



Sensacional!

Gerenciamento das relações interorganizacionais por meio de confiança e contratos: um estudo de caso da Versare Rede de Hotéis

Managing Inter-Organizational Relationships through Trust and Contracts: A Case Study of Versare Hotel Chain

Paula Maines da Silva¹

Resumo

As organizações estão vivendo em um mercado em que, cada vez mais, o trabalho coletivo é estimulado como forma de lidar com a concorrência acirrada. Essa nova forma de organização pode ocorrer por meio de redes, alianças e consórcios. Compõem-se as redes de empresas que compartilham objetivos comuns, interação e coordenação, a qual pode empregar o uso da confiança ou de contratos formais. Pelo presente estudo, analisou-se o gerenciamento das relações interorganizacionais por meio de confiança e contratos na Versare Rede de Hotéis e concluiu-se que, na rede, há predominância de confiança, apesar de a utilização dos contratos não ser excludente, empregando-se, apenas, em casos de oportunismos.

Palavras-chave: confiança, contratos, redes de cooperação.

¹Turismóloga pela PUC-RS, especialista em Marketing pela ULBRA e mestranda em Administração pela Unisinos, coordenadora dos Cursos Superiores de Tecnologia em Gestão Comercial, Marketing e Processos Gerenciais da ULBRA/RS, docente nos Cursos Tecnológicos na ULBRA/RS.

Abstract

Organizations are living in a market where more and more group work is encouraged as a way to deal with fierce competition. This new form of organization can occur through networks, alliances and consortia. The networks are composed of companies that share common goals, interaction and coordination. Such coordination may employ the use of confidence or formal contracts. This study examined the management of inter-organizational relationships through trust and contracts in Versare Hotel Chain and concluded that the network there is a predominance of confidence, despite the use of exclusive contracts is not only being used in cases of opportunism.

Key words: *trust, contracts, cooperation networks*

1. Introdução

Estimula-se, cada vez mais, a colaboração entre empresas pelo mercado competitivo em que as organizações estão atuando, seja na forma de criação de alianças, de redes associativas ou de consórcios. Essa nova forma de organização permite entrada em novos mercados, aumento do poder de mercado, aquisição e troca de competências, renovação estratégica, compartilhamento de riscos e investimentos, economia de escala e de escopo, redução de passivo e de governo ou de barreiras comerciais e aquisição de legitimidade institucional (DACIN; OLIVER; ROY, 2007).

No processo de gerenciamento das relações interorganizacionais, vem-se estudando a relação entre confiança e contratos. Woolthuis, Hillebrand e Nooteboom (2005) afirmam que alguns autores apresentam a confiança e o controle como alternativas opostas, em que a elevada confiança permite um limitado e formal controle e vice-versa. No entanto, os dados empíricos sobre a relação entre confiança e controle formal são mistos. Outro ponto apresentado é que a regulação jurídica é uma importante condição prévia para a confiança. E estudos empíricos, ao contrário, consideram que a confiança precede contratos e altos níveis de formalização e integração vertical. Contudo existe um fundamental desacordo na literatura sobre a relação entre confiança e controle.

Com base nesses desacordos é que o objeto de estudo será desenvolvido, buscando-se analisar como ocorre o gerenciamento das relações interorganizacionais por meio de confiança e contratos numa rede de cooperação hoteleira. Divide-se o trabalho em referencial teórico em que se abordam conceitos fundamentais de redes de cooperação, confiança e contratos; em seguida, há um estudo de caso do gerenciamento das relações interorgani-

zacionais por meio de confiança e contratos numa rede de cooperação hoteleira e, por fim, apresentam-se as principais conclusões a respeito do tema.

2. Redes de cooperação

As organizações modernas estão procurando cada vez mais trabalhar de forma colaborativa como meio de sobreviver à turbulência e complexidade do ambiente organizacional. Olave e Neto (2001, p. 290) afirmam que a estratégia de operacionalização se dá por meio de colaboração e têm variadas explicações teóricas para justificar sua existência.

