesquisa por aproximar duas áreas organizacionais: Marketing e Comportamento Organizacional. Com ele, pode-se afirmar que o Marketing pode contribuir com o avanço de outras áreas acadêmicas organizacionais, bem como receber contribuições. Em se tratando de algo tão humano quanto relacionamentos, a aproximação com a Cultura Organizacional demonstra como ambas as áreas são interdependentes para o avanço da teoria e da pesquisa no campo da administração e das organizações. O modelo conceitual apresentado e a identificação da existência de uma cultura interorganizacional evidenciam isso.

Em relação às contribuições para a pesquisa, neste estudo ratifica-se a relevância do uso das díades para uma compreensão mais rica e aprofundada da natureza e das dinâmicas dos relacionamentos estreitos (SMITH, 1999). Comparar as percepções de empresas fornecedoras e intermediárias e, no caso da Empresa M, complementar com observação em evento com a presença dos dois lados, permitiu não apenas ratificar visões, mas também identificar contradições e diferenças na forma de encarar os problemas. Todavia, é importante considerar que a díade é um ponto de partida para as pesquisas na área (PEREIRA; LUCE, 2007).

Outra contribuição deste estudo para a pesquisa é demonstrar a importância o uso da técnica de análise derivada da *grounded theory* para dados qualitativos, uma vez que foi possível identificar categorias conceituais consistentes e fundamentadas empiricamente (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2006). Ressalta-se nesta técnica o desenvolvimento gradativo de conceitos e modelos mais ricos de como o fenômeno acontece (RYAN; BERNARD, 2003). Um exemplo disso é a possibilidade, ainda na leitura e nos resumos dos trechos das entrevistas, de se apresentar comentários e questionamentos, o que permitiu novos *insights* de análise.

6.2 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA ORGANIZACIONAL

Este estudo contribui para a prática, principalmente na área de Marketing, por demonstrar a necessidade de se prestar atenção a questões ligadas às estratégias do marketing de relacionamento e aos processos associados à cultura organizacional. A complexidade de ambos os temas reforça a necessidade de se desconfiar de fórmulas prontas para gerenciar estratégias e práticas associadas: cultura são socialmente construídas e relativamente estáveis (HOFSTEDE, 2001), as interações entre pessoas estão incorporadas de pressupostos culturais (ELLIS; LOWE; PURCHASE, 2006) e estratégias baseadas em relacionamento exigem considerável tempo e esforço para implementação e manutenção (HUNT; ARNETT; MADHAVARAM, 2006).

Outro aspecto importante é a consideração, dentro do marketing de relacionamento, às fronteiras organizacionais, uma vez que estas não apenas para proteger a organização do ambiente, mas também estabelecer padrões de conexão entre competências internas e externas (ARAUJO; DUBOIS; GADDE, 2003). Tanto

gestores quanto funcionários de outros níveis hierárquicos necessitam estar a par do que ocorre nas fronteiras organizacionais e das consequências quanto aos seus níveis de aberturas (fluidez), em função das competências que estão se formando, das competências que poderiam se formar e dos conflitos que podem surgir, trazendo não apenas resultados positivos, mas indesejados.

Neste caso ressalta-se o papel fundamental dos interfaceadores como profissionais de fronteira, ou seja, representantes da organização e ao mesmo tempo intérpretes do ambiente externo para a base organizacional (ARAUJO; DUBOIS; GADDE, 2003; COHEN; FINK, 2003), sofrendo, por sua vez das consequências das suas atividades através dos conflitos de papel (SINGH; RHOADS, 1991). As organizações, nesse sentido, que escolheram como opção estratégica para seu desenvolvimento os relacionamentos interorganizacionais, devem estar atentas a estes aspectos bem como aos níveis de rotatividade junto a estes profissionais. Neste aspecto, não se tem em conta apenas o papel dos gestores como mediadores ou responsáveis pelo desenvolvimento e tarefas dos interfaceadores, como os responsáveis pela gestão de pessoas e pela área de marketing, respectivamente, mas dos próprios gestores que são interfaceadores.

Assim como contribuição teórica, os processos de aprendizagem também são contribuições práticas neste estudo, principalmente no que diz respeito à forma como eles se dão. Em se tratando de estratégias de relacionamento e do papel dos interfaceadores, uma grande quantidade de conhecimentos e competências será formada através de processos informais de aprendizagem. As organizações devem estar atentas da forma como se dão esses processos e de que maneira podem contribuir para melhorá-los, oferecendo meios para tanto. Devem, neste aspecto, levar em consideração as suas limitações em transformar conhecimento tácito em conhecimento explícito, em formalizar alguns destes processos informais de aprendizagem.

Ademais, destaca-se a possibilidade de existir uma cultura interorganizacional, sob determinados contextos e situações. Estando relacionada a significações entre indivíduos e grupos de organizações diferentes, uma cultura interorganizacional permitirá aos envolvidos uma melhor compreensão de como o mundo funciona e de como ocorrem os processos de trabalho de maneira mais ampla. Uma cultura interorganizacional pode permitir uma redução de pré-conceitos, por tornar o campo de visão dos envolvidos mais abrangente, contribuindo para os

desempenhos individual e organizacional. No entanto, tendo como base as características das culturas organizacionais, retomando Alvesson (2003), pode, simultaneamente, criar ordem coesão e orientação, assim tornando a ação coletiva e a vida organizacional possível, mas restringir a autonomia, a criatividade e o questionamento.

Paralelamente, as organizações, principalmente seus gestores e consultores, devem estar cientes de suas limitações em relação à mudança e, por consequência, à gestão de culturas, por muitos dos seus pressupostos e significados não estarem abertos a críticas e discussões (GAGLIARDI, 2006), por sua natureza conservadora (difícil de mudar) e por mudanças de comportamento não significarem necessariamente mudança de cultura: é muito difícil que uma mudança controlada ocorra quanto não se entende completamente o que se tenta mudar (LEWIS, 2000). Isto dificulta, por sua vez, a capacidade de se prever como elementos mais enraizados na cultura, como crenças e valores, podem ser simplesmente alterados pela mudança das manifestações culturais, como artefatos, cerimônias, ritos e mitos (HARRIS; METALLINOS, 2002; HARRIS; OGBONNA, 2002). Uma possibilidade, neste caso, de longo prazo, mas de menor custo, esforço e com menos consequências inesperadas, é de se oportunizar meios para que espontaneamente surja uma cultura interorganizacional. Uma alternativa, neste sentido é de se desenvolverem relacionamento interorganizacionais baseados na confiança, no comprometimento e na aprendizagem.

6.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este estudo apresenta limitações principalmente em relação às combinações das técnicas de coleta de dados utilizadas, à natureza das díades pesquisadas e às diversas tentativas para conseguir empresas que aceitassem participar do estudo.

Primeiramente, sendo um estudo que envolveu fundamentos da cultura organizacional, a impossibilidade de utilização de mais momentos de observação, principalmente na Empresa S, assim como a consideração a apenas um momento de observação no estudo como um todo, não permitiu uma maior riqueza na análise das culturas investigadas. As entrevistas em profundidade, neste sentido, apresentam limitações quanto à necessidade de se identificar e compreender aspectos mais latentes da cultura organizacional.

Em segundo lugar, houve dificuldade, em se conseguir empresas interessadas em compartilhar suas práticas de relacionamento sob o ponto de vista acadêmico. Foram sete meses que transcorreram da defesa do projeto até a primeira empresa aceitar. Neste tempo, várias tentativas infrutíferas, mesmo considerando a Empresa M um caso adequado para se estudar relacionamentos estreitos. A segunda empresa participante, também um caso adequado de se estudar no contexto em questão, aceitou após seis meses do início da coleta de dados na primeira. Considerando que as díades analisadas foram canais de marketing com arranjos contratuais, esse tempo ausente no campo de coleta impediu que mais uma empresa, com outro arranjo em díades, participasse da pesquisa, o que seguramente enriqueceria as análises e era o intuito inicial nesta investigação.

6.4 SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

A seguir são apresentados alguns tópicos que merecem atenção de investigação em futuros estudos. Em específico, pesquisas associadas ao papel dos interfaceadores e sua relação com cultura interorganizacional; o estudo das fronteiras organizacionais na área de Marketing; o estudo mais aprofundado das características e processos da cultura interorganizacional; o aprofundamento da compreensão das relações apresentadas no modelo conceitual; e uma investigação mais acurada a respeito dos processos de aprendizagem informal nos relacionamentos interorganizacionais.

Em estudos desenvolvidos acerca do marketing de relacionamento, conforme indicado por O'Malley e Tynan (2005), poucas pesquisas são realizadas sobre a relevância e o papel dos funcionários nos relacionamentos interorganizacionais. Sugerem-se aqui mais trabalhos que investiguem a relação entre cultura organizacional e marketing de relacionamento e que atribuam especial atenção ao papel dos interfaceadores.

Outro aspecto que merece maior investigação diz respeito as fronteiras organizacionais na área de Marketing. Fronteiras, por serem socialmente construídas, podem ser percebidas como lugares importantes para aprendizado e inovação (HALLEY, 1997; 1998). Nesse aspecto, mais uma vez, fica clara a

importância de se compreender o papel dos interfacedores neste contexto, bem como a importância de se estudar os reflexos dos conflitos de papel.

Além disso, sugere-se para futuras pesquisas investigar com maior profundidade quais são as características e processos relacionados à formação de uma cultura interorganizacional, principalmente como ela se desenvolve, entre organizações diferentes, sob a perspectiva de fragmentação, como apresentado na Figura 2 deste trabalho. Tais investigações servirão para compreender com mais riqueza e profundidade a cultura interorganizacional, uma vez que este estudo teve como objetivo identificar e descrever sua existência, não adentrar com maior profundidade em suas características e processos.

Outro ponto importante é avaliar com maior profundidade o papel da rotatividade nas dimensões e relações apresentadas na Figura 3. Identificada como elemento que dificulta a continuidade dos relacionamentos (PETTERSEN, 2001), a rotatividade merece maior atenção em relação às suas consequências nas estratégias de relacionamento e nos sistemas de símbolos e significados das organizações.

Por fim, sugere-se que trabalhos investiguem de maneira mais aprofundada os processos informais de aprendizagem nos relacionamentos interorganizacionais. Ou seja, foco na aprendizagem interorganizacional (KNIGHT, 2002), especialmente em relação a seus processos informais e suas contribuições nas mudanças culturais e na formação de uma cultura interorganizacional.

