

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO INTERINSTITUCIONAL – DINTER USCS/IMED**

Débora Regina Schneider Locatelli

**FEIRAS DE NEGÓCIOS E SEU POTENCIAL PARA
DESENVOLVIMENTO DE RELACIONAMENTO
ENTRE EXPOSITORES**

**SÃO CAETANO DO SUL
2017**

DÉBORA REGINA SCHNEIDER LOCATELLI

**FEIRAS DE NEGÓCIOS E SEU POTENCIAL PARA
DESENVOLVIMENTO DE RELACIONAMENTO
ENTRE EXPOSITORES**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito para a obtenção do título de Doutor (a) em Administração.

Área de Concentração: Gestão e Regionalidade

Orientador: Prof. Dr. Marco Antonio Pinheiro da Silveira

**SÃO CAETANO DO SUL
2017**

LOCATELLI, Débora Regina Schneider

Feiras de negócios e seu potencial para o desenvolvimento de relacionamento entre os expositores / Débora Regina Schneider Locatelli. – São Caetano do Sul: USCS / Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2017.

162f. il.

Orientador: Prof. Dr. Marco Antonio Pinheiro da Silveira

Tese (Doutorado) – USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2017.

1. Feiras de negócios 2. Relacionamento 3. Expositores 4. Ações conjuntas 5. Mecanismos de interação I. Silveira, Marco Antonio Pinheiro da II. USCS - Programa de Pós-Graduação em Administração III. Título

Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi

Pró-reitora de Pós-graduação e Pesquisa

Prof^a. Dra. Maria do Carmo Romeiro

Gestora do Programa de Pós-graduação em Administração

Prof^a. Dra. Raquel da Silva Pereira

Tese defendida e aprovada em 05 de setembro de 2017 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Marco Antonio Pinheiro da Silveira (orientador)

Prof. Dr. Milton Carlos Farina (USCS)

Prof. Dr. Leandro Campi Prearo (USCS)

Prof. Dr. Edegar Luis Tomazzoni (USP)

Prof. Dra. Lurdes Marlene Seide Froemming (UNIJUÍ)

Aos que acreditam na educação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que me acompanharam nesta importante etapa da minha vida;

À minha família, em especial a minha mãe Celia, que soube entender minha ausência e me apoiou em mais esta empreitada;

Aos meus colegas da Universidade Federal da Fronteira Sul – Campus Erechim que muitas vezes me auxiliaram nas minhas atividades, para que eu pudesse ir para a aula e para desenvolver meu estudo;

À Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), em especial à Pró-reitora de Pós-graduação e Pesquisa, Prof^a. Dra. Maria do Carmo Romeiro, à Coordenadora do PPGA, Prof^a. Dra. Raquel da Silva Pereira, e à dupla Mirtes e Marlene, pelo acolhimento no Programa, paciência em nossas dúvidas e suporte necessário durante todo o curso;

Aos docentes do Dinter em Administração USCS-IMED, em especial ao meu orientador Prof. Dr. Marco Antonio Pinheiro da Silveira, pela paciência, dedicação e conhecimento, que foram fundamentais para que eu conseguisse concluir este estudo;

Às amigas que fiz no doutorado, em especial à Naira, pelas risadas, auxílio em trabalhos, suporte nas dificuldades e na elaboração da tese;

Às pessoas que de uma forma ou outra contribuíram na fase de coleta dos dados;

Ao Quarteto, amigos que me aguentaram reclamando e chorando por muitas vezes neste período, em especial à Ana Maria, minha colega de sala, que, além disso, teve que “participar” das orientações;

Ao Gilberto, por sempre me escutar e dar uma palavra de conforto e estímulo.

*Reunir é um começo, manter-se juntos é um
progresso e trabalhar juntos é sucesso!*
Henry Ford

RESUMO

LOCATELLI, Débora Regina Schneider Locatelli. **Feiras de negócios e seu potencial para desenvolvimento de relacionamento entre expositores.** Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2017.

As feiras de negócios são espaços em que se encontram várias empresas do mesmo setor, com objetivo de promover seus produtos ou serviços. Além dos expositores figuram vários outros atores, como organizador, fornecedores, patrocinadores, visitantes, entre outros. O objetivo deste estudo foi analisar a contribuição das feiras de negócios para o estabelecimento de relacionamentos que favoreçam a realização de ações conjuntas entre os expositores. Delimitou-se o estudo a empresas do setor metalmeccânico expositoras de feiras de negócios. A pesquisa caracterizou-se por ter abordagem qualitativa e exploratória. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas, realizadas com vinte empresas do oeste catarinense e do norte gaúcho. As entrevistas foram analisadas utilizando a comparação, categorização e codificação. Os resultados levaram à construção de um *framework* que apresenta os Aspectos das feiras de negócio associados com o estabelecimento de relacionamentos entre os expositores. O Aspecto 1 é relacionado aos Mecanismos de Interação utilizados para a troca de informações nas feiras de negócios. Como resultado tem-se que os mecanismos formais são: rodada de negócios, palestras/seminários técnicos, abertura com coquetel, eventos, coquetel, jantar, *coffee break* e baile. Os informais são: visitas/conversas, observação dos stands, troca de cartões, almoço/jantar, encontros fora da feira e em lugares alternativos. O Aspecto 2 refere-se aos Fatores Motivadores para realização de ações conjuntas entre os expositores. Neste item, foram encontrados como Fatores Motivadores: complemento ao negócio, acesso ao expositor comprador forte, fortalecimento da empresa, desenvolvimento de tecnologia, abertura de mercado, consolidação do produto no mercado e retorno financeiro. As Ações Conjuntas desenvolvidas entre os expositores a partir da participação em feiras de negócios, bem como identificação do nível de integração existente entre as empresas na realização da ação correspondem ao Aspecto 3. Foram identificadas as seguintes ações conjuntas desenvolvidas pelos expositores do setor metalmeccânico: indicação de outros expositores, prospecção de fornecedor, prospecção de cliente potencial e troca de experiência (*networking*); prospecção de revendedores/ representantes e a exportação conjunta (cooperação); participação conjunta em feiras, desenvolvimento de produto, venda casada, potencial fusão/aquisição, nova empresa (colaboração). Finalizando, o Aspecto 4 do *framework* diz respeito aos Elementos decorrentes destes relacionamentos, que consistem em características ou atributos da relação a partir de seu início, o que nasce a partir do estabelecimento do relacionamento entre as empresas. Foram identificados: confiança, troca de informações, retorno financeiro, colaboração, afinidade, compromisso, equidade (negociação ganha-ganha), complemento ao negócio, desenvolvimento de relacionamentos pessoais e regulamentações do governo que se mostraram como um impeditivo para os relacionamentos. Assim, esta pesquisa constitui uma contribuição para acadêmicos e empresários, à