Uma rede de cooperação, segundo Verschoore e Balestrin (2008), é um arranjo organizacional que permite a obtenção ou a sustentação de diferenciais em face dos competidores fora da rede. As redes surgem como uma necessidade de mercado, Verschoore (2004) declara que os consumidores do século XXI exigem competências além daquelas que uma empresa isoladamente pode desenvolver. Com esse trabalho mútuo, as ações visam a beneficiar todas as organizações pertencentes à rede, como Verschoore (apud OLSON, 2004) assevera:

Uma característica importante dos objetivos buscados por meio da cooperação é que eles, assim como os bens públicos, dificilmente podem ser apropriados por um associado de forma exclusiva. "O simples fato de uma meta ou um propósito ser comum a um grupo significa que ninguém no grupo ficará excluído do proveito ou da satisfação proporcionada por sua consecução" (OLSON, 1999).

Para o estabelecimento de uma rede, os ganhos são fatores essenciais e, de acordo com Verschoore e Balestrin (2008), podem ser:

- Ganhos de escala e de poder de mercado, isto é, obtidos em decorrência da ampliação da força individual por meio do crescimento do número de empresas associadas à rede.
- Acesso a soluções para as dificuldades das empresas, por meio de serviços, de produtos e da infraestrutura, desenvolvidos e disponibilizados pela rede para o progresso de seus associados.
- Condições para a aprendizagem e a inovação, mediante o compartilhamento de ideias e de experiências entre os associados e as ações de cunho inovador, desenvolvidas em conjunto pelos participantes.
- Redução de custos e riscos, quando divididos entre associados os de determinadas ações e de investimentos que são comuns aos participantes.

- Geração e manutenção de relações sociais que aproximam os agentes, ampliam a confiança e o capital social e levam as relações do grupo para além daquelas puramente econômicas.

No ambiente das Pequenas e Microempresas (PMEs), a estratégia em rede poderá representar um fator altamente crítico, na medida em que essas empresas, muitas vezes, apresentam fortes limitações de recursos humanos e financeiros para atingir, de forma individualizada, certos objetivos (BALESTRIN; VARGAS, 2002). RIBAUT et al. (1995) comentam os inconvenientes que existem na formação de redes de empresas, uma vez que a rede não corresponde a nenhuma forma jurídica precisa: só existe pela vontade dos dirigentes das empresas implicadas. Existe um risco de instabilidade da rede a partir do momento em que os parceiros deixam de respeitar entre si os compromissos informais de apoio mútuo e acabam realizando ações oportunistas.

3. Confiança e contratos

3.1 CONFIANÇA

Confiança é um atributo que está ligado a uma questão pessoal, relacional ou social. Segundo Locker (*apud* WEBSTER DICTIONARY, 2003), confiança significa a crença firme na honestidade e confiabilidade de outrem. Em outras palavras, trata-se de um atributo pessoal. Quanto à expectativa relacional ou social, quer dizer que confiar em uma pessoa significa acreditar que, uma vez oferecida a chance, ela não se comportará de forma a prejudicar quem quer que seja (LOCKER *apud* GAMBETTA, 2003).

Já a definição de confiança interorganizacional, comumente utilizada, denota o grau de confiança que os membros de uma organização mantêm em direção à confiança coletiva de outra organização, segundo Zaheer e Harris (*apud* ZAHEER; McEVILY; PERRONE, 2005).

Tratar do assunto confiança é algo complexo, pois engloba o olhar de diversas áreas. Rousseau et al. (1998) apresentam as concepções da confiança do ponto de vista dos economistas que tendem a ver a confiança como algo calculável ou institucional, enquanto que os psicólogos comumente dividem seus conceitos acerca de confiança em termos de “confiantes e confiados” e focam-nos em um conjunto de cognições internas sustentadas pelos atributos pessoais. E os sociólogos geralmente encontram o conceito de confiança imbricado em propriedades de relacionamentos entre pessoas ou instituições.

Na literatura sobre confiança, aborda-se a ocorrência da confiança em níveis múltiplos (individual, grupo, empresa e institucional), nas organizações e entre elas. E mais: pode ser multidisciplinar, em que há múltiplos papéis desempenhados pela confiança (confiança como causa, como efeito ou como moderador), em que a confiança é impactada por mudanças organizacionais e em que há o surgimento de novas formas de confiança (ROSSEAU *et al.*, 1998).

Para que surja a confiança são necessários dois fatores: o risco e a interdependência. A confiança seria desnecessária se as ações pudessem ser tomadas com completa segurança e nenhum risco e em que os interesses de uma parte não pudessem ser aceitos sem a confiança da outra parte.