REFERÊNCIAS

- ACHROL, R. S.; REVE, T.; STERN, L. W. The Environment of marketing channel dyads: a framework for comparative analysis. **Journal of Marketing**, v. 47. n. 4, p. 55-67, fall 1983.
- ALCADIPANI, R. A.; CRUBELLATE, J. M. Cultura Organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 43, n. 2, p. 54-77, mai-jun. 2003.
- ALVESSON, M. **Understanding organizational culture**. London: Sage, 2003.
- ANDERSEN, P.H.; KUMAR, R. Emotions, trust and relationship development in business relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 35, n. 4, p. 522-535, 2006
- ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, Roberto L.; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (Org.). **Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- _____; GODOY, A. S. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. In: ENCONTRO DA ANPAD (ENANPAD), 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD ROM.
- ARAUJO, L.; DUBOIS, A.; GADDE, L. The Multiple Boundaries of the Firm. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 5, p. 1255-1277, July 2003.
- BAKER, T. L.; HUNT, T. G.; HAWES, J. M. Marketing strategy and organizational culture: a conceptual and empirical integration. **Journal of Marketing Management**, v. 9, n. 2, p. 32-46, 1999.
- BALLANTYNE, D.; CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A. Relationship marketing: looking back, looking forward. **Marketing Theory**, v. 3, n. 1, p. 159-166, 2003.
- BANDEIRA-DE-MELLO, R. *Softwares em pesquisa qualitativa*. In: In: GODOY, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B (org). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- _____.; CUNHA, C. J. C. A. *Grounded theory*. In: In: GODOY, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B (org). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- BARNEY, J. B. Organizational Culture: Can It be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 656–665, 1986.
- BATTA, P.; PURCHASE, S. Managing collaboration within networks and relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 33, p. 169– 174, 2004.

- BENNETT, H.; DURKIN, M. G. Developing relationship-led cultures - a case study in retail banking. **The International Journal of Bank Marketing**, v. 20, n. 4/5, p. 200-211, 2002.
- BERG, P. Organization change as a symbolic transformation process. In: FROST, Peter J. et al. **Organizational Culture**. Newbury Park: Sage, 1985.
- BERGER, I. E.; CUNNINGHAM, P. G.; DRUMWRIGHT, M. E. Identity, Identification, and Relationship Through Social Alliances. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 34, n. 2, p. 128-137, 2006.
- BERTHON, P.; PITT, L. F.; EWING, M. T. Corollaries of the Collective: The Influence of Organizational Culture and Memory Development on Perceived Decision-Making Context. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 29, n. 2, p. 135-150, 2001.
- BEUGELSDIJK, S.; KOEN, C. I.; NOORDERHAVEN, A. N. G. Organizational Culture and Relationship Skills. **Organization Studies**, v. 27, n. 6, p. 833–854, may 2006.
- _____; _____. A dyadic approach to the impact of differences in organizational culture on relationship performance. **Industrial Marketing Management**, v. 38, p. 312–323, 2009.
- BSTIELER, L. Trust formation in collaborative new product development. **Journal of Product Innovation Management**, v. 23, p. 56-72, 2006.
- BUSH, V. D.; ROSE, G. M.; GILBERT, F. ; INGRAM, T. N. Managing Culturally Diverse Buyer-Seller Relationships: The Role of Intercultural Disposition and Adaptive Selling in Developing Intercultural Communication Competence. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 29, n. 4, p. 391-404, 2001.
- CANNON, J. P.; PERREAULT, W. D. Jr. Buyer-seller relationships in business markets. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 36, n. 4, p. 436-460, nov. 1999.
- _____; SHETH, J. N. Developing a curriculum to enhance teaching of relationship marketing. In: SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. (ed.). **Handbook of Relationship Marketing**. Thousand Oaks: Sage, 2000.
- CAVEDON, N. R. **Antropologia para Administradores**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003.
- _____. Cultura organizacional: gerenciável, homogênea e quantificável? In: BITENCOURT, C. (Org). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of co-operation: managing alliances, networks and joint ventures**. Oxford: Oxford University Press, 1998.

_____. Learning through Strategic Alliances. In: DIERKES, M. et al. **Organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001.

COHEN, A. R.; FINK, S. L. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CONRAD, C.; BROWN, G.; HARMON, H. A. Customer Satisfaction and Corporate Culture: A Profile Deviation Analysis of a Relationship Marketing Outcome. **Psychology & Marketing**, v. 14, n. 7, p. 663-674, oct. 1997.

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

CRAVENS, D. W. **Strategic Marketing**. 5th ed. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1997.

D'ANGELO, A. C.; SCHNEIDER, H.; LARÁN, J. A. Marketing de relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 10, n. 1, p.73-93, jan-fev-mar. 2006.

DAY, G. S. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. The Capabilities of Market-driven Organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 37-52, oct. 1994.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U. Understanding Market Orientation: A Prospectively Designed Meta-Analysis of Three Market Orientation Scales. In: DESHPANDÉ, Rohit. **Developing a Market Orientation**. Thousand Oaks: Sage, 1999.

_____; _____. Looking at Your World Through Your Customer's Eyes: Cross-National Differences in Buyer-Seller Alliances. **Journal of Relationship Marketing**, v. 1, n. 3/4, p. 3-22, 2002.

_____; WEBSTER, F. E., Jr. Organizational culture and marketing: defining the research agenda. **Journal of Marketing**, v. 53, n. 1, p. 3-15, jan. 1989.

DUBINSKY, A. J.; CHONKO, L. B.; JONES, E. P.; ROBERTS, J. A. Development of a relationship selling mindset: Organizational influencers. **Journal of Business to Business Marketing**, v. 10, n. 1, 2003.

DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 2, p. 11-27, apr. 1987.

_____; SCHOONHOVEN, C. B. Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms. **Organization Science**, v. 7, n. 2, p.136-150, mar-apr 1996.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

- ELFRING, T.; VOLBERDA, H. W. Multiple futures of strategy synthesis: shifting boundaries, dynamic capabilities and strategy configurations. In: VOLBERDA, H. W.; ELFRING, T. (Eds.). **Rethinking Strategy**. London: Sage, 2001.
- ELKJAER, B. Organizational learning: the third way. **Management Learning**, v. 35, n. 4, p. 419-434, dec. 2004.
- ELLIS, N.; LOWE, S.; PURCHASE, S. Towards A Re-Interpretation Of Industrial Networks: A Discursive View Of Culture. **The IMP Journal**, v. 1, n. 2, p. 20-40 2006.
- FELDMAN, M. S. The meaning of ambiguity: learning from stories and metaphors. In: FROST et al. **Reframing organizational culture**. Newbury Park: Sage, 1991.
- FISCHER, E.; OTNES, C. C. Breaking new ground: developing grounded theories in marketing and consumer behavior. In: BELK, R. (ed). **Handbook of Qualitative Research Methods in Marketing**. Cheltenham: Edward Edgar Publishing, 2006.
- FISCHER, T.; MAC-ALLISTER, M. Nota técnica: jogando com cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (org). **Handbook de Estudos Organizacionais**, v. 2. São Paulo: Atlas, 2001.
- FLYVBJERG, B. Five misunderstandings about case-study research. In: SEALE, C. et al. **Qualitative Research Practice**. London: Sage, 2004.
- FORD, D.; HÅKANSSON, H. IMP - some things achieved: much more to do. **European Journal of Marketing**, v. 40, n. 3/4, p. 248-258, 2006.
- FOSSÁ, M. I. T.; CARDOSO, O. O. Aportes Simbólicos na Análise do Imaginário nas Relações de Trabalho. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2008.
- FOURNIER, S.; DOBSCHA, S.; MICK, D. G. Preventing the premature death of relationship marketing. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 1, p. 42-49, jan-feb 1998.
- FRAZIER, G. L.. Organizing and managing channels of distribution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 2, p. 226-240, spring 1999.
- FREITAS, M. E. . Cultura organizacional: o doce controle no clube dos raros. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- _____. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.
- FRIEDMAN, R. A.; PODOLNY, J. Differentiation of Boundary Spanning Roles: Labor Negotiations and Implications for Role Conflict. **Administrative Science Quarterly**, 37, p. 28-47, 1992.

FROST, P. J. et al. An allegorical view of organizational culture. In: _____. **Organizational Culture**. Newbury Park: Sage, 1985.

FROW, P. The meaning of commitment in professional service relationships: a study of the meaning of commitment used by lawyers and their clients. **Journal of Marketing Management**, v. 23, n. 3/4, 2007.

GADDE, L.; HÅKANSSON, H. Business relationships and resource combining. **The IMP Journal**, v. 2, n. 1, p. 31-45, 2008.

GAGLIARDI, P. The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework. **Organization Studies**, v. 7, n. 2, p. 117-134, 1986.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

GEIGER, S.; FINCH, J. Industrial sales people as market actors. **Industrial Marketing Management**, v. 38, p. 608–617, 2009.

GERHART, B. How Much Does National Culture Constrain Organizational Culture? **Management and Organization Review**, v. 5, n. p. 2 241–259, 2008

GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J. E. M.; KUMAR, N. A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships. **Journal of Marketing Research**, v.36, n. 2, p. 223-238, may 1999.

GHERARDI, S.. **Organizational knowledge**: the texture of workplace learning. London: Blackwell, 2005.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOY, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B (org). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GRIFFITH, D. A; HARVEY, M. G. Executive insights: An intercultural communication model for use in global interorganizational networks. **Journal of International Marketing**, v. 9, n. 3, p. 87-103, 2001.

GRÖNROOS, C. Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. **Journal of Business Research**, v. 20, n. 2, p. 3-11, jan.1990.

_____. **Marketing**: gerenciamento e serviços 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. **The Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 19, n. 2, p. 99-113, 2004.

GUBBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds). **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage, 2000.

GUENZI, P.; PARDO, C.; GEORGES, L. Relational selling strategy and key account managers' relational behaviors: An exploratory study. **Industrial Marketing Management**, v. 36, p. 121–133, 2007.

GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HÅKANSSON, H.; SNEHOTA, I. **Developing relationships in business networks**. London: Routledge, 1995.

_____; _____. The IMP Perspective: assets and liabilities of business relationships. In: SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. (ed.). **Handbook of Relationship Marketing**. Thousand Oaks: Sage, 2000.

HALLEY, A. A. Applications of Boundary Theory to the Concept of Service Integration in the Human Services. **Administration in Social Work**, v. 21, n. 3. p. 145-168, 1997.

_____. Applications of Boundary Theory to Organizational and Inter-Organizational Culture. **Public Administration and Management: An Interactive Journal**, v. 3, n. 2, 1998.

HALLIDAY, S. V; CAWLEY, R. Re-negotiating and re-affirming in cross-border marketing processes: a learning-based conceptual model and research propositions. **Management Decision**, v. 38, n. 8, 2000.

HARDY, C.; PHILLIPS, N.; LAWRENCE, T. Resources, knowledge and influence: the organizational effects of interorganizational collaboration. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 2, p. 321-347, 2003, march 2003.

HARRIS, L. C., METALLINOS, G. The fact and fantasy of organizational culture management: a case study of Greek food retailing. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 9, p. 201-213, 2002.