medida que sistematiza num *framework* os Aspectos das feiras de negócio associados com o estabelecimento de relacionamentos entre os expositores.

Palavras-chave: Feiras de Negócio. Relacionamento. Expositores. Mecanismos de interação. Ações conjuntas.

ABSTRACT

LOCATELLI, Débora Regina Schneider. **Business fairs and their potential in developing the relationship among exhibitors.** Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2016.

The business fairs are spaces in which an array of companies acting in the same sector gets together with the goal to promote their products or services. Besides the exhibitors there are many other actors, such as the organizer, suppliers, sponsors, visitors, among others. The goal of this study was to analyze the contribution of business fairs to establish relationships that support joint actions among the exhibitors. The study was delimited to metal mechanic companies that exhibit in business fairs. The research was characterized by a qualitative and exploratory approach. The data were collected by means of semi-structures interviews, done with twenty companies in the west of Santa Catarina and north of Rio Grande do Sul. The interviews were analyzed with the use of comparison, categorization and codification. The results led to the construction of a framework that presents aspects of the business fairs associated with the establishment of relationships among the exhibitors. Aspect 1 is related to the Interaction Mechanisms used to exchange information in the business fairs. As a result, it was evaluated that the formal mechanisms are: business rounds, technical lectures, opening with cocktail, events, catering, coffee break and dance. The informal ones are: visits/chats, stands observation, cards exchange, lunch/dinner, meeting outside the fair and in alternative places. Aspect 2 refers to Motivational Factors to perform joint actions among exhibitors. In this item, complement to the business, access to a strong buyer exhibitor, strengthening of the company, technology development, marketing opening, consolidation of the product in the market and financial return were found as motivational factors. The Joint Actions developed among exhibitors from their participation in business fairs, as well as identifying the integration level that exist among the companies performing the action, correspond to Aspect 3. The following joint actions performed by the exhibitors in the metal mechanic sector were identified: indication of other exhibitors, supplier prospection, potential client prospection and experience exchange (networking); dealers prospection and joint exportation (cooperation); joint participation in fairs, product development, joint sale, fusion/acquisition potential, new company (collaboration). To finish, Aspect 4 of the framework is regarding the Elements resulting from these relationships that consist in characteristics or attributes of the relation from the beginning, what is born from the relationship established among the companies. It was identified: trust, information exchange, financial return, collaboration, affinity, compromise, equity (win-win negotiation), business complement, personal relationship development and govern regulation that turned out to be an impediment to the relationships. Thus, this research constitutes a contribution to scholars and business people, since it systematizes in a framework the Aspects of business fairs associated with the establishment of relationship among exhibitors.

Key-words: Business Fairs. Relationship. Exhibitors. Interaction Mechanisms. Joint Actions.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1. Atores envolvidos em uma feira de negócios | 26 |
| Figura 2. Três concepções para as feiras de negócios | 32 |
| Figura 3. Tipologias de classificação de redes de empresas | 46 |
| Figura 4. Tipologia das relações organizacionais..... | 47 |
| Figura 5. Tipos de espaço de integração | 51 |
| Figura 6. Classificação dos diferentes “espaços de interação” na Rede AGIVEST .. | 53 |
| Figura 7. Níveis de integração das ações conjuntas | 64 |
| Figura 8. Estrutura hierárquica dos fatores de sucesso para o relacionamento..... | 67 |
| Figura 9. Seis C's do processo de formação de valor relacional..... | 76 |
| Figura 10. Processo de codificação qualitativa | 100 |
| Figura 11. Mecanismos de interação formais e informais nas feiras..... | 119 |
| Figura 12. Fatores motivadores de ações conjuntas em feiras de negócios | 124 |
| Figura 13. Ações conjuntas desenvolvidas a partir das feiras..... | 132 |
| Figura 14. Ações conjuntas desenvolvidas nas feiras e seu nível de integração | 136 |
| Figura 15. Elementos decorrentes do relacionamento | 141 |
| Figura 16. <i>Framework</i> dos aspectos da relação feira de negócio com o estabelecimento de relacionamentos entre os expositores..... | 143 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----|
| Quadro 1. Resumo da pesquisa em periódicos sobre feira de negócios, feiras de negócios + redes, feiras de negócios + colaboração | 28 |
| Quadro 2. Resumo das teorias sobre mecanismos de interação entre empresas.... | 54 |
| Quadro 3. Exemplos de razões para se juntar em um ambiente colaborativo | 57 |
| Quadro 4. Razões que intimidam ser um membro do ambiente colaborativo..... | 58 |
| Quadro 5. Resumo das teorias sobre fatores motivadores para os relacionamentos | 59 |
| Quadro 6. Resumo das teorias sobre ações conjuntas desenvolvidas entre empresas | 62 |
| Quadro 7. Resumo da teoria sobre elementos decorrentes de relacionamento. | 78 |
| Quadro 8. Relação dos principais produtos em setores | 96 |
| Quadro 9. Descrição das divisões da CNAE relacionadas ao segmento metalmecânico..... | 97 |
| Quadro 10. Descrição das empresas entrevistadas | 103 |
| Quadro 11. Mecanismos de interação versus fases do modelo SECI | 119 |
| Quadro 12. Fatores motivadores para ações conjuntas entre expositores de feiras versus revisão de literatura | 124 |
| Quadro 13. Ações conjuntas, feiras de negócios e referências teóricas | 133 |
| Quadro 14. Nível de integração proporcionado por ações conjuntas realizadas na feira..... | 134 |
| Quadro 15. Elementos decorrentes do relacionamento entre expositores de feiras versus revisão de literatura | 141 |