Existem diferentes formas de confiança que são apresentadas por Rousseau *et al.* (1998):

- *Bases restritivas de confiança:* enfatizam considerações utilitaristas que habilitam que, se uma parte acreditar na outra, será uma ação confiável, pois as sanções de custo, em lugar de quebrar a confiança, excedem qualquer potencial benefício do comportamento oportunista. De certa forma, confiança não é um mecanismo de controle, e sim um substituto do controle, refletindo uma atitude positiva em relação às motivações alheias. E há uma aparente incompatibilidade entre os controles estritos e as expectativas positivas a respeito das intenções da outra parte.

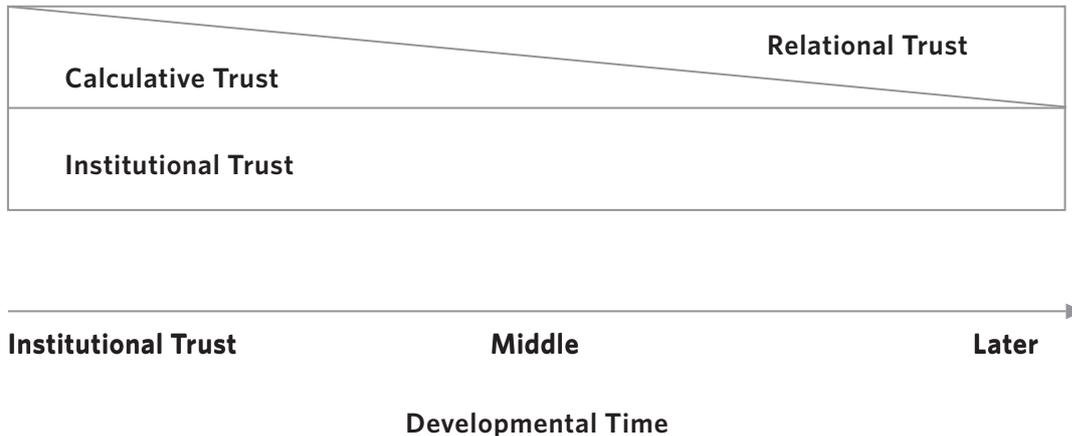
- *Confiança baseada em cálculos:* por sua vez, baseia-se em uma escolha racional — característica das interações fundamentadas em intercâmbios econômicos. A confiança emerge quando o confiante percebe que o confiado pretende executar uma ação que é benéfica. As intenções positivas percebidas na confiança baseada em cálculos deriva não apenas da existência de restrições, mas também por causa da informação confiável a respeito das intenções ou da competência de outrem.

- *Confiança relacional:* deriva de repetidas interações, no transcurso do tempo, entre confiante e confiado. A informação avaliável ao confiante, no próprio relacionamento, forma a base da confiança relacional.

- *Confiança baseada na instituição:* pode facilitar o caminho para formular ambas as confianças, isto é, tanto a confiança baseada em cálculos quanto a relacional. Restrições prévias podem promover a confiança, pois a confiança de alguém em que a reputação importa permite relacionamentos formados em primeiro lugar.

Na Figura 1, apresentam-se as três formas básicas da confiança — calculativa, relacional e institucional — em relação à amplitude. Nota-se que, quanto mais tempo de relação entre as partes, maior será a predominância da confiança institucional.

Figura 1: Modelo de confiança



Fonte: ROUSSEAU *et al.*, 1998.

Em relação ao estudo na área das relações interorganizacionais existe uma grande quantidade de pesquisas, sobretudo quando se referem a parcerias ou alianças. A confiança interorganizacional é especialmente dependente e mediada pelo quadro institucional em que a relação está inserida. Isso diz respeito ao enquadramento jurídico, nomeadamente à legislação relativa à propriedade e ao contrato, bem como ao contexto sociocultural (MOLLERING; BACHMANN; LEE, 2004).