_____; OGBONNA, E. The unintended consequences of culture interventions: a study of unexpected outcomes. **British Journal of Management**, v. 13, p. 31-49, 2002.

HAYTKO, D. L. Firm-to-Firm and Interpersonal Relationships: Perspectives from Advertising Agency Account Managers. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 32, n. 3, p. 312-328, 2004.

HERINGTON, C; JOHNSON, L.; SCOTT, D. Internal relationships: Linking practitioner literature and relationship marketing theory. **European Business Review**, v. 18, n. 5, 2006.

HEIDE, J. B; JOHN, G. Do norms matter in marketing relationship? **Journal of Marketing**, v. 56, p. 32-44, april 1992

HEWETT, K.; MONEY, R. B.; SHARMA, S. An Exploration of the Moderating Role of Buyer *Corporate Culture* in Industrial Buyer-Seller Relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 30, n. 3, p. 229-239, summer 2002.

_____; _____. National Culture and Industrial Buyer-Seller Relationships in the United States and Latin America. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 34, n. 3, p. 386-402, 2006.

HIRSCHHOM, L.; GILMORE, T. The New Boundaries of the "Boundaryless" Company. **Harvard Business Review**, p. 104, 115, may-june 1992.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. Thousand Oaks: Sage, 2001.

HOLMA, A.; BJÖRK, P.; VIRTANEN, H. Co-operation Facilitators in Dynamic Business Triads. **The IMP Journal**, v. 3, n. 1, p. 75-95, 2009

HOLMQVIST, M. A dynamic model of intra-and interorganizational learning. **Organization Studies**, v. 24, n. 1, p. 95-123, 2003.

HOMBURG, C.; PFLESSER, C. A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. **Journal of Marketing Research**, v. 37 p. 449-462, nov. 2002.

_____; STOCK, R. M. The Link Between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context: A Dyadic Analysis. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 32, n. 2, p. 144-158, 2004.

HUNT, S. D. Competing through relationships: grounding relationship marketing in resource-advantage theory. **Journal of Marketing Management**, v. 13, n. 5, p. 431-445, 1997.

_____; MORGAN, R. M. The Comparative Advantage Theory of Competition. **Journal of Marketing**, v. 59, p. 1-15, apr. 1995.

_____; ARNETT, D. B.. MADHAVARAM, S. The explanatory foundations of relationship marketing theory. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 21, n. 2, p. 72-87, 2006.

IRELAND, R. D.; HITT, M. A.; VAIDYANATH, D. Alliance management as a source of competitive advantage. **Journal of Management**, v, 28, n. 3, p. 413-446, 2002.

ISLAM, G.; ZYPHUR, M. J. Rituals in Organizations: A Review and Expansion of Current Theory. **Group & Organization Management**, v. 34, n. 1, p. 114-139, feb. 2009.

JAP, S. D. The strategic role of the salesforce in developing customer satisfaction across the relational lifecycle. **The Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 21, n. 2, p.95-108, spring 2001.

JOY, A.; SHERRY Jr, J. F. Speaking of Art as Embodied Imagination: A Multisensory Approach to Understanding Aesthetic Experience. **Journal of Consumer Research**, v. 30, n. 2, p. 259-282, sep. 2003.

KNIGHT, L. A. Learning to collaborate: a study of individual and organizational learning, and interorganizational relationships. **Journal of Strategic Marketing**, v. 8, p. 121-138, 2000.

_____. Network learning: exploring learning by interorganizational networks. **Human Relations**, v. 55, n. 4. p. 427-454, 2002.

KOSCHATZKY, K. Fundamentos de la economía de redes: especial enfoque a la innovación. **Economía Industrial**, v. 346, n. 4, p. 15-26, 2002.

KWON, U.; BEATTY, S. E.; LUEG, J. E. Organizational values, work norms, and relational role behaviours: an empirical retail assessment. **International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v.10, n. 4, p. 401-416, oct. 2000.

LAI, C. The use of influence strategies in interdependent relationship: The moderating role of shared norms and values. **Industrial Marketing Management**, v. 38, p. 426–432, 2009.

LANE, C. Organizational learning in supplier networks. In: DIERKES, M. et al. **Organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001.

LANKSHEAR, C.; KNOBEL, M. **Pesquisa pedagógica: do projeto à implementação**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

LARENTIS, F.; ANTONELLO, C. S. Aprendizagem organizacional e situada: referenciais possíveis para compreensão do Marketing de Relacionamento? In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2009.

LAVENDER, M. Maximising customer relationships and minimising business risk. **The International Journal of Bank Marketing**, v. 22, n. 4/5, 2004.

LEISEN, B.; LILLY, B.; WINSOR, R. D. The effects of organizational culture and market orientation on the effectiveness of strategic marketing alliances. **The Journal of Services Marketing**, v. 16, n. 2/3, p. 201-222, 2002.

LEWIS, D. The usefulness of the organizational culture concept: a response to Gert Jan Hofstede's comments. **Strategic Change**, v, 9, p. 139-141, 2000.

LIAN, P. C. S.; LAING, A. W. Relationships in the purchasing of business to business professional services: The role of personal relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 36, p. 709–718, 2007.

LITTLE, E.; TAIT, C.; MARANDI, E. Achieving a Service Marketing Orientation: The Case of a UK Manufacturer. **The Business Review**, v. 4, n. 1, p. 256-260, summer 2005

LOCANDER, W. B.; HAMILTON, F.; LADIK, D.; STUART, J. Developing a Leadership-Rich Culture: The Missing Link to Creating a Market-Focused Organization. **Journal of Market - Focused Management**, v. 5, n. 2, jun. 2002.

LOUIS, M. R. An investigator's guide to workplace culture. In: FROST, Peter J. et al. **Organizational Culture**. Newbury Park: Sage, 1985.

LUCAS, C.; KLINE, T. Understanding the influence of organizational culture and group dynamics on organizational change and learning. **The Learning Organization**, v. 15, n. 3, p. 277-287, 2008.

LUO, Y. Toward the micro- and macro-level consequences of interactional justice in cross-cultural joint ventures. **Human Relations**, v. 59, n. 8, p. 1019-1047, 2006.

LUTHANS, F. **Organizational behavior**. New York: McGraw-Hill, 1995.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARKETING SCIENCE INSTITUTE (MSI). **Research priorities 2008-2010**. Cambridge: MSI, 2008.

MARTIN, J.; FROST, P. Jogos de guerra na cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (org). **Handbook de Estudos Organizacionais**, v. 2. São Paulo: Atlas, 2001.

MASCARENHAS, A. E. Cultura e Aprendizagem Organizacional – Propostas Histórico-Estruturais à Teoria das Organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2007.

MASON, J. Mixing methods in a qualitatively driven way. **Qualitative Research**, v. 6, n. 1, p. 9-25, 2006

MAYRING, P. **Einführung in die qualitative Sozialforschung**. [Introdução à pesquisa social qualitativa: Uma introdução para pensar qualitativamente]. 5ª ed. Weinheim: Beltz Studium, 2002.

McALLISTER, D. J. Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 24-59, 1995.

MEAD, R. **International management: cross cultural dimensions**. Oxford: Blackwell, 1994.

MERRIAN, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MENON, A.; BHARADWAJ, S. G.; ADIDAM, P. Tej; EDISON, S. W. Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and a Test. **Journal of Marketing**, v. 63, p. 18-40, apr. 1999.

MEYERSON, D. E. "Normal" ambiguity? A glimpse of an occupational culture. In: FROST et al. **Reframing organizational culture**. Newbury Park: Sage, 1991.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 1994

MILLIKEN, J. Qualitative research and marketing management. **Management Decision**, v. 39, n. 1, p. 71-77, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MÖLLER, K.; SVAHN, S. Managing strategic nets: a capability perspective. **Marketing Theory**, v. 3, n. 2, p. 209-234, 2003.

MOORE, L. F. How are organizational cultures and the wider cultural context linked? In: FROST, P. J. et al. **Organizational Culture**. Newbury Park: Sage, 1985.

MORGAN, P.; OGBONNA, E. Subcultural dynamics in transformation: A multi-perspective study of healthcare professionals. **Human Relations**, v. 61, n. 1, p. 39-65, 2008.

MORGAN, R. M.;. Relationship Marketing and Marketing Strategy. In: SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul (ed.). **Handbook of Relationship Marketing**. Thousand Oaks: Sage, 2000.

_____; HUNT, Shelby D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n.3, p. 20-38, jul. 1994.

MORRILL, C. Culture and Organization Theory. **The Annals of the American Academy of Political and Social Science**, v. 619, p. 15 -40, sept. 2008.

MORRIS, M. H.; BRUNYEE, J.; PAGE, M. Relationship Marketing in practice: myths and realities. **Industrial Marketing Management**, v. 27, p. 359-371, 1998.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. F. G. **Teoria geral da administração**. 2ª ed. São Paulo: Thomson, 2002.

NICHOLSON, C. Y.; COMPEAU, L. D.; SETHI, R. The Role of Interpersonal Liking in Building Trust in Long-Term Channel Relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 29, n. 1, p. 3-15, 2001

NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. Introduction: toward a practice-based view of knowing and learning in organizations. In: _____; _____; _____ (eds). **Knowing in organizations: a practice-based approach**. New York: M. E. Sharpe, 2003.

NONAKA, I. ; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

O'MALLEY, L.; TYNAN, C. Marketing de relacionamento. In: BAKER, Michael J. **Administração de Marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

OGBONNA, E.; HARRIS, L. C. Managing Organizational Culture: Compliance or Genuine Change? **British Journal of Management**, v. 9, p. 273–288, 1998.

_____; WILKINSON, B. The False Promise of Organizational Culture Change: A Case Study of Middle Managers in Grocery Retailing. **Journal of Management Studies**, v.40, n. 5, p. 1151-1178, jul. 2003.

OTT, C. M.; IVENS, B. S. Revisiting the norm concept in relational governance. **Industrial Marketing Management**, v. 38, p. 577-583, 2009.

PALMATIER, R. W. et al. Factors influencing the effectiveness of Relationship Marketing: a meta-analyses. **Journal of Marketing**, v. 70, p. 136-153, oct. 2006.

_____. et al. Use of relationship marketing programs in building customer–salesperson and customer–firm relationships: Differential influences on financial outcomes. **International Journal of Research in Marketing**, v. 24, p. 210–223, 2007.

PALMER, R. A.; PELS, J. Marketing practice and market orientation: an exploratory international study. **Journal of Euro – Marketing**. v. 14, n. 1/2, 2004

PEREIRA, R. C. F. **Valor em relacionamentos de negócio: a perspectiva da díade no setor de software**. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

_____; LUCE, F. B. Quanto Vale um Relacionamento no Setor de *Software*? Uma Avaliação Teórico-Empírica dos Benefícios e Custos de Relacionamentos na Perspectiva da Díade. In: ENCONTRO DA ANPAD (ENANPAD), 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD ROM.