SUMÁRIO

| | |
|---|------------|
| 1 INTRODUÇÃO | 25 |
| 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA | 33 |
| 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA | 33 |
| 1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO | 33 |
| 1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO | 34 |
| 1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO | 37 |
| 2 REVISÃO DA LITERATURA | 38 |
| 2.1 RELACIONAMENTO | 38 |
| 2.2 REDES | 40 |
| 2.3 REDES ORGANIZACIONAIS | 43 |
| 2.3.1 Mecanismos de interação entre empresas | 49 |
| 2.3.2 Fatores motivadores para os relacionamentos | 55 |
| 2.3.3 Ações conjuntas desenvolvidas entre empresas | 59 |
| 2.3.4 Elementos decorrentes do relacionamento | 66 |
| 2.4 FEIRAS DE NEGÓCIOS | 79 |
| 2.5 FEIRAS DE NEGÓCIOS COMO POTENCIAL PARA FORMAÇÃO DE REDES | 86 |
| 3 MÉTODO | 93 |
| 3.1 COLETA DE DADOS | 94 |
| 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA | 95 |
| 3.3 ANÁLISE DOS DADOS | 99 |
| 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO | 102 |
| 4.1 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA | 102 |
| 4.2 MECANISMOS DE INTERAÇÃO NAS FEIRAS DE NEGÓCIOS | 106 |
| 4.3 FATORES MOTIVADORES DE AÇÕES CONJUNTAS NAS FEIRAS | 120 |
| 4.4 AÇÕES CONJUNTAS RESULTANTES DO RELACIONAMENTO EM FEIRAS | 126 |
| 4.5 ELEMENTOS DECORRENTES DO RELACIONAMENTO EM FEIRAS | 136 |
| 4.6 ASPECTOS DAS FEIRAS DE NEGÓCIO ASSOCIADOS COM O ESTABELECIMENTO DE RELACIONAMENTOS ENTRE OS EXPOSITORES – VISÃO CONSOLIDADA | 142 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 145 |
| REFERÊNCIAS | 147 |
| APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA (PROVOCAÇÕES) | 162 |

1 INTRODUÇÃO

Os negócios vão muito além do espaço físico ocupado pela empresa e há possibilidades para a expansão dos horizontes organizacionais. A participação da empresa em eventos, como nas feiras de negócios, pode auxiliar neste sentido, possibilitando a abertura tanto para o mercado como para a sua melhoria interna.

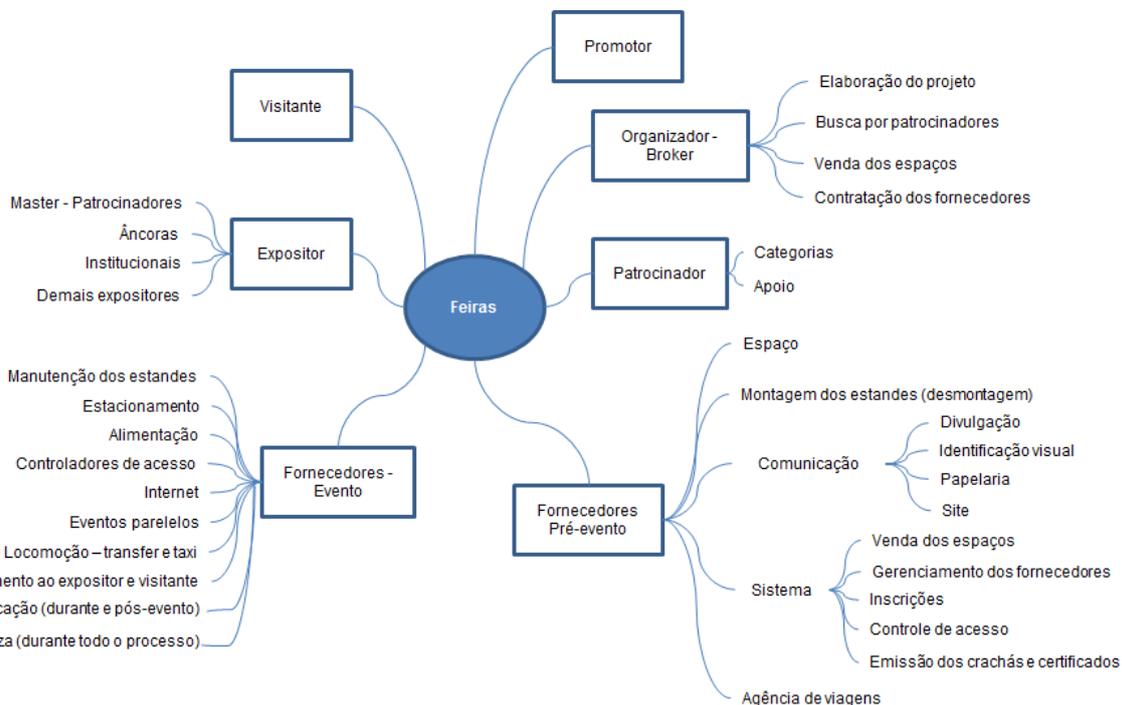
Na classificação de eventos existem muitos tipos, dentre os quais encontram-se as feiras. Estas são conceituadas por Matias (2000, p. 66-67), como uma “[...] exibição pública com o objetivo de venda direta ou indireta, constituída de vários estandes montados em lugares especiais onde se colocam produtos e serviços”. Para Martin (2007), as feiras e exposições são sinônimas e representam eventos voltados a um público aberto, com acesso livre ou com cobrança de ingresso, que podem ser visitados por qualquer interessado e têm destacada eficácia comercial.