Autores, como Woolthuis, Hildebrand e Nooteboom (2005), distinguem a confiança de competência da confiança intencional. Assim, a confiança de competência relaciona-se com aspectos cognitivos, organizacionais e competências comunicativas do parceiro; e a confiança intencional refere-se às intenções de um parceiro na relação, especialmente na ausência de oportunismo, o qual pode ter um aspecto passivo/fraco e um ativo/forte. A forma passiva implica falta de dedicação no desempenho para o melhor de suas competências; enquanto que a forma ativa implica mentir, roubar e chantagear para obter vantagem de um parceiro. A ausência de tais ativos de oportunismo é chamada de benevolência ou boa vontade. Dessa forma, a confiança intencional tem duas dimensões: confiança na dedicação e na benevolência/boa vontade.

Apesar de muitos aspectos que mostram o quanto a confiança é fundamental, autores, como Mollering, Bachmann e Lee (apud CHILD, 2004), apontam que a confiança na cooperação internacional pode ser problemática, pois os parceiros se reúnem com objetivos e

personalidades diferentes, como membros de diferentes organizações e diferentes contextos institucionais e podem ter, inicialmente, conhecimento limitado sobre os parceiros.

Assim como a confiança, o controle pode ser interpretado de uma forma fraca e forte. Considera-se controle fraco como qualquer instrumento ou condição que possa atenuar o risco relacional; o que poderia incluir confiança. Já o controle forte é visto como “dissuasão”, ou seja, em caso de comportamentos oportunistas, o parceiro incorre em penalidades por prejuízos materiais; em outras palavras, baseia-se o controle no poder (WOOLTHUIS; HILDEBRAND; NOOTEBOOM, 2005).

Com base na distinção entre formas fracas e fortes de confiança/oportunismo, o controle pode ser concebido como conformidade. E o risco pode ser atenuado de três formas — controle de oportunidade, controle de incentivo e benevolência. Tais formas de risco relacional podem ser baseadas em micro ou macrorrecursos, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1: Limitação de oportunismo

	Macro, universalistic	Micro, particularistic: relation-specific
Self-interest		
Opportunity control	Contracts, legal enforcement	Hierarchy, managerial fiat
Incentive control	Reputation	Dependence: unique partner value, switching costs, hostages
Altruism		
Benevolence	Values, social norms, moral obligation, sense of duty, bonds of kinship	Empathy, identification, routinization, affect, friendship

Source: adapted from Nooteboom (2002)

Fonte: WOOLTHUIS; HILDEBRAND; NOOTEBOOM, 2005

3.2 CONTRATOS

A teoria clássica define contratos formais como acordos por escrito entre duas ou mais partes, percebidos, ou a ela destinados, como juridicamente vinculativos de acordo com Woolthuis, Hildebrand e Nooteboom (apud LYONS; MEHTA, 2005). Os contratos variam no grau de perfeição, ou seja, mais e mais contratos contêm cláusulas específicas as quais os tornam mais juridicamente vinculativos, uma vez que mais cláusulas podem abranger mais aspectos da rela-

ção e, com mais cláusulas específicas, torna-se mais fácil para interpretar e aplicar o que está sendo proposto (WOOLTHUIS; HILDEBRAND; NOOTEBOOM apud CHEN, 2005).

Os contratos completos são aqueles que abrangem cláusulas para guardar a propriedade intelectual, direito de propriedade, sanções e cláusulas de gerenciamento, que irão determinar as responsabilidades de cada parte nos projetos, investimentos, etc.

Em relação às redes de cooperação, utilizam-se alguns instrumentos contratuais, como o estatuto social, o regulamento interno e o código de ética. No Quadro 2, apresenta-se um resumo dos pontos que integram esses instrumentos.

Quadro 2: Instrumentos contratuais

Instrumentos contratuais	Ações sugeridas
Contrato constitucional	<i>Definir a finalidade da rede de cooperação.</i> <i>Estabelecer direitos e deveres dos associados.</i> <i>Estruturar a forma como a rede será administrada.</i> <i>Instituir órgãos de administração.</i> <i>Estruturar a forma de eleição da diretoria.</i> <i>Determinar as regras para instalação e deliberação de assembleias.</i>
Regulamento interno	<i>Instituir normas gerais de conduta das empresas associadas.</i> <i>Estabelecer procedimentos para admissão de novos associados.</i> <i>Definir o processo de desligamento de associados.</i> <i>Estruturar a forma de realização de reuniões e decisões coletivas.</i> <i>Gerar espaços e modos para a participação dos associados.</i> <i>Estipular as formas de implementação das ações coletivas (compras, vendas, etc.).</i> <i>Constituir os preceitos para parcerias da rede com organizações externas.</i>
Código de ética	<i>Instituir os princípios gerais de conduta e ética.</i> <i>Estabelecer os deveres individuais das empresas participantes.</i> <i>Constituir normas de conduta para o relacionamento entre os associados.</i> <i>Constituir normas de conduta para o relacionamento entre os associados e diretores.</i>