PERRIEN, J.; FILIATRAULT, P.; LINE, R. The implementation of relationship marketing in commercial banking. **Industrial Marketing Management**, v. 22, n. 2. p. 141-148, may1993

PERRONE, V.; ZAHEER, A.; McEVILY, B. Free to be trusted? Organizational constraints on trust in boundary spanners. **Organization Science**, v. 14, n. 4, p. 422-439, jul-aug. 2003.

- PETTERSEN, I. G. A multi-level perspective on the dissolution of business relationships. In: The 17th Annual IMP Conference, 2001, Oslo. **Annals**. Disponível em <http://www.impgroup.org/conferences.php>. Acesso em 30 out. 2009.
- PITSIS, Tyrone S.; KORNBERGER, Martin; CLEGG Stewart. The art of managing relationships in interorganizational collaboration. **M@nagement**, v. 7, n. 3, p. 47-67, 2004.
- POWERS, T. L.; REAGAN, W. R. Factors influencing successful buyer–seller relationships. **Journal of Business Research**, v. 60, p.1234–1242, 2007.
- RAU, B. L.; HYLAND, M. M. Role conflict and flexible Word arrangements: the effects on applicant attraction. **Personnel Psychology**, v. 55, p. 111-136, 2002.
- RICHERS, R. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.
- RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, p. 90-118, 1994.
- ROCHA, A.; LUCE, F. B. Relacionamentos entre compradores e vendedores: origens e perspectivas no Marketing de Relacionamento **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 46, n. 3, p. 87-93, jul./set.2006.
- RUEKERT, R. W.; WALKER Jr., O. C. Marketing interaction with other functional units: a conceptual framework and empirical evidence. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 1, p. 1-19, jan. 1987.
- RYAN, G. W.; BERNARD, R. Data management and analysis methods. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y (editors). **Collecting and interpreting qualitative materials**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2003.
- SAKO, M. Does trust improve business performance? **Strategic Management Journal**, v. 9, p. 475-492, 1988.
- SCHEIN, E. H. What is culture? In: FROST, P. J. et al. **Reframing organizational culture**. Newbury Park: Sage, 1991.
- _____. Three cultures of management: the key to organizational learning. **Sloan Management Review**, v. 38, n. 1, 9-20, fall 1996.
- SCHULTZ, R.; EVANS, K. R.; GOOD, D. J. Intercultural interaction strategies and relationship selling in industrial markets. **Industrial Marketing Management**, v. 28, n. 6, p. 589-599, nov. 1999.
- SHARMA, A. et. al. Antecedents and Consequences of Relationship Marketing Insights from Business Service Salespeople. **Industrial Marketing Management**, v. 28, p. 601–611, 1999.

_____; IYER, G. R. Country Effects on CRM Success. **Journal of Relationship Marketing**, v. 5, n. 4, p.63-78, 2006.

SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing. In: _____; _____ (ed.). **Handbook of Relationship Marketing**. Thousand Oaks: Sage, 2000 a.

_____; _____. The Evolution of Relationship Marketing. In: _____; _____ (ed.). **Handbook of Relationship Marketing**. Thousand Oaks: Sage, 2000 b.

SINGH, J.; RHOADS, G. K. Boundary Role Ambiguity in Marketing Oriented Positions: A Multidimensional, Multifaceted Operationalization. **Journal of Marketing Research**, v. 26, p. 328-338, aug. 1991.

SMIRCICH, L. Is the concept of culture a paradigm for understanding organizations and ourselves? In: FROST, Peter J. et al. **Organizational Culture**. Newbury Park: Sage, 1985.

SMITH, B. A comparison of aggregation approaches for second-order data. **Industrial Marketing Management**, v. 28, p. 277-292, 1999.

SOLOMON, M. R.; SURPRENANT, C.; CZEPIEL, J. A.; GUTMAN, Evelyn. A role theory perspective on dyadic interactions: the service encounter. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 1, p. 99-111, winter 1985.

SOTO. E. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Thomson, 2005.

SPEKMAN, R.E.; CARRAWAY, R. Making the transition to collaborative buyer-seller relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 35, n. 1, p. 10-19, 2006.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 2ª ed. São Paulo: Campus, 1998

STAKE, R. E. Qualitative case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds). **Handbook of qualitative research**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2000.

STERN, L. W; REVE, T. Distribution channels as political economies: a framework for comparative analysis. **Journal of Marketing**, v. 44, n. 3, p. 52-64, summer 1980.

STOCK, R. M. Interorganizational Teams as Boundary Spanners Between Supplier and Customer Companies. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 34, n. 4, p. 588-599, fall 2006.

STRATI, A. Organizational Symbolism as a Social Construction: A Perspective from the Sociology of Knowledge. **Human Relations**, v. 51, n. 11, p. 1379-1402, 1998. v. 29, n. 2, p. 135-150, 2001.

SWEENEY, J. C.; WEBB, D. A. How functional, psychological, and social

relationship benefits influence individual and firm commitment to the relationship. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 22, n. 7, p. 474-488, 2007.

TERAWATANAVONG, C.; WHITWELL, G. J.; WIDING, R. E. **Buyer satisfaction with relational exchange across the relationship lifecycle**. *European Journal of Marketing*, v. 41, n. 7/8, p. 915-938, 2007

TRICE, H. M.; BEYER, J. M. Studying Organizational Cultures through rites and ceremonies. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 4, p. 653-669, 1984.

VAN MAANE, J.; BARLEY, S. Cultural organization: fragments of a theory. In: FROST, Peter J. et al. **Organizational Culture**. Newbury Park: Sage, 1985.

VARADARAJAN, P. R.; JAYACHANDRAN, S. Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 2, p. 120-143, 1999.

VLAAR, P. W. L.; VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W. Coping with problems of understanding in interorganizational relationships: using formalization as a means to make sense. **Organization Studies**, v. 27, n. 11, p. 1617-1638, 2006.

VOSS, G. B.; CABLE, D. M.; VOSS, Z. G. Linking organizational values to relationships with external constituents: A study of nonprofit professional theatres. **Organization Science**, v. 11, n. 3, p. 330-347, may/jun 2000.

WANG, Q. et al. Creativity in buyer–seller relationships: The role of governance. **International Journal of Research in Marketing**, v. 25, p. 109–118, 2008.

WEBSTER, F. E., Jr. **Industrial Marketing Strategy**. 3rd ed. New York: John Wiley & Sons, 1991.

WEICK, K. E.; WESTLEY, F. Aprendizagem Organizacional: confirmando um oximoro. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. V. 3. São Paulo: Atlas, 2004.

WEITZ, B. A.; JAP, S. D. Relationship Marketing and Distribution Channels. In: SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. (ed.). **Handbook of Relationship Marketing**. Thousand Oaks: Sage, 2000

WILKOF, M. V.; BROWN, D. W.; SELSKY, J. W. When the stories are different: The influence of corporate culture mismatches on Interorganizational Relations. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 31, n. 3, p. 373-388, sep. 1995.

WILLIAMS, M. R.; ATTAWAY, J. S. Exploring salespersons' customer orientation as a mediator of organizational culture's influence on buyer-seller relationships. **The Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 16, n. 4, p. 33-52, fall 1996.

WILSON, D. T. An integrated modelo of buyer-seller relationship. In: SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. (ed.). **Handbook of Relationship Marketing**. Thousand Oaks: Sage, 2000

WINKLHOFER, H.; PRESSEY, A.; TZOKAS, N. A Cultural perspective of relationship orientation: using organisational culture to support a supply relationship orientation. **Journal of Marketing Management**, v. 22, n. 1, feb. 2006.

WOOD, C. M.; GLEW, D. J.; STREET, M. The Genesis of Relationships: Boundary Spanners' Appraisals of the Career Entry Transition. **Journal of Relationship Marketing**, v. 3, n. 2/3, p. 5-24, 2004

WORKMAN, JR, J. P.; HOMBURG, C.; JENSEN, O. Intraorganizational determinants of key account management effectiveness. **Journal of the Academy of Marketing**

YANOW, D. Translating local knowledge at organizational peripheries. **British Journal of Management**, v. 15, p.9-25, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
YOUNG, E. On the naming of the rose: interests and multiple meanings as elements of organizational culture. In: FROST et al. **Reframing organizational culture**. Newbury Park: Sage, 1991.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente**. 2ª ed. São Paulo: Bookman, 2003.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Roteiro semi-estruturado para fornecedor e referências de base

Roteiro para fornecedor		
Foco de investigação	Questão do Roteiro	Referências de Base
<p>Perguntas introdutórias:</p> <p>(permitem já identificar significados e símbolos)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relate um dia de trabalho. Descreva com detalhes um dia de trabalho, desde o momento que você acorda até o horário de dormir (explorar o que faz, com quem interage, quantas vezes interage, periodicidade das atividades, o que é rotineiro, o que é imprevisto). 2. O que é ser um vendedor da XXX (nome da empresa)? 3. E na sua opinião isto é o que é um vendedor para XXX (nome da empresa)? 	
<p>Identificar e compreender quais aspectos interferem nos sistemas de símbolos e significados das organizações envolvidas</p> <p>Analisar o papel dos boundary spanners nas transformações culturais interorganizacionais;</p>	<ol style="list-style-type: none"> 4. Como o relacionamento com outras organizações tem contribuído no desempenho da sua organização? (explorar questões quanto à aprendizagem e competência, desempenho de mercado e financeiro, satisfação de clientes e lealdade) 	<p>Gummesson (2005), O'Malley e Tynan (2005), Palmatier et al. (2006), Pereira e Luce (2007), Sheth e Parvatiyar (2000a, b)</p>
	<ol style="list-style-type: none"> 5. Para você, o que é confiança entre cliente e sua empresa? 6. Conte como ocorre/se estabelece o processo de confiança entre o cliente e sua empresa? Como você identifica a confiança entre sua empresa e os clientes? Como ela tem se formado? (avaliar aspectos que tem facilidade e dificultado seu desenvolvimento) 	<p>Morgan e Hunt (1994), Geyskens, Steenkamp e Kumar (1999), Nickels e Wood (1999), Morgan (2000), Wilson (2000), Palmatier et al. (2006), Pereira e Luce (2007)</p>
	<ol style="list-style-type: none"> 7. Para você, o que significa comprometimento entre cliente e sua empresa? 8. Conte como você acredita que se estabelece/ocorre o processo de comprometimento entre cliente e sua empresa? (avaliação, formação, dificuldades). 	<p>Sheth e Parvatiyar (2000), Palmatier et al. (2006).</p>
	<ol style="list-style-type: none"> 9. Como ocorre o processo de comunicação entre sua empresa e o cliente? 10. A comunicação tem estreitado os relacionamentos com seus clientes? Exemplifique. Como isto ocorre? Por quê? 	<p>Morgan e Hunt (1994), Nickels e Wood (1999), Morgan (2000), Wilson (2000), Palmatier et al. (2006), Pereira e Luce (2007)</p>
	<ol style="list-style-type: none"> 11. De que forma ocorre o processo de cooperação entre vocês? Exemplifique. Como cooperação tem contribuído? 12. Como você avalia a cooperação entre vocês? A confiança e o comprometimento tem contribuído? Como? Exemplifique. 	<p>Child e Faulkner (1998), Sheth e Parvatiyar (2000), Elfring e Volberda (2001), Palmatier et al. (2006)</p>
	<ol style="list-style-type: none"> 13. Em qual(is) dos seus clientes considera que o relacionamento é mais estreito? Como isso ocorre? Por que especificamente nesses clientes? Quanto tempo de relacionamento? 	<p>Morgan e Hunt (1994), Nickels e Wood (1999), Morgan (2000), Wilson (2000), Palmatier et al. (2006), Pereira e Luce (2007)</p>