Britto e Fontes (2002) afirmam que feira pode ser uma ação de uma ou várias empresas de forma associada para comercialização de seus produtos, técnicas e serviços. Ademais, verifica-se que a realização de feiras beneficia também a economia local, no *trade* turístico como um todo: hotéis, restaurantes, empresas de transporte, promotores de eventos e outros fornecedores de serviços necessários à organização da feira. Além disso, mostram-se adequadas para examinar como a empresa está perante o mercado, reforçar sua imagem e verificar o posicionamento dos produtos, técnicas ou serviços que disponibiliza (BRASIL, 2015).

As feiras de negócios são um dos tipos mais importantes de eventos empresariais (LUOA; ZHONGA, 2016). Este termo é utilizado neste estudo pela sua ampla utilização prática, refere-se à feiras destinadas a representar toda a cadeia produtiva de um determinado ramo de negócios, embora normalmente não cobre pela entrada e nem restrinja a entrada de pessoas, o seu foco são pessoas que trabalham ou tenham interesse no ramo de negócios que está sendo apresentado. As feiras de negócios duram de três a cinco dias, podem ocorrer de modo paralelo a um seminário ou congresso. Assemelham-se as definições de feiras vertical ou setorial (SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL, 2002, 2000), a paralela a um evento (SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL, 2000; ANDRADE, 2002), as industriais (BUENDÍA, 1991) e as feiras técnicas (BRITTO; FONTES, 2002).

Como apresentado por Locatelli, Silveira e Barbacovi (2017), as feiras de negócios envolvem diferentes atores, como pode ser visualizado na Figura 1. Para estes atores, além de representar oportunidades de negócios, as feiras também são úteis para trocar experiências, conhecer inovações tecnológicas, avaliar e comparar preços e qualidade.

Figura 1. Atores envolvidos em uma feira de negócios



Fonte: Locatelli, Silveira e Barbacovi (2017)

Com toda esta dinâmica, observa-se que o espaço das feiras é propício para o desenvolvimento de relacionamento entre os atores envolvidos, podendo desencadear na formação de redes organizacionais. Os relacionamentos entre empresas podem variar de uma simples troca de informações até a constituição de robustas formas de trabalho colaborativo, que permitam vantagens competitivas dinâmicas, como: clusters, alianças estratégicas, *joint venture*, entre outras.

A necessidade de relacionamento vem de um desejo inato do ser humano de fazer parte de grupos que lhes proporcionem familiaridade, segurança e intimidade. Assim, ao mesmo tempo em que as empresas participam de sistemas competitivos, elas buscam formar ligações com outros pares (BARABÁSI, 2003). Neste mesmo sentido, Gulati, Nohria e Zaheer (2000a) defendem que as empresas que competem

isoladamente por lucros em um mercado impessoal são cada vez mais inadequadas em um mundo em que as empresas são incorporadas em redes, tendo relações sociais de intercâmbio com outros atores organizacionais. Estas redes abrangem um conjunto de relações estratégicas, tanto horizontal como vertical com outras organizações, sejam elas: fornecedores, clientes, concorrentes, ou outras entidades, incluindo relações com outros setores e países. Os autores afirmam ainda que ao adotar uma relação mais duradoura com outras empresas, ao invés de uma conduta individualista, as empresas podem melhorar sua performance e rentabilidade.

Inserindo-se na temática de redes organizacionais, este estudo busca fazer uma investigação estabelecendo relações entre as feiras de negócios e o potencial que elas possuem para o desenvolvimento de relacionamento e de realização de ações conjuntas entre os expositores, podendo ou não formar redes organizacionais. O que vai ao encontro do que afirma Barabási (2003), que a atuação das empresas em rede é um fenômeno frequente e cada vez mais observável.