Instrumentos contratuais	Ações sugeridas
--------------------------	-----------------

	<i>Constituir normas de conduta para o relacionamento entre os colaboradores.</i> <i>Definir punições para o descumprimento do código de ética.</i> <i>Estabelecer procedimentos para a instauração de um processo ético.</i>
--	---

Fonte: VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008.

3.3 RELAÇÃO ENTRE CONFIANÇA E CONTRATO

Há três interpretações para a relação entre confiança e contrato. Na primeira, trata-se da relação positiva entre contrato e confiança, em que o contrato é um pré-requisito para a confiança. Na segunda, verifica-se que os contratos podem ser prejudiciais para o desenvolvimento da confiança, pois é possível interpretá-los como um sinal de desconfiança. Assim, o uso frequente de contratos pode evocar conflitos, oportunismo e conduta defensiva; e, como resultado, mais coerção deverá ser usada. Pode não ser sempre desejável especificar e fazer cumprir um contrato, especialmente quando os efeitos negativos servirão para influenciar o presente e a relação futura. Já na terceira interpretação, relacionam-se negativamente confiança com contratos. Dessa forma, a confiança precede e sustenta o relacionamento, diminuindo ou eliminando a necessidade de controles formais ou contratos. Vale lembrar que as relações pessoais podem impedir o oportunismo e, assim, serem vistas como mecanismos de controle. Nessa perspectiva, a confiança antecede contratos e, por isso, os contratos podem tornar-se desnecessários (WOOLTHUIS; HILDEBRAND; NOOTEBOOM, 2005).

4. Metodologia da pesquisa

Utilizou-se como método da pesquisa o estudo de caso da Versare Rede de Hotéis, pois, segundo Yin (2001, p. 27), tal estudo é a estratégia escolhida ao examinarem-se acontecimentos contemporâneos. Visa, também, a responder perguntas do tipo “como” e “por quê” acerca de um conjunto de acontecimentos sobre os quais o pesquisador tem pouco ou nenhum controle.

Fez-se uso, como instrumento de pesquisa, da análise de entrevistas, por ser uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso, segundo YIN (2001,

p. 112). E a forma empregada de entrevista foi entrevista focal, que é espontânea e assume o caráter de uma conversa informal, em que se segue um conjunto de perguntas originárias do protocolo de estudo de caso (YIN, 2001). Realizaram-se entrevistas com o presidente e o vice-presidente da Rede Versare.

4.1 ESTUDO DE CASO

O mercado hoteleiro do Rio Grande do Sul mudou muito com o passar dos anos. Até a década de 1990, o perfil dos hotéis, no estado, era praticamente o de administração familiar; mas, com o planejamento de expansão, as redes hoteleiras nacionais e internacionais começaram a abrir novas unidades no estado, como Accor, Sol Meliá, Atlântica, Blue Tree, Sheraton.

Para competir com essas grandes redes de hotéis que se estavam instalando no Rio Grande do Sul, o setor hoteleiro gaúcho optou pela atuação de forma associada, formada por empreendimentos com administrações independentes, classificados em hotéis de luxo, executivos e econômicos, localizados em cidades estratégicas. A Versare Rede de Hotéis nasceu como a terceira rede nacional em número de hotéis e serviu para que as empresas trabalhassem em conjunto, em busca de qualificação e fortalecimento do setor. O lançamento dessa nova estratégia competitiva deu-se no dia 26 de agosto de 2004, durante a realização do 3.º Salão Gaúcho do Turismo, no Shopping DC Navegantes, em Porto Alegre.

A Versare encontrou, nas alianças estratégicas, uma forma de competir num mercado cada vez mais acirrado. Entre as diversas oportunidades que oferecem, as redes possibilitam vantagens, como: entrar em novos mercados; concorrer de forma mais agressiva por meio de tecnologia, pesquisa e desenvolvimento; inovar de forma ágil na introdução de novos produtos; competir de forma mais abrangente por via da integração de tecnologia e de mercados; construir competências de classe mundial; estabelecer padrões globais e romper barreiras em mercados emergentes e em blocos econômicos; obter oportunidades nos negócios mundiais de meio ambiente; cortar custos de saída e aumentar o poder de competitividade e valor agregado.