<p>Analisar o papel dos boundary spanners nas transformações culturais interorganizacionais;</p>	<p>14. Como ocorre sua interação com pessoas de outras organizações (quem são, qual o motivo do contato)? Inclui esses clientes indicados acima? Exemplifique, relate uma situação.</p> <p>15. Em que situações procura ajuda destas pessoas/colegas? Exemplifique/relate uma situação.</p>	<p>Barney (1986), Sheth e Parvatiyar (2000), Motta e Vasconcellos (2002), Cohen e Fink (2003), Palmatier et al. (2006)</p>
	<p>16. Como esses indivíduos têm percebido os problemas? Como eles se sentem junto com essas pessoas (de organizações diferentes? Como eles enxergam o mundo? No que eles divergem? Por quê?</p>	<p>Frost et al. (1985), Dwyer et al. (1987), Motta e Vasconcellos (2002), Cohen e Fink (2003)</p>
	<p>17. Como você compara a interação desses indivíduos com os indivíduos da empresa cliente (entre empresas diferentes) e desses indivíduos com seus colegas de trabalho (dentro da mesma empresa)? O que isso tem ocasionado?</p>	<p>Barney (1986), Sheth e Parvatiyar (2000), Motta e Vasconcellos (2002), Cohen e Fink (2003), Palmatier et al. (2006)</p>
<p>Identificar e compreender quais aspectos interferem nos sistemas de símbolos e significados das organizações envolvidas</p> <p>Identificar e descrever se há o estabelecimento uma cultura interorganizacional nas organizações pesquisadas, tendo como base os relacionamentos interorganizacionais</p>	<p>18. Como você descreveria a cultura de sua empresa? Comente o que é característico, quais são as "histórias" de sua empresa? (explorar crenças, valores, mitos, ritos, histórias)</p> <p>19. Todos os setores são parecidos no que diz respeito a cultura? Por que você acredita que isto ocorre?</p>	<p>Martin e Frost (2001), Alvesson (2003), Cavedon (2003),</p>
<p>Analisar o papel dos boundary spanners nas transformações culturais interorganizacionais;</p> <p>Identificar e compreender quais aspectos interferem nos sistemas de símbolos e significados das organizações envolvidas</p> <p>Identificar e descrever se há o estabelecimento uma cultura interorganizacional nas organizações pesquisadas, tendo como base os relacionamentos interorganizacionais</p>	<p>20. Neste(s) cliente(s) com relacionamento estreito, pode-se dizer que os envolvidos formam um grupo entre si (indivíduos da mesma empresa e indivíduos de empresas diferentes)? Isso inclui você? O que normalmente é exigido para que alguém faça parte deste grupo?</p>	<p>Sheth e Parvatiyar (2000), Palmatier et al. (2006).</p>
<p>Identificar e compreender quais aspectos interferem nos sistemas de símbolos e significados das organizações envolvidas</p>	<p>21. O que mudou em você a partir destes relacionamentos? E em seus colegas de empresa? Exemplifique.</p> <p>22. O que mudou nos indivíduos que fazem parte da empresa cliente? Exemplifique</p>	<p>Alvesson (2003), Cavedon (2003)</p>
	<p>23. Como a confiança, comprometimento, frequência de interação e cooperação têm colaborado para isso? De que forma? Exemplifique</p>	<p>Mead (1994), Wilkof, Browne Selsky (1995), Griffith e Harvey (2001), Pitsis, Cohen e Fink (2003), Kornberger e Clegg (2004)</p>

<p>Analisar o papel dos boundary spanners nas transformações culturais interorganizacionais;</p>	<p>24. Como os indivíduos ligados ao relacionamento (incluindo você) aprendem entre si? (explorar o que aprendem) Exemplifique</p>	<p>Moore (1985), Vaan Maane e Barley (1985), Schein (1996), Antonello e Godoy (2007)</p>
<p>Compreender como as transformações culturais interferem na continuidade dos relacionamentos interorganizacionais;</p>	<p>25. Quais são os maiores dificuldades nesse relacionamento com empresa(s) diferente(s)? Por quê? E os pontos positivos? Por quê? O que tem contribuído para isso? Exemplifique</p> <p>26. A partir do estabelecimento de relacionamentos você percebeu algumas mudanças em sua empresa? Quais? Por que você acredita que isto ocorreu? Descreva a mudança (buscar identificar mudanças relacionadas à cultura)</p> <p>27. E na empresa cliente?</p> <p>28. Como estas mudanças (explorar crenças, valores, formas de ver o mundo, ritos, mitos) têm gerado a continuidade dos relacionamentos? (avaliar dificuldades e conflitos)</p> <p>29. Como outras pessoas das empresas envolvidas têm visto, percebido o relacionamento entre essas pessoas que mantêm relacionamentos próximos? (explorar se existe algum sentimento de desconfiança)</p>	<p>Nickels e Wood (1999), Morgan (2000), Weitz e Jap (2000), Wilson (2000), Coughlan et al. (2002), Alvesson (2003), Cavedon (2003),</p> <p>Webster (1991), Yanow (2004)</p>
<p>Analisar o papel dos boundary spanners nas transformações culturais interorganizacionais;</p> <p>Identificar e compreender quais aspectos interferem nos sistemas de símbolos e significados das organizações envolvidas</p> <p>Identificar e descrever se há o estabelecimento uma cultura interorganizacional nas organizações pesquisadas, tendo como base os relacionamentos interorganizacionais</p>	<p>30. Descreva três situações (incidentes) que fizeram esse grupo de indivíduos de empresas diferentes, com relacionamento estreito, ser o que é hoje em dia.</p> <p>31. Conte o que cada evento significou para você, para o grupo e para as empresas envolvidas?</p>	<p>Meuter et al. (2000), Martin e Frost (2001)</p>

Apêndice 2 - Roteiro semi-estruturado para cliente (intermediário) e referências de base

Roteiro para cliente		
Foco de investigação	Questão do Roteiro	Referências de Base
Perguntas introdutórias: (permitem já identificar significados e símbolos)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relate um dia de trabalho. Descreva com detalhes um dia de trabalho, desde o momento que você acorda até o horário de dormir (explorar o que faz, com quem interage, quantas vezes interage, periodicidade das atividades, o que é rotineiro, o que é imprevisto). 2. Como você percebe ser um vendedor da XXX (nome da empresa)? 	
Identificar e compreender quais aspectos interferem nos sistemas de símbolos e significados das organizações envolvidas	<ol style="list-style-type: none"> 3. Como o relacionamento com outras organizações tem contribuído no desempenho da sua organização? (explorar questões quanto à aprendizagem e competência, desempenho de mercado e financeiro, satisfação de clientes e lealdade) E especificamente para a empresa XXX? 4. 	Gummesson (2005), O'Malley e Tynan (2005), Palmatier et al. (2006), Pereira e Luce (2007), Sheth e Parvatiyar (2000a, b)
	<ol style="list-style-type: none"> 5. Para você, o que é confiança entre a empresa XXX e sua empresa? 6. Conte como ocorre/se estabelece o processo de confiança entre a empresa XXX e sua empresa? Como você identifica a confiança entre sua empresa e os clientes? Como ela tem se formado? (avaliar aspectos que tem facilidade e dificultado seu desenvolvimento) 	Morgan e Hunt (1994), Geyskens, Steenkamp e Kumar (1999), Nickels e Wood (1999), Morgan (2000), Wilson (2000), Palmatier et al. (2006), Pereira e Luce (2007)
	<ol style="list-style-type: none"> 7. Para você, o que significa comprometimento entre a empresa XXX e sua empresa? 8. Conte como você acredita que se estabelece/ocorre o processo de comprometimento entre a empresa XXX e sua empresa? (avaliação, formação, dificuldades). 9. 	Sheth e Parvatiyar (2000), Palmatier et al. (2006).
	<ol style="list-style-type: none"> 10. Como ocorre o processo de comunicação entre a empresa XXX e vocês? 11. A comunicação tem estreitado os relacionamentos com a empresa XXX? Exemplifique. Como isto ocorre? Por quê? 	Morgan e Hunt (1994), Nickels e Wood (1999), Morgan (2000), Wilson (2000), Palmatier et al. (2006), Pereira e Luce (2007)
	<ol style="list-style-type: none"> 12. De que forma ocorre o processo de cooperação entre a empresa XXX e sua empresa? Exemplifique. Como cooperação tem contribuído? 13. Como você avalia a cooperação de sua empresa com a empresa XXX? A confiança e o comprometimento tem contribuído? Como? Exemplifique. 	Child e Faulkner (1998), Sheth e Parvatiyar (2000), Elfring e Volberda (2001), Palmatier et al. (2006)
Analisar o papel dos boundary spanners nas transformações culturais interorganizacionais;	<ol style="list-style-type: none"> 14. Como ocorre sua interação com pessoas da empresa XXX (quem são, qual o motivo do contato)? Exemplifique, relate uma situação. Que diferenças há se comparadas a outras organizações? Em relação a amizades? 15. Em que situações procura ajuda destas pessoas/colegas? Exemplifique/relate uma situação. 	Barney (1986), Sheth e Parvatiyar (2000), Motta e Vasconcellos (2002), Cohen e Fink (2003), Palmatier et al. (2006)