Pesquisas preliminares mostraram que há pouco material acadêmico sobre feiras de negócios, como já apontado por Ahola (2012). Por outro lado, há um interesse crescente na produção acadêmica sobre relacionamento e redes organizacionais e elas têm ocupado amplo espaço nas teorias organizacionais (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000b; BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2005). Diante disso, foi considerado importante realizar uma pesquisa em bases de dados acadêmicas sobre feira de negócios, que consistiu na busca de artigos acadêmicos disponíveis no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), EBSCOHost, Proquest e Spell. A pesquisa foi realizada no período de 18 de setembro a 18 de outubro de 2015 e atualizada em maio de 2017, tendo sido utilizadas diferentes formas de busca, conforme mostra o Quadro 1.

Inicialmente a pesquisa resultou em trezentos e quarenta e três artigos, porém, ao iniciar a análise dos textos verificou-se que embora se tenha optado por pesquisar pelo termo exato e, na maioria das vezes, por materiais revisados por pares, foram encontrados artigos que não tratavam de feiras de negócios. Os artigos foram então reclassificados manualmente em quatro categorias:

a) F (*fair* - feiras): tratam de outros tipos de feiras, como de produtos coloniais, de artesanato, entre outras;

Quadro 1. Resumo da pesquisa em periódicos sobre feira de negócios, feiras de negócios + redes, feiras de negócios + colaboração

| Repositório | Termo de pesquisa* / Localização | Resultado geral/Sem repetidos | Resultado específico**/ Sem repetidos |
|--------------------------------|---|-------------------------------|---------------------------------------|
| Portal Periódico da Capes 1 | Trade fair – resumo | 41/38 | 8/7 |
| Portal Periódico da Capes 2*** | Trade fair – resumo | 30/26 | 6/0 |
| Portal Periódico da Capes 3*** | Trade fair – título | 63/60 | 12/12 |
| Portal Periódico da Capes 4 | Business fair – resumo | 7/7 | 1/1 |
| Portal Periódico da Capes 5*** | Business fair – resumo | 2/0 | 1/0 |
| Portal Periódico da Capes 6 | Business fair – assunto | 1/1 | 1/1 |
| Portal Periódico da Capes 7*** | Trade fair + network – texto completo | 119/113 | 38/36 |
| Portal Periódico da Capes 8*** | Trade fair + collaborative – texto completo | 25/5 | 20/5 |
| EBSCOHost**** | Trade fair – texto completo | 33/28 | 9/9 |
| Proquest 1*** | Trade fair – texto completo | 10/8 | 5/4 |
| Proquest 2*** | Trade fair + network – resumo | 2/0 | 1/0 |
| Proquest 3*** | Trade fair + collaborative – resumo | 1/0 | 1/0 |
| Spell 1 | Feira de negócios – resumo | 4/2 | 3/1 |
| Spell 2***** | Trade fair – resumo | 8/8 | 0/0 |
| Spell 3***** | Feira – título | 27/23 | 4/1 |
| Total | | 343/319 | 110/77 |

* Todas as pesquisas foram realizadas com os termos exatos, sem delimitação de data, em artigos acadêmicos, dissertações e teses, sem restrição de idioma.

** Resultado após avaliação dos materiais disponibilizados, para verificar se realmente se tratava de *trade fair*.

*** Avaliado por pares.

**** Outras tentativas foram realizadas como: trade fair + network e trade fair + collaborative, porém não foram obtidos resultados.

***** Não foi pesquisado o termo exato, pois este não gerou nenhum resultado.

Fonte: Elaborado pela autora, Junho/2017

b) FT (*fair trade* – comércio justo): a simples mudança na ordem dos termos muda totalmente o sentido na língua inglesa, fazendo com que muitos artigos tivessem que ser descartados por virem com esta temática;

c) O (*others* - outros): materiais que tratavam de outros assuntos e citavam as feiras como, por exemplo, o assunto principal do artigo era sobre internacionalização da empresa e citava a participação da mesma em uma feira internacional; além disso, outros traziam propaganda de feiras, artigos de arquitetura falando de espaços para feiras, entre outros;

d) TF (*trade fair* – feira de negócios): artigos que tratavam do foco do estudo, feira de negócios e/ou feiras de negócios e redes e/ou feiras de negócios e colaboração.

Assim, ao final da análise, retirando-se os repetidos, que foram encontrados em diferentes bases, restaram setenta e sete artigos classificados como TF. Avançando para a temática do estudo feiras de negócio versus redes foram encontrados cinco artigos. O mais atual deles é de 2016, de dois autores chineses, intitulado *Knowledge diffusion business events: a casestudy*, que teve por objetivo investigar como os eventos comerciais estimulam os processos de difusão do

conhecimento entre expositores e visitantes, com a realização de um estudo de caso de uma feira, reconhecendo nesta um cluster temporário e considerando as feiras de negócios como redes (LUOA; ZHONGA, 2016). O segundo é *Embeddedness as a multilevel problem: a case study in economic sociology*, de autores franceses, publicado em 2015. O trabalho analisou conjuntamente as redes econômicas entre empresas e redes informais entre os seus membros, tendo como base a feira de negócios de programas de televisão na Europa Oriental. Foi estudado o relacionamento no sentido visitante/comprador e expositor/vendedor e não entre expositores, como é o objetivo deste estudo (BRAILLY et al., 2015). O terceiro, publicado em 2014, de autora canadense, estuda o papel desempenhado pelo Conselho *Furof Canada* para promover o cluster de peles de vestuário de Montreal, utilizando-se, entre outras estratégias, de feiras de negócios (RANTISIY, 2014). O único artigo brasileiro encontrado na busca realizada nas bases é intitulado: Gênese e evolução de um agrupamento de negócios varejistas: estudo de caso da feira das flores do CEAGESP, desenvolvido por pesquisadores brasileiros, publicado em 2014, o qual objetivava descobrir como a Feira das Flores do CEAGESP surgiu e se desenvolveu até a situação atual, caracterizá-la como cluster e/ou rede de negócios e avaliar a capacidade de competição das feiras. Esses autores concluíram que a feira possibilitou entre os seus expositores uma aglomeração que tanto pode se caracterizar como uma concentração regional (clusters) ou como um desenvolvimento relacional (redes) (SIQUEIRA et al., 2014). Este é o que apresenta maior relação com o tema desta pesquisa, embora a feira estudada seja permanente, ocorrendo duas vezes por semana há mais de quarenta e sete anos e tem como área de negócio a comercialização de flores e materiais correlatos. E por fim, o estudo de uma alemã, intitulado *The role of virtual trade fairs in relationship value creation*, de 2010, que visa fornecer um quadro para a compreensão do papel e as contribuições de feiras virtuais em desenvolvimento de relacionamentos (GEIGENMÜLLER, 2010).