Produzir com valor agregado significa ofertar produtos que se beneficiem de todas as funções-chave de um negócio, entre as quais se destacam pesquisa e desenvolvimento, logística e aquisições, produção, tecnologia de gestão, distribuição e marketing. Desse modo, por meio da rede, pode ocorrer o compartilhamento de funções da cadeia de valor (CASAROTTO, 1998).

O projeto recebeu acompanhamento do Sebrae/RS desde sua implantação. A entidade também promoveu oficinas gerenciais e cursos sobre qualidade no atendimento turístico aos profissionais, funcionários e empreendedores envolvidos na iniciativa. Para os empreendedores, estão previstos, ainda, cursos de gestão e liderança. Os 28 empreendimentos

que atualmente integram a Versare Rede de Hotéis somam mais de novecentos funcionários, 2.018 apartamentos, 430 mil diárias por ano e um faturamento que chega a trinta milhões de reais por ano.

A rede tem como objetivos principais aumentar a ocupação dos estabelecimentos e a qualidade dos serviços. Como são hotéis não concorrentes, com exclusividade em um raio de cinquenta quilômetros, os empreendedores buscam a fidelização do público. Para isso, intensificam atividades conjuntas, como ações promocionais e comerciais e participação em eventos empresariais, para qualificação do setor, conforme as necessidades.

Compõe-se a estrutura organizacional da Versare Rede de Hotéis de uma diretoria que abrange cinco cargos: presidente, vice-presidente, diretor financeiro, diretor de relações com o mercado e diretor de serviços. A parte operacional fica a cargo de uma gerente administrativa e de um executivo de contas. Além desses profissionais, a empresa sempre contrata um estagiário que esteja cursando administração ou turismo/hotelaria para auxiliar nas atividades administrativas.

A diretoria é eleita em assembleia geral, mediante a inscrição de uma chapa, e é votada por cada associado da rede. Após eleita, ela se reúne a cada 15 dias para estabelecer as ações que irão gerir a rede. No início da administração da Versare, havia três comissões que auxiliavam na gerência da rede: a comissão de relações com o mercado, a de compras conjuntas e a de serviço. Compunham-se as comissões dos próprios membros da rede que, distantes geograficamente, encontraram dificuldade em reunirem-se. Assim, as reuniões — que, antes, ocorriam uma vez por mês — começaram a ficar cada vez mais espaçadas, até que não se realizaram mais. As funções dessas comissões passaram, então, integralmente para a gerente administrativa que, em conjunto com a diretoria, tomava as decisões para cada assunto.

A Versare é uma empresa constituída e apresenta aspectos legais que visam à eficiência e ao funcionamento da rede, como estatuto social e regimento interno. Todas as regras e as normas são discutidas em diretoria e levadas para aprovação na assembleia geral, que ocorre uma vez por mês. Dessa forma, cada associado tem a possibilidade de expor argumentos contrários ao que está sendo proposto; mas, depois de aprovado, deverá ser cumprido por todos os membros.

5. Resultado da pesquisa

Realizou-se uma entrevista com o presidente e o vice-presidente da Versare Rede de Hotéis com a finalidade de verificar a percepção que ambos têm sobre o gerenciamento da rede por meio da confiança e dos contratos. Basearam-se as perguntas na teoria estudada visando a obter informações sobre:

- A percepção do entrevistado acerca do aspecto da confiança entre os membros da rede e como se demonstra tal fato.
- Se, no processo de adesão de novos associados, o fator documentação pesa mais do que a confiança no novo parceiro ou vice-versa.
- Se já ocorreram situações em que algum associado teve uma conduta oportunista, quebrando, dessa forma, a confiança da rede.
- Os tipos de controles empregados para o gerenciamento da rede.
- Se os controles formais são mais utilizados do que a confiança.
- Se, com base na vivência do entrevistado na rede, verificar-se que o contrato é um pré-requisito para a confiança, os contratos podem ser prejudiciais para o desenvolvimento da confiança, tendo em vista que podem ser interpretados como um sinal de desconfiança; ou se a confiança precede e sustenta o relacionamento, diminuindo ou eliminando a necessidade de controles formais ou de contratos

No Quadro 3, alinham-se os aspectos pesquisados, comparando-se as opiniões dos entrevistados.