<p>Analisar o papel dos boundary spanners nas transformações culturais interorganizacionais;</p>	<p>16. Como esses indivíduos têm percebido os problemas? Como eles se sentem junto com essas pessoas (de organizações diferentes)? Como é o jeito de ser deles? Como eles enxergam o mundo? No que eles divergem? Por quê?</p>	<p>Frost et al. (1985), Dwyer et al. (1987), Motta e Vasconcellos (2002), Cohen e Fink (2003)</p>
	<p>17. Como você compara a interação desses indivíduos com os indivíduos da empresa XXX (entre empresas diferentes) e desses indivíduos com seus colegas de trabalho (dentro da sua empresa)? O que isso tem ocasionado? Que atividades são feitas em conjunto?</p>	<p>Barney (1986), Sheth e Parvatiyar (2000), Motta e Vasconcellos (2002), Cohen e Fink (2003), Palmatier et al. (2006)</p>
<p>Identificar e compreender quais aspectos interferem nos sistemas de símbolos e significados das organizações envolvidas</p> <p>Identificar e descrever se há o estabelecimento uma cultura interorganizacional nas organizações pesquisadas, tendo como base os relacionamentos interorganizacionais</p>	<p>18. Como você descreveria a cultura de sua empresa? Comente o que é característico, quais são as “histórias” de sua empresa? (explorar crenças, valores, mitos, ritos, histórias)</p> <p>19. Todos os setores são parecidos no que diz respeito a cultura? Por que você acredita que isto ocorre?</p>	<p>Martin e Frost (2001), Alvesson (2003), Cavedon (2003),</p>
<p>Analisar o papel dos boundary spanners nas transformações culturais interorganizacionais;</p> <p>Identificar e compreender quais aspectos interferem nos sistemas de símbolos e significados das organizações envolvidas</p> <p>Identificar e descrever se há o estabelecimento uma cultura interorganizacional nas organizações pesquisadas, tendo como base os relacionamentos interorganizacionais</p>	<p>20. Neste fornecedor com relacionamento estreito, pode-se dizer que os envolvidos formam um grupo entre si (indivíduos da mesma empresa e indivíduos de empresas diferentes)? Isso inclui você? O que normalmente é exigido para que alguém faça parte deste grupo?</p>	<p>Sheth e Parvatiyar (2000), Palmatier et al. (2006).</p>
<p>Identificar e compreender quais aspectos interferem nos sistemas de símbolos e significados das organizações envolvidas</p>	<p>21. O que mudou em você a partir destes relacionamentos? E com os colegas da empresa XXX? Exemplifique.</p> <p>22. O que mudou nos indivíduos que fazem parte do fornecedor? Exemplifique</p>	<p>Alvesson (2003), Cavedon (2003)</p>
	<p>23. Como a confiança, comprometimento, frequência de interação e cooperação têm colaborado para isso? De que forma? Exemplifique</p>	<p>Mead (1994), Wilkof, Browne Selsky (1995), Griffith e Harvey (2001), Pitsis, Cohen e Fink (2003), Kornberger e Clegg (2004)</p>

<p>Analisar o papel dos boundary spanners nas transformações culturais interorganizacionais;</p>	<p>24. Como os indivíduos ligados ao relacionamento (incluindo você) aprendem entre si? (explorar o que aprendem) Exemplifique</p>	<p>Moore (1985), Vaan Maane e Barley (1985), Schein (1996), Antonello e Godoy (2007)</p>
<p>Compreender como as transformações culturais interferem na continuidade dos relacionamentos interorganizacionais;</p>	<p>25. Quais são os maiores dificuldades nesse relacionamento com a empresa XXX? Por quê? E os pontos positivos? Por quê? O que tem contribuído para isso? Exemplifique</p> <p>26. A partir do estabelecimento de relacionamentos você percebeu algumas mudanças em sua empresa? Quais? Por que você acredita que isto ocorreu? Descreva a mudança (buscar identificar mudanças relacionadas à cultura)</p> <p>27. E na empresa fornecedora?</p>	<p>Nickels e Wood (1999), Morgan (2000), Weitz e Jap (2000), Wilson (2000), Coughlan et al. (2002), Alvesson (2003), Cavedon (2003),</p>
	<p>28. Como estas mudanças (explorar crenças, valores, formas de ver o mundo, ritos, mitos) têm gerado a continuidade dos relacionamentos? (avaliar dificuldades e conflitos)</p>	
	<p>29. Como outras pessoas da sua empresa têm visto, percebido o relacionamento entre essas pessoas que mantém relacionamentos próximos? Existe algum sentimento de desconfiança?</p>	<p>Webster (1991), Yanow (2004)</p>
<p>Identificar e compreender quais aspectos interferem nos sistemas de símbolos e significados das organizações envolvidas</p> <p>Identificar e descrever se há o estabelecimento uma cultura interorganizacional nas organizações pesquisadas, tendo como base os relacionamentos interorganizacionais</p> <p>Analisar o papel dos boundary spanners nas transformações culturais interorganizacionais;</p>	<p>30. Descreva três situações (incidentes) que fizeram esse grupo de indivíduos de empresas diferentes, com relacionamento estreito, ser o que é hoje em dia.</p> <p>31. Conte o que cada evento significou para você, para o grupo e para as empresas envolvidas?</p>	<p>Meuter et al. (2000), Martin e Frost (2001)</p>

Apêndice 3 - Roteiro para observação

Tópicos	Referências de Base
<p>1. Comunicação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipos de palavras utilizadas; • Nível de informalidade presente; • Tipos de assuntos tratados/conversas paralelas. • Assuntos/expressões do discurso que receberam mais ênfase 	<p>Morgan e Hunt (1994), Nickels e Wood (1999), Morgan (2000), Wilson (2000), Palmatier et al. (2006), Pereira e Luce (2007)</p>
<p>2. Problemas e Conflitos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicações/sinais de conflitos • Indicações de desconforto gerado pela conversa • Forma de como os problemas são encarados e resolvidos • Tipos de atitudes presentes • Temores presentes 	<p>Nickels e Wood (1999), Morgan (2000), Weitz e Jap (2000), Wilson (2000), Coughlan et al. (2002)</p>
<p>3. Confiança, comprometimento e cooperação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sinais/indicações 	<p>Morgan e Hunt (1994), Geyskens, Steenkamp e Kumar (1999), Nickels e Wood (1999), Morgan (2000), Wilson (2000), Palmatier et al. (2006), Pereira e Luce (2007)</p>
<p>4. Significados e símbolos presentes/mencionados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rituais • Artefatos • Mitos • Visões de mundo e crenças • Valores 	<p>Martin e Frost (2001), Alvesson (2003), Cavedon (2003),</p>
<p>5. Comentários sobre outras pessoas das organizações dos envolvidos</p>	<p>Webster (1991), Yanow (2004)</p>
<p>6. Comparações feitas com outras pessoas das organizações envolvidas</p>	<p>Webster (1991), Yanow (2004)</p>
<p>7. Sinais que indiquem o futuro do relacionamento</p>	<p>Morgan (2000), Weitz e Jap (2000), Wilson (2000), Coughlan et al. (2002), Alvesson (2003), Cavedon (2003),</p>

Apêndice 4 – Segundo roteiro de entrevistas – para fornecedor

Roteiro 2 de entrevistas - fornecedor		
Foco de investigação	Questões	Base
Identificar e compreender quais aspectos interferem nos sistemas de símbolos e significados das organizações envolvidas	1. Que atividades são feitas em conjunto com os lojistas/franqueados? O que elas significam para você e para a empresa (o que está por trás)?	Palmatier et al. (2006), Pereira e Luce (2007) Resultados primeira fase
	2. Como a empresa XXX faz uso das melhores práticas dos seus franqueados/lojistas?	
Identificar e descrever se há o estabelecimento uma cultura interorganizacional nas organizações pesquisadas, tendo como base os relacionamentos interorganizacionais	3. O que faz com que as lojas adotem o jeito de ser da empresa XXX? E o que faz com que a empresa XXX adote o jeito de ser das lojas/franquias?	Martin e Frost (2001), Alvesson (2003), Cavedon (2003) Resultados primeira fase
	4. Como lojistas provindos de outras marcas/bandeiras contribuíram para as práticas da empresa XXX? Em que a empresa XXX contribuiu com eles? (explorar questões culturais)	
Analisar o papel dos boundary spanners nas transformações culturais interorganizacionais	5. Existem na sua atividade profissional conflitos ou incertezas considerando suas responsabilidades com a empresa e o relacionamento com os clientes?	Singh e Rhoads (1991), Friedman e Podolny (1992)
Identificar e compreender quais aspectos interferem nos sistemas de símbolos e significados das organizações envolvidas Identificar e descrever se há o estabelecimento uma cultura interorganizacional nas organizações pesquisadas, tendo como base os relacionamentos interorganizacionais	6. Como você descreveria a cultura de sua empresa, o seu jeito de ser? Comente o que é peculiar a ela? Dentro dos departamentos, há diferenças?	Martin e Frost (2001), Alvesson (2003), Cavedon (2003) Resultados primeira fase
	7. Que objetos ou materiais presentes no seu dia-a-dia de trabalho simbolizam/representam o relacionamento com a empresa XXX? Por quê? O que mudou neles no decorrer do tempo?	
	8. Que eventos/encontros/cerimônias que ocorrem junto com a empresa XX reforçam/tem relação com o relacionamento? O que eles significaram/significam para você? O que mudou neles no decorrer do tempo?	
Compreender como as transformações culturais interferem na continuidade dos relacionamentos interorganizacionais;	9. Foram percebidas algumas diferenças/alterações na cultura da sua empresa nos últimos anos? Quis foram? Como ocorreram?	Gagliardi (1986), Martin e Frost (2001), Alvesson (2003), Cavedon (2003), Resultados primeira fase
	10. Essas diferenças ocorreram de forma geral ou houve algo específico para os departamentos? Como ocorreram?	
Analisar o papel dos boundary spanners nas transformações culturais interorganizacionais;	11. Ao que se devem essas mudanças na cultura? Como o relacionamento com a empresa XXX contribuiu para isso? Quem (pessoas ou grupos de pessoas), dentro da empresa XXX, mais contribuiu para isso?	