Para complementar a busca de trabalhos acadêmicos que tratam do tema feira de negócios, foram pesquisados os programas de mestrado e doutorado de Turismo no Brasil. Eventos e feiras são aderentes à temática de Turismo, e estão relacionados à área de Administração, Contabilidade e Turismo (ACT) da CAPES. Com relação a feiras de negócios, a Universidade de Caxias do Sul é a única em que há uma disciplina no mestrado em Turismo que trata indiretamente desse

assunto e onde foi encontrada uma dissertação sobre o tema. Esta foi desenvolvida em 2002, por Edegar Luis Tomazzoni, sob o título: Organização de feiras de negócios: um modelo de gestão para as feiras de negócios de Caxias do Sul (TOMAZZONI, 2002).

No Banco de Teses da Capes foram encontradas seis teses relacionadas a feiras no contexto parcial deste estudo, porém, nenhum relacionado ao contexto estudado. Diretamente no site de busca, foi localizada a tese de Vinicius de Luca Filho, intitulada: A geografia das feiras de negócios em Santa Catarina: origem, evolução e dinâmica das transformações, do Programa de Pós-Graduação em Geografia, da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), defendida no ano de 2014 (LUCA FILHO, 2014). Outra tese localizada foi a de Debora Cordeiro Braga, intitulada: À margem das feiras de negócios: uso do tempo livre do turista em São Paulo, defendida em 2005, para o Programa de Pós-graduação em Ciências da Comunicação, da Universidade de São Paulo (USP), porém esta trata mais do turista de negócios, o que estes fazem no tempo livre durante as feiras de negócios da cidade de São Paulo (BRAGA, 2005). E por fim, a dissertação de Fábio César Braz, intitulada: Eventos/feiras de negócios na (re)produção do espaço urbano da metrópole: estudo de caso do Parque Anhembi e Centro de Exposições Imigrantes, defendida em 2008, no Departamento de Geografia da Universidade de São Paulo (USP) (BRAZ, 2008). Por meio das pesquisas nos artigos foi identificada a dissertação de Álvaro Nassaralla, intitulada: Feiras setoriais em arranjos produtivos locais como um fenômeno de marketing – o caso FEVEST, apresentada à Universidade Estácio de Sá no curso de Administração e Desenvolvimento Empresarial, no ano de 2006 (NASSARALLA, 2006).

Ainda que tenham sido encontrados poucos trabalhos acadêmicos nas bases pesquisadas, estas pesquisas demonstram que as feiras de negócios são ambientes propícios para motivar ações conjuntas ou redes colaborativas entre os expositores, este fenômeno é cancelado por diferentes pessoas e meios. A Associação Paulista de Supermercados (APAS), em 2012, realizou a 28ª edição da Feira APAS, sendo que esta é considerada a maior feira do mundo no setor supermercadista, e o tema escolhido para essa edição foi Colaboração. O então presidente da APAS, João Galassi, afirmou que o propósito foi possibilitar que a cadeia supermercadista trocasse informações e tendências, com isso todos teriam informações para poder se desenvolver da melhor maneira possível. Ressaltou ainda, que a colaboração é

algo que pode ser desenvolvida entre todos os envolvidos na cadeia (ASSOCIAÇÃO PAULISTA DE SUPERMERCADOS, 2012). Dácio Bertocco (2015?), ex-presidente do Sindicato das Empresas de Promoção, Organização e Montagem de Feiras, Congressos e Eventos do Estado de São Paulo (SINDIPROM/SP), também ressalta que as feiras converteram-se em grande ensejo para o nascimento de relacionamentos comerciais, pois num mesmo espaço encontram-se vários perfis de parceiros. O atual presidente do SINDIPROM/SP, Jorge Alves de Souza, reforça a importância das feiras como “[...] um grande gerador de oportunidades, fidelização de clientes e relacionamentos duradouros [...]” (SOUZA, 2017, p. 16).