Quadro 3: Resumo da análise da confiança x contratos na Versare Rede de Hotéis

Pontos analisados	Presidente	Vice-Presidente
A percepção do entrevistado sobre o aspecto da confiança entre os membros da rede e como isso é demonstrado.	<i>O princípio básico do caráter associativo da Rede de Hotéis é a confiança. Reuniram-se hotéis com alguns propósitos comuns, mas que tivessem, como elemento de partida, a confiança entre seus membros. Sem esse princípio básico as redes associativas acabam sucumbindo. Por esse motivo, no estatuto social,</i>	<i>A confiança é um fator construído a médio e longo prazo, podendo ser crescente ou decrescente no transcurso do tempo, no decorrer das ações e dos resultados. No caso da rede, a melhor demonstração de confiança</i>

está um item que coloca os hotéis, que participam da Rede, como não concorrentes entre si. Um dos motivos que mais gera desconfiança entre os hotéis é que algum esteja buscando clientes entre os clientes do outro. Pôs-se esse item para evitar a desconfiança. Evidencia-se a demonstração na permanência do hotel na associação. Como ele pode sair com facilidade, se perder a confiança, essa deve ser uma de suas primeiras atitudes.

No processo de adesão de novos associados, se o fator documentação pesa mais do que a confiança no novo parceiro ou vice-versa.

Sempre o fator confiança é o mais importante. Quando do ingresso de um novo parceiro, um dos motivos mais fortes para que um hotel exerça o poder de veto é o fato de que, pela proximidade, ele conheça o hoteleiro melhor do que alguém que esteja à distância. Conhecer o hoteleiro significa saber se ele sabe participar de associações ou trabalhar o coletivo.

O aspecto confiança pesa mais do que a documentação. Acredita-se que o feeling e a empatia contribuem para a construção da confiança.

Se já ocorreram situações em que algum associado teve uma conduta oportunista, quebrando, dessa forma, a confiança da rede.

Já ocorreram situações desse tipo, como o caso de certo parceiro que buscou mais de um colaborador entre os de outro associado, gerando um desconforto muito grande e um atraso sistemático no recolhimento da taxa associativa. Por esse motivo, foi eliminado da rede.

Já ocorreram situações de oportunismo, mas se sabe em curto prazo. O problema encontra-se nos estatutos. Após a admissão de um associado o seu desligamento torna-se complicado.

Os tipos de controles empregados para o gerenciamento da rede.

Estatuto social e Regimento interno.

Estatuto social e Regimento interno.

Se os controles formais são mais utilizados do que a confiança.

O critério da confiança sempre foi muito mais utilizado do que os controles formais. Sempre, em todas as circunstâncias, a associação levou muito mais em consideração a confiança no parceiro. É claro que isso pode ser aplicado a um grupo pequeno; mas, com o crescimento da rede, deve-se valer muito do estatuto e regimento interno, acrescentando-lhes o código de ética e as comissões de conciliação para intermediar conflitos que porventura possam ocorrer.

Acredita-se que os critérios formais ainda são mais utilizados do que a confiança.

E, com base na vivência do entrevistado na rede, verificar se o contrato é um pré-requisito para a confiança, se os contratos podem ser prejudiciais para o desenvolvimento da confiança, tendo em vista que os mesmos podem ser interpretados como um sinal de desconfiança ou se a confiança precede e sustenta o relacionamento, diminuindo ou eliminando a necessidade de controles formais ou de contratos

A confiança precede e sustenta o relacionamento, diminuindo ou eliminando a necessidade de controles formais ou de contratos, pois é a que melhor se apresenta no momento para a rede. Sabe-se que, com o crescimento, deve-se manter o mesmo nível de confiança entre os parceiros, pois esse é o elemento aglutinador, mas aumentando-se, na mesma proporção de crescimento, a utilização de controles formais.

O contrato é um pré-requisito para a confiança, apesar de as relações na rede serem fortalecidas pelo caráter pessoal; mas, quando o assunto é negócio, nada pode ser tratado sem formalismo, o que, no caso, significa ter, sim, contratos.