	12. De onde vieram outras contribuições em relação a isso?	
	13. Em que houve reforço em relação à cultura?	
Identificar e compreender quais aspectos interferem nos sistemas de símbolos e significados das organizações envolvidas	14. Como a rotatividade dos funcionários da franquia/lojista dificulta o relacionamento com a empresa XXX, e vice-versa? E em relação às culturas envolvidas?	Resultados primeira fase
Analisar o papel dos boundary spanners nas transformações culturais interorganizacionais; (foco em nível de rotatividade e poder)	15. Qual sua opinião a respeito do nível de interdependência entre a empresa XXX e os franqueados/lojistas? Como se dá o uso do poder de ambas as partes?	Gagliardi (1986), Halley (1998), Frazier (1999), Freitas (2002), Alvesson (2003)
Compreender como as transformações culturais interferem na continuidade dos relacionamentos interorganizacionais; Analisar o papel dos boundary spanners nas transformações culturais interorganizacionais;	16. O que falta ainda a empresa XXX aprender a lidar com franquias/lojistas? E as franquias/lojistas? (explorar questões ligadas ao relacionamento e cultura)	Resultados primeira fase

Apêndice 5 – Segundo roteiro de entrevistas – para franqueado/lojista

Roteiro 2 de entrevistas - franqueado/lojista		
Foco de investigação	Questões	Base
<p>Identificar e compreender quais aspectos interferem nos sistemas de símbolos e significados das organizações envolvidas</p> <p>Identificar e descrever se há o estabelecimento uma cultura interorganizacional nas organizações pesquisadas, tendo como base os relacionamentos interorganizacionais</p>	1. Que atividades são feitas em conjunto com a empresa XXX? O que elas significam para você e para a empresa (o que está por trás)?	<p>Palmatier et al. (2006), Pereira e Luce (2007)</p> <p>Resultados primeira fase</p>
	2. Como você descreveria a cultura de sua empresa, o seu jeito de ser? Comente o que é peculiar a ela? Dentro dos departamentos, há diferenças?	
	3. Que objetos ou materiais presentes no seu dia-a-dia de trabalho simbolizam/representam o relacionamento com a empresa XXX? Por quê? O que mudou neles no decorrer do tempo?	<p>Martin e Frost (2001), Alvesson (2003), Cavedon (2003)</p> <p>Resultados primeira fase</p>
	4. Que eventos/encontros/cerimônias que ocorrem junto com a empresa XX reforçam/tem relação com o relacionamento? O que eles significaram/significam para você? O que mudou neles no decorrer do tempo?	
	5. O que faz com que as lojas adotem o jeito de ser da empresa XXX? E o que faz com que a empresa XXX adote o jeito de ser das lojas/franquias?	
<p>Compreender como as transformações culturais interferem na continuidade dos relacionamentos interorganizacionais;</p> <p>Analisar o papel dos boundary spanners nas transformações culturais interorganizacionais;</p>	6. Foram percebidas algumas diferenças/alterações na cultura da sua empresa nos últimos anos? Quis foram? Como ocorreram?	<p>Gagliardi (1986), Martin e Frost (2001), Alvesson (2003), Cavedon (2003)</p> <p>Resultados primeira fase</p>
	7. Essas diferenças ocorreram de forma geral ou houve algo específico para os departamentos? Como ocorreram?	
	8. Ao que se devem essas mudanças na cultura? Como o relacionamento com a empresa XXX contribuiu para isso? Quem (pessoas ou grupos de pessoas), dentro da empresa XXX, mais contribuiu para isso?	
	9. De onde vieram outras contribuições em relação a isso?	
<p>Identificar e compreender quais aspectos interferem nos sistemas de símbolos e significados das organizações envolvidas</p> <p>Analisar o papel dos boundary spanners nas transformações culturais interorganizacionais; (foco em nível de rotatividade e poder)</p>	10. Em que houve reforço em relação à cultura, elementos que foram reforçados?	<p>Resultados primeira fase</p>
	11. Como a rotatividade dos funcionários da franquia/lojista dificulta o relacionamento com a empresa XXX, e vice-versa? E em relação às culturas envolvidas?	
	12. Qual sua opinião a respeito do nível de interdependência entre a empresa XXX e o franqueado/lojista? Como se dá o uso do poder de ambas as partes?	

<p>Compreender como as transformações culturais interferem na continuidade dos relacionamentos interorganizacionais;</p> <p>Analisar o papel dos boundary spanners nas transformações culturais interorganizacionais;</p>	<p>13. O que falta ainda a empresa XXX aprender a lidar com franquias/lojistas? E as franquias/lojistas? (explorar questões ligadas ao relacionamento e cultura)</p>	<p>Resultados primeira fase</p>
---	--	---------------------------------

Apêndice 5 – Currículo *Vitae* Resumido

Dados Pessoais

Nome Fabiano Larentis

Nascimento 12/06/1976 - BENTO GONÇALVES/RS - Brasil

Formação Acadêmica/Titulação

2006 - 2010	Doutorado em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, Porto Alegre, Brasil Título: Marketing de Relacionamento e Cultura Organizacional: Uma Perspectiva Interorganizacional, Ano de obtenção: 2010 Orientador: Luiz Antonio Slongo
2003 - 2005	Mestrado em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, Porto Alegre, Brasil Título: RELACIONAMENTO COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL: UM ESTUDO ENTRE FABRICANTES DE MÓVEIS E LOJAS EXCLUSIVAS, Ano de obtenção: 2005 Orientador: LUIZ ANTONIO SLONGO Bolsista do(a): Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
2000 - 2001	Especialização em Gestão Estratégica Em Marketing. Universidade de Caxias do Sul, UCS, Caxias Do Sul, Brasil Título: PLANO DE MARKETING DELLANNO MÓVEIS Orientador: PAULO BURLAMARQUI
1994 - 2000	Graduação em Administração Habilitação Comércio Exterior. Universidade de Caxias do Sul, UCS, Caxias Do Sul, Brasil Título: Plano de Marketing para Exportação - Isabela S/A Produtos Alimentícios Orientador: DINA BEATRIZ GAZOLLA

Atuação profissional

1. Universidade de Caxias do Sul - UCS

Vínculo institucional

2006 - Atual	Vínculo: Celetista , Enquadramento funcional: Professor - Mestre Assistente I , Carga horária: 40, Regime: Integral
2005 - 2005	Vínculo: PROFESSOR , Enquadramento funcional: PRESTAÇÃO DE SERVIÇO , Carga horária: 4, Regime: Parcial

2. Larentis e Teixeira Consultoria e Pesquisa

Vínculo institucional

2004 - Atual	Vínculo: Colaborador , Enquadramento funcional: sócio-gerente , Carga horária: 10, Regime: Parcial - <i>Consultoria em gestão e em pesquisa e análise de dados</i>
--------------	---

3. Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Vínculo institucional

2006 - 2009	Vínculo: Celetista , Enquadramento funcional: Professor assistente , Carga horária: 4, Regime: Parcial
-------------	--

4. Adria Alimentos do Brasil Ltda - ADRIA

Vínculo institucional

1999 - 2003 Vínculo: Outro , Carga horária: 44 Regime: Integral. Assistente de Vendas
5. Faculdade Cenecista de Bento Gonçalves - FACEBG

**Vínculo
institucional**

2005 - 2008 Vínculo: PROFESSOR , Enquadramento funcional: CLT , Carga horária: 4,
Regime: Parcial

6. FACULDADE DE INTEGRAÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DO CONE SUL - FISUL

**Vínculo
institucional**

2004 - 2006 Vínculo: PROFESSOR , Enquadramento funcional: CLT , Carga horária: 4,
Regime: Parcial

Revisor de periódico

1. RAE. Revista de Administração de Empresas -

2008 - Atual Regime: Parcial

Vínculo

2. Base (UNISINOS) -

Vínculo 2008 - Atual Regime: Parcial

3. Teoria e Evidência Econômica -

Vínculo 2007 - Atual Regime: Parcial

Produção bibliográfica

Artigos completos publicados em periódicos

MILAN, G. S., RIBEIRO, J. L. D., DE TONI, D., LARENTIS, Fabiano. A Prática Relacional entre
1. Provedor de Serviços e Clientes: Comparação entre um modelo teórico e um modelo rival. Base
(UNISINOS). , v.7, p.42 - 54, 2010.

GARRIDO, I. L., VIEIRA, L. M., SLOGO, L. A., LARENTIS, Fabiano. A ESCALA EXPERF E OS
2. MODOS DE ENTRADA: UMA PROPOSTA DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO
INTERNACIONAL EM EMPRESAS BRASILEIRAS. Base (UNISINOS). , v.6, p.312 - 327, 2009.

ZAWISLAK, Paulo Antônio, LARENTIS, Fabiano, MACHADO, C. B., ANDRADE, A. M. Firm's
3. Innovation Expectation, Potential and Actions: Impressions on the Japanese Videogame Console
Market. Journal of Technology Management & Innovation. , v.4, p.70 - 81, 2009.

LARENTIS, Fabiano, SLOGO, L. A. Relacionamento em canais de marketing como fonte de
4. vantagem competitiva sustentável: um estudo com fabricantes de móveis e lojas exclusivas.
RAUSP. Revista de Administração. , v.43, p.209 - 223, 2008.

LARENTIS, Fabiano, SLOGO, L. A., MILAN, G. S. A RELAÇÃO ENTRE O GERENCIAMENTO
5. POR CATEGORIAS NO VAREJO DE AUTO-SERVIÇO E A PRÁTICA DO MARKETING DE
RELACIONAMENTO. REAd. Revista Eletrônica de Administração. , v.12, p.3 - , 2006.

MEIRA, Paulo Ricardo, MACHADO, M. A., LARENTIS, Fabiano. Marketing Social: uma parceira da
6. iniciativa privada com a administração pública. Negócios e Talentos. , v.3, p.1 - 206, 2006.

GARRIDO, I. L., LARENTIS, Fabiano, ROSSI, C. A. V. ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO
7. EXTERNO, ESTRATÉGIAS DE ENTRADA EM MERCADOS INTERNACIONAIS E
PERFORMANCE INTERNACIONAL: PROPOSIÇÕES PARA UM MODELO CONCEITUAL. Base
(UNISINOS). , v.3, p.63 - 73, 2006.

LARENTIS, Fabiano, SLOGO, L. A. GERENCIAMENTO DE CONFLITO NOS CANAIS DE
8. MARKETING PELA PERSPECTIVA DE DISTRIBUIDORES DE ALIMENTOS NO RIO GRANDE

DO SUL: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO. Análise (PUCRS). , v.15, p.201 - 469, 2004.

Livros publicados

1. LARENTIS, Fabiano. Comportamento do Consumidor. Curitiba : IESDE, 2009, v.1. p.192.
2. LARENTIS, Fabiano. Técnicas de Negociação. Curitiba : IESDE, 2009, v.1. p.200.
3. LARENTIS, Fabiano. Comportamento do Consumidor e Marketing de Relacionamento. Curitiba : IESDE Brasil, 2008, v.1. p.144.

Capítulos de livros publicados

- MILAN, G. S., LARENTIS, Fabiano, DE DE TONI, D., GAVA, A. Um estudo sobre formação e estratégias de preços: a prática de empresas localizadas na Serra Gaúcha In: Administração Mercadológica: teoria e pesquisa ed. Caxias do Sul : Educs, 2009, v.3, p. 1-319.
- MACHADO, M. A., MEIRA, Paulo Ricardo, COSTA, F. C. X., LARENTIS, Fabiano
2. Relações de preferência dos consumidores de marcas próprias em supermercados In: Varejo Competitivo ed. São Paulo : Saint-Paul, 2007, v.12, p. 1-350.
- LARENTIS, Fabiano, SLOGO, L. A., MILAN, G. S. CONSTRUÇÃO E MANUTENÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS SUSTENTÁVEIS POR MEIO DE RELACIONAMENTOS: UM ESTUDO COM FABRICANTES DE MÓVEIS E LOJAS EXCLUSIVAS In: ADMINISTRAÇÃO MERCADOLÓGICA: TEORIA E PESQUISAS ed. CAXIAS DO SUL : EDUCS, 2006, v.2, p. 1-300.
- LARENTIS, Fabiano, ROSSI, C. A. V., SCHNEIDER, H., MIRON, L. I. G., FREIRE, K. M. POR QUE COMPRAMOS? UMA ABORDAGEM QUALITATIVA DAS MOTIVAÇÕES PARA COMPRA E CONSUMO DE LIVROS In: VAREJO COMPETITIVO.1 ed. SÃO PAULO : SAINT PAUL, 2005, v.10, p. 1-319.
- LARENTIS, Fabiano, SLOGO, L. A. RELACIONAMENTO COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL: UM ESTUDO ENTRE FABRICANTES DE MÓVEIS E LOJAS EXCLUSIVAS In: VAREJO COMPETITIVO.1 ed. SÃO PAULO : SAINT PAUL, 2004, v.9, p. 1-320.

Trabalhos publicados em anais de eventos (completo)

- LARENTIS, Fabiano, ANTONELLO, C. S. Aprendizagem Organizacional e Situada: Referências Possíveis para Compreensão do Marketing de Relacionamento? In: EnANPAD - Encontro Nacional da ANPAD, 2009, São Paulo. **XXXIII EnANPAD**. São Paulo: ANPAD, 2009.
- MILAN, G. S., DE DE TONI, D., LARENTIS, Fabiano, MATTIA, A. A. Um Estudo sobre a Imagem do Comércio Varejista e a Satisfação dos Consumidores In: XII SEMEAD, 2009, São Paulo. **XII SEMEAD**. São Paulo: FEA USP, 2009.
- DE DE TONI, D., LARENTIS, Fabiano, MATTIA, A. A., MILAN, G. S. A Imagem do Comércio Varejista e a Satisfação dos Consumidores: Um Estudo Exploratório Ambientado em uma Cidade da Serra Gaúcha In: XXXII Encontro da ANPAD, 2008, Rio de Janeiro. **XXXII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- MILAN, G. S., RIBEIRO, J. L. D., DE DE TONI, D., LARENTIS, Fabiano. A Prática Relacional Existente entre um Provedor de Serviços e seus Clientes e a Retenção de Clientes: A Comparação entre um Modelo Teórico e um Modelo Rival In: XXXII Encontro da ANPAD, 2008, Rio de Janeiro. **XXXII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- MILAN, G. S., DE DE TONI, D., LARENTIS, Fabiano, GAVA, A. Entendendo o processo de formação e definição de estratégias de preço: um estudo exploratório em empresas da Serra Gaúcha In: XXVIII Encontro Nacional de Engenharia da Produção, 2008, Rio de Janeiro. **XXVIII Encontro Nacional de Engenharia da Produção**. Rio de Janeiro: ABEPRO, 2008.
- LARENTIS, Fabiano, MILAN, G. S., DE DE TONI, D., GAVA, A. Formação e Estratégias de Preços: Um Estudo Exploratório sobre a Prática de Empresas da Serra Gaúcha In: III Encontro de Marketing da ANPAD - EMA, 2008, Curitiba. **III Encontro de Marketing da ANPAD - EMA**. Curitiba: ANPAD, 2008.
- ZAWISLAK, Paulo Antônio, ANDRADE, A. M., LARENTIS, Fabiano, MACHADO, C. B. Inovação, Curva-S e as Ações da Firma: impressões e avanços a partir do setor de videogames no Japão In: XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 2008, Brasília. **XXV Simpoi - Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**. Brasília: ANPAD, 2008.
- PUGUES, L. M., OTT, E., LARENTIS, Fabiano. Os Cursos de ciências contábeis de instituições de ensino superior do Rio Grande do Sul sob a ótica de egressos In: XV Congresso Brasileiro de Custos, 2008, Curitiba. **Congresso Brasileiro de Custos**. Curitiba: Associação Brasileira de

- Custos, 2008. v.XV.
9. MILAN, G. S., DE TONI, D., LARENTIS, Fabiano. Um Estudo Exploratório sobre a Configuração das Imagens dos Gestores em Relação ao In: V Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2008, São Paulo. **V Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**. São Paulo: Egepe, 2008.
 10. HEXSEL, A. E., DE DE TONI, D., WILK, E. O., LARENTIS, Fabiano. Visão da Firma Baseada em Recursos e Reconfiguração da Cadeia de Valor: O Caso da Vitivinícola Cordilheira de Santana In: XXV Simpósio de Gestão de Inovação Tecnológica, 2008, Brasília. **XXV Simpoi - Simpósio de Gestão de Inovação Tecnológica**. Brasília: ANPAD, 2008.
 11. DE TONI, D., MILAN, G. S., SCHULER, M., LARENTIS, Fabiano, HEXSEL, A. E. Imagem e Conceito de Estratégia: um Estudo a partir da Configuração das Imagens dos Gestores sobre Estratégia Organizacional In: III Encontros de Estudos em Estratégia - 3Es, 2007, São Paulo. **III Encontros de Estudos em Estratégia - 3Es**. , 2007.
 12. LARENTIS, Fabiano. Marketing de Relacionamento e Cultura Organizacional: uma Perspectiva Interorganizacional In: 31° Encontro da ANPAD, 2007, Rio de Janeiro. **31° ENANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
 13. MACHADO, M. A., COSTA, F. C. X., MEIRA, Paulo Ricardo, LARENTIS, Fabiano O uso de marcas próprias no varejo: um estudo com consumidores em supermercado no Brasil In: IV Congresso de Administração da ESPM, 2007, São Paulo. **IV Congresso de Administração da ESPM**. São Paulo: ESPM, 2007.
 14. DE TONI, D., GAVA, A., LARENTIS, Fabiano, MILAN, G. S. Relação entre Estratégias de Formação de Preços e Custeio:A Interface entre as Áreas de Marketing e de Finanças e Controladoria In: 31° Encontro da ANPAD, 2007. **31° ENANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
 15. DE TONI, D., MILAN, G. S., SCHULER, M., LARENTIS, Fabiano.A configuração de imagens intrínsecas ao conceito de estratégia In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP, 2006, Fortaleza. **XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP**. ABEPRO, 2006.
 16. DE TONI, D., MILAN, G. S., SCHULER, M., LARENTIS, Fabiano, HEXSEL, A. E. A Imagem como fator da Inovação nas Empresas: Um Estudo Exploratório a partir da configuração das Imagens dos Gestores sobre Estratégia Organizacional In: Simpósio de Gestão de Inovação Tecnológica - SIMPOI, 2006, Gramado. **XXIX Simpósio de Gestão de Inovação Tecnológica - SIMPOI**. ANPAD, 2006.
 17. DE TONI, D., PAESE, C., MATTIA, A. A., LARENTIS, Fabiano.A relação entre imagem e satisfação: um estudo aplicado ao contexto de ensino superior In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP, 2006, Fortaleza. **XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP**. ABEPRO, 2006.
 18. DE TONI, D., PAESE, C., LARENTIS, Fabiano, MATTIA, A. A., SCHULER, M. Análise da Satisfação com Instituições de Educação Superior e Imagem: Comparando Instrumentos In: 30° Encontro da ANPAD, 2006, Salvador. **Anais do ENANPAD**. , 2006.
 19. GARRIDO, I. L., LARENTIS, Fabiano, SLONGO, L. A. Estratégias de Entrada em Mercados Internacionais e Performance Exportadora In: 2° ENCONTRO NACIONAL DE MARKETING DA ANPAD - EMA, 2006, RIO DE JANEIRO. **2° EMA**. ANPAD, 2006.
 20. GARRIDO, I. L., LARENTIS, Fabiano, SLONGO, L. A., MACHADO, M. A. Geração de Inteligência Internacional e Experiência Exportadora In: 30° Encontro da ANPAD, 2006, Salvador. **Anais do ENANPAD**. , 2006.
 21. GARRIDO, I. L., LARENTIS, Fabiano, SLONGO, L. A. International Market Entry and Export Performance In: BALAS ANNUAL CONFERENCE, 2006, LIMA. **BALAS ANNUAL CONFERENCE 2006**. LIMA: BALAS - THE BUSINESS ASSOCIATION OF LATIN AMERICAN STUDIES, 2006.
 22. DE TONI, D., LARENTIS, Fabiano, MATTIA, A. A. Posicionamento de Serviço: Um estudo aplicado a partir da Multidimensional Scaling (MDS) e da Técnica da Configuração da Imagem (TCI) In: 2° ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD - EMA, 2006, RIO DE JANEIRO. **2° EMA**. ANPAD, 2006.
 23. GARRIDO, I. L., LARENTIS, Fabiano, SLONGO, L. A. Validation of a Scale to measure export orientation in Brazilian export companies In: BALAS ANNUAL CONFERENCE, 2006, LIMA. **BALAS ANNUAL CONFERENCE 2006**. LIMA: BALAS - THE BUSINESS ASSOCIATION OF

LATIN AMERICAN STUDIES, 2006.

- LARENTIS, Fabiano, GAVA, A. O Lugar da Orientação para o Mercado nos Estudos Organizacionais: Uma Visão Histórica In: XVI ENANGRAD, 2005, BELO HORIZONTE. **ANAIS DO XVI ENANGRAD.** , 2005.
- LARENTIS, Fabiano, MILAN, G. S., SLONGO, L. A. O Relacionamento entre Fabricantes de Móveis e Varejistas Exclusivos e a Construção e Manutenção de Vantagens Competitivas Sustentáveis In: ASAMBLEA ANUAL CLADEA, 2005, SANTIAGO. **ANAIS DO CLADEA 2005.** , 2005.
- LARENTIS, Fabiano, GASTAL, F., SCHNEIDER, H. Influência de Diferentes Formas de Persuasão na Intenção de Consumo Consciente: um Design Experimental In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD - EMA, 2004, PORTO ALEGRE. **1º EMA.** , 2004.
- LARENTIS, Fabiano, GASTAL, F. O Estado da Arte do Conceito de Valor para o Cliente: Passado, Presente e Futuro In: EMA - ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 2004, PORTO ALEGRE. **1º EMA.** , 2004.

Trabalhos publicados em anais de eventos (resumo expandido)

- ROSSI, A. M., LARENTIS, Fabiano, SLONGO, L. A. Relationships at Work: An Antidote to Job Stress – Brazilian Perspective In: NIOSH Work, Stress, and Health Conference, 2008, Washington D.C.. **NIOSH Work, Stress, and Health Conference.** Washington D.C.: NIOSH, 2008.

Artigos em revistas (Magazine)

- LARENTIS, Fabiano. Aposta no relacionamento. AgroRevenda: gestão da revenda agropecuária. São Paulo, p.34 - 35, 2008.

Orientações e Participação de Bancas de TCC

07 Orientações de Monografias de conclusão de Pós-Graduação Especialização

47 Orientações de Trabalhos de conclusão de Graduação

03 Orientações de outra natureza (co-orientação EAD)

122 Participações em Bancas de TCC de Graduação

3 Participações em Bancas de TCC de Pós-Graduação Especialização