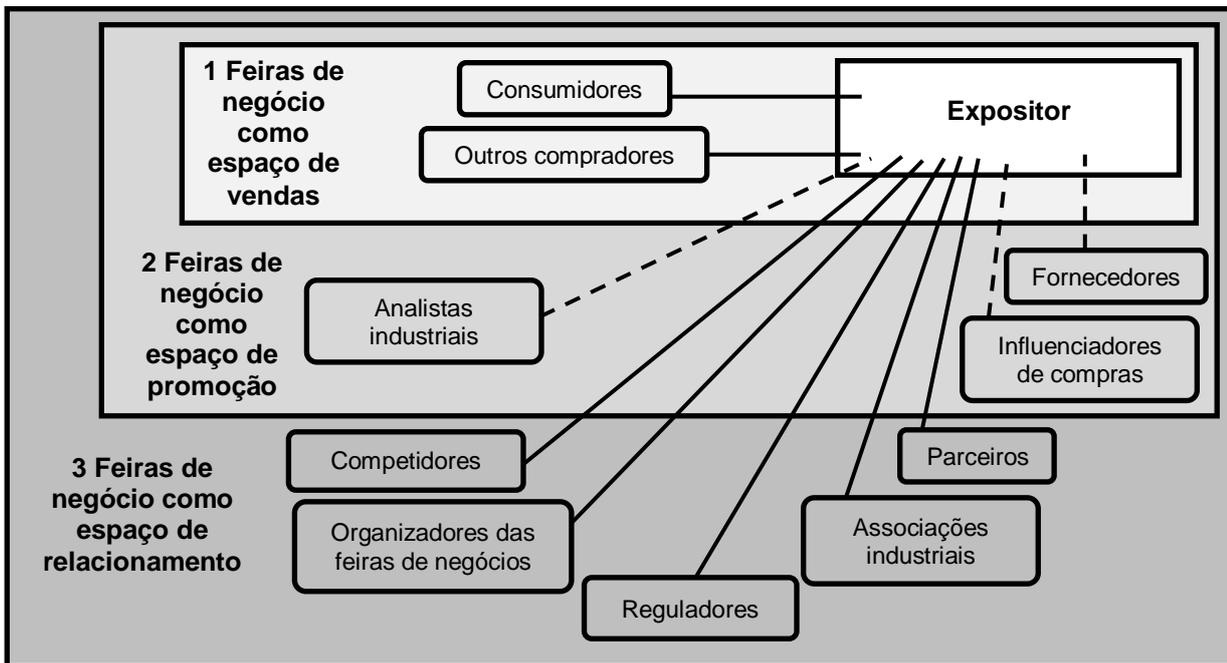
Além do setor relacionado com as feiras, o Governo Federal, no Calendário de Eventos e Exposições (BRASIL, 2015), também se manifesta colocando que as feiras vão além do aspecto comercial e podem desenvolver uma rede de relacionamentos, quando descreve que elas geram mais do que resultados de curto prazo, são meios para estreitar as relações entre todos os agentes da cadeia produtiva. Giacaglia (2012) expõe que, atualmente, as feiras são utilizadas como ferramenta estratégica para conquistar parceiros comerciais, tecnológicos e até mesmo colaboradores.

Finalizando esta contextualização, a Figura 2 mostra como as feiras de negócios proporcionam um bom local para desenvolver relacionamentos, sejam eles verticais com fornecedores, intermediários e clientes ou horizontal com associações, parceiros ou reguladores (ROSSON; SERINGHAUS, 1995). Sendo este o primeiro estudo que aponta a feira de negócios como espaço de relacionamento interorganizacional e se tornou referência para este estudo, sendo utilizado como ponto de partida para a elaboração do *framework* final que consolida os aspectos das feiras de negócio associados com o estabelecimento de relacionamentos entre os expositores.

Apresentam-se a seguir algumas definições operacionais importantes para a compreensão do estudo:

a) **Relacionamento**: qualquer relação entre empresas que possa resultar em alguma ação conjunta entre as empresas envolvidas;

Figura 2. Três concepções para as feiras de negócios



Fonte: Rosson e Seringhaus (1995, tradução da autora)

b) **Mecanismos de interação:** atividades utilizadas para auxiliar no relacionamento, que são quaisquer atividades conduzidas ou implementadas em conjunto com parceiros (KRATHU et al., 2015). Estas podem ser formais, quando oferecidas aos expositores pelos organizadores das feiras de negócios ou por outros atores presentes nas feiras. Os mecanismos informais são desenvolvidos pelos próprios expositores;

c) **Fatores motivadores para o relacionamento:** é o que leva as empresas a estabelecerem um relacionamento a fim de realizar ações conjuntas;

d) **Ações conjuntas:** é uma terminologia para designar o que as empresas podem realizar juntas a partir do início do relacionamento entre elas;

e) **Elementos decorrentes do relacionamento:** consistem em características ou atributos da relação a partir de seu início, o que nasce a partir do estabelecimento do relacionamento entre as empresas.

Neste contexto, visualiza-se a oportunidade deste estudo, que será apresentada nos itens problema da pesquisa, objetivos e justificativa.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O problema foi formulado por meio da seguinte pergunta: **Como as feiras de negócios contribuem para o estabelecimento de relacionamentos que favoreçam a realização de ações conjuntas entre os expositores?**

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral deste estudo é analisar a contribuição das feiras de negócios para o estabelecimento de relacionamentos que favoreçam a realização de ações conjuntas entre os expositores.

Para operacionalizá-lo, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar quais mecanismos de interação formais e informais são utilizados para a troca de informações nas feiras de negócios;
- b) Elencar quais fatores são motivadores para que sejam realizadas ações conjuntas entre os expositores de feiras no setor metalmeccânico;
- c) Apresentar as ações conjuntas desenvolvidas entre os expositores a partir da participação em feiras de negócios, e identificar o nível de integração que existe entre as empresas na realização da ação;
- d) Identificar os elementos decorrentes destes relacionamentos.

1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo tomou como base as feiras de negócios que são verticais/setoriais ou setoriais, não abrangendo as expo-feiras municipais ou de caráter multissetorial, por acreditar que nas feiras de negócios está toda a cadeia de um determinado segmento de negócios e assim ser mais propício para se encontrar parceiros. Embora as feiras multissetoriais também possam ser fontes de relacionamento para os envolvidos. Outro fator para esta escolha é que pelo número de feiras realizadas era necessário fechar o escopo do estudo e direcionar os esforços, e ainda por acreditar que os resultados possam se multiplicar para as demais e incentivar trabalhos futuros.

Para delimitar mais o estudo, optou-se por pesquisar empresas do setor metalmeccânico, que são as que fazem a transformação de metais e englobam uma

gama de diferentes tipos que empresas que produzem produtos que são base para um grande grupo de outras empresas. Assim, acabam tendo uma posição estratégica no desenvolvimento econômico mundial, dando suporte à geração e difusão de novas tecnologias para os demais setores industriais. Além disso, é um setor que, pela diversidade das atividades econômicas, abrange empresas que podem participar de variados segmentos de feiras de negócios, indo do agronegócio à indústria 4.0. O que faz com que os pesquisados tragam experiências não somente de uma feira de negócios ou de um só segmento de negócios, possibilitando um olhar mais abrangente.

Por fim, foram pesquisados gestores e empresários de empresas do oeste de Santa Catarina e norte do Rio Grande do Sul, pela conveniência de acesso a estas empresas, pois a pesquisadora mora na região oeste catarinense. Buscou-se, preferencialmente, empresas que tivessem experiências em feiras de negócios, não somente na região onde estão localizadas, mas que fossem feiras renomadas em seus segmentos.

1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Este estudo surge da necessidade de contribuir com a identificação de relacionamentos entre expositores, gerados a partir da participação em feiras, com base em pesquisa científica. Uma constatação já realizada de forma empírica por diferentes áreas demonstra que as feiras de negócios não são somente um espaço de comercialização e busca de inovação, mas propiciam relacionamento entre os seus participantes para além da feira. Isto pode ser verificado em diferentes fontes como apresentado anteriormente por participantes do mercado de feiras, por órgãos governamentais e artigos em periódicos, também como abordado no tópico 2.5 Feiras de negócios como potencial para formação redes.

Assim, verifica-se que o trabalho se mostra inédito e importante por abordar um tema em que academicamente há poucos estudos, como relatado na contextualização inicial da Introdução, e com o enfoque dado nesta tese não foram realizadas pesquisas até este momento. Observa-se que existe um *gap* teórico no estudo de feiras de negócios e os aspectos associados com o estabelecimento de relacionamentos entre os expositores.

Deste modo, o presente estudo poderá auxiliar na compreensão da dinâmica de relacionamentos e nos benefícios das feiras de negócios para os expositores e outros atores envolvidos. Entende-se que, conhecendo mais este universo, há possibilidade de que ele possa ser mais explorado e trazer benefícios para todos os envolvidos. Além do que, como destacado por Siqueira et al. (2014), ainda há carência de estudos empíricos que envolvam formação de redes em feiras, que são aglomerações consideradas temporárias. Este fato também é reforçado por Luoa e Zhonga (2016), quando afirmam que as feiras de negócios ganham muito menos atenção acadêmica do que outros tipos de eventos, como eventos esportivos. Também destacam as feiras de negócios como clusters temporários como denominado primeiramente por Bathelt, Maskell e Malmberg (2004). O estudo busca trazer como contribuição teórica a sistematização de conceitos relacionados a feiras de negócios e seu potencial para promover relacionamento entre empresas expositoras. Entende-se que se trata de uma contribuição teórica relevante, visto que não foi encontrado nenhum trabalho que apresente esta sistematização, e trata-se de uma questão importante tanto para o meio acadêmico como empresarial.

Com o conhecimento dos esforços conjuntos realizados e integração dos envolvidos, os organizadores das feiras podem traçar ações para melhorar sua performance e de todos os envolvidos nesse processo e/ou usar este fator como elemento de composição do marketing da feira. Para os expositores, ter a chance de trabalhar de forma colaborativa, permite aumentar o acesso à novas oportunidades, o que trabalhando sozinho não seria possível e acabaria comprometendo a sua sobrevivência (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). O estudo então pode auxiliar as empresas expositoras de feiras de negócios a buscarem, além da parte comercial da feira, formas de se relacionar com as outras participantes. Além disso, pode subsidiar gestores das empresas expositoras de feiras de negócios, assim como estudiosos que atuam em diversas áreas relacionadas ao tema, a buscarem, a partir das contribuições teóricas, a compreender a dinâmica das feiras e com isso eventualmente tomar medidas no sentido de ampliar os benefícios gerados pelo estabelecimento de relacionamentos em feiras.

Reforça-se também a importância dos eventos e feiras para a economia, por ser um segmento que representa 4% do produto interno bruto (PIB) e vem crescendo acima de 14% ao ano, mesmo num momento em que o país está passando por problemas econômicos (EVENTO BUSINESS SHOW, 2015). De 2001

para 2013, a receita das empresas organizadoras de eventos aumentou dezoito vezes. “Em 2013, as mais de sessenta mil empresas que organizam feiras, congressos e exposições lucraram R\$ 59 bilhões, enquanto, em 2002, a receita delas não chegava a R\$ 4 bilhões” (BARRETTO, 2014, p. 3).

Para a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX), órgão federal ligado principalmente ao Ministério das Relações Exteriores e ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), feira de negócios