Fonte: autoria própria

Com base na análise das questões pesquisadas sobre o gerenciamento da rede por meio da confiança e dos contratos, percebe-se que, no caso da Versare Rede de Hotéis, o aspecto confiança ainda é um ponto predominante na forma de gerir a associação. Saliente-se que a utilização de contratos ou mecanismos é empregada quando atitudes oportunistas ocorrem.

Analisando-se a teoria que propõe três formas contratuais para a gestão de redes, verifica-se que, na Rede Versare, ainda não se construiu o código de ética ou ele não está sendo utilizado pela diretoria, deixando assim lacunas em relação às condutas que os associados devem ter e às devidas sanções na ausência delas.

Outro ponto a ser destacado refere-se às opiniões no âmbito da diretoria, em que, em determinadas situações, há divergências quanto à empregabilidade da confiança e/ou dos contratos formais, mostrando, dessa forma, que se trata de um assunto controverso.

6. Conclusão

O presente estudo analisou a teoria sobre confiança e contratos nas relações interorganizacionais, tendo como estudo de caso a Versare Rede de Hotéis. Concluiu-se que a relação entre os dois objetos de estudos é complexa e, de acordo com a percepção dos gestores, cada um deles será empregado de forma diferenciada nas organizações e conforme determinadas situações.

No caso da Rede Versare, há predominância da confiança nas relações entre as empresas, apesar da utilização dos contratos em casos de oportunismos, o que reforça a opinião de autores, como Woolthuis, Hildebrand e Nooteboom (2005), os quais advertem que empresas, por temerem o oportunismo, veem em seus contratos uma salvaguarda; enquanto que aquelas que têm uma relação baseada na confiança tendem a interpretar os contratos como uma expressão da confiança que foi construída no decorrer dos anos.

A análise sobre confiança e contratos não foi integralmente exaurida no estudo em tela. Assim, diversos outros estudos podem ser desenvolvidos por meio de pesquisas diretas na Versare Rede de Hotéis, analisando, na óptica dos associados, a percepção sobre o assunto ou, em outras redes hoteleiras, visando a aprofundar como funciona o gerenciamento das relações interorganizacionais por meio da confiança e de contratos, assim como estudos em outros segmentos.

7. Referências

- BALESTRIN, Alsones; VARVIGAS, Lilia Maria. Evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional; PROPAD/UFPE; ANPAD, 2002. 1 CD.
- DACIN, M. Tina; OLIVER, Christine; ROY, Jean-Paul. The legitimacy of strategic alliances: an institutional perspective. **Strategic Management Journal**, vol. 28, p. 169-187, 2007.
- LOCKER, Richard M. Construindo Confiança. **Econômica**, vol.3, n.o 2, p. 253-281, 2003.
- MOLLERING, Guido; BACHMANN, Reinhard; LEE, Soo liee. Understanding organizational trust — foundations, constellations, and issues of operationalisation. **Journal of Managerial Psychology**, vol. 19, n.o 6, 2004.
- OLAVE, M. E. L.; AMATO-NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão e Produção**, vol. 8 n.o 3, p. 289-303, dez. 2001.
- RIBAULT, M.; MARTINET, B.; LEBIDOIS, D. **A gestão das tecnologias**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995 (Col. Gestão & Inovação).
- ROUSSEAU, Denise M.; SITKIN, Sim B.; BURT, Ronald S.; CAMERER, Colin. Not so different after all: a cross-discipline view of trust. **Academy of Management Review**, vol. 23, n.o 3, p. 393, 1998.
- VERSCHOORE, Jorge Renato S. (org.) **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004.
- _____; BALESTRIN, Alsones. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **RAC**, Curitiba, vol. 12, n.o 4, p. 1.043-1.069, out./dez. 2008.
- WOOLTHUIS, Rosalinde Klein; HILLEBRAND, Bas; NOOTEBOOM, Bart. Trust, Contract and Relationship Development. **Organization Studies**, vol. 26, n.o 6, p. 813-840, 2005.
-

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAHEER, Akbar; HARRIS, Jared. Interorganizational Trust. **Handbook of Strategic Alliances**. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=1256082>>. Acesso em: 14 ago. 2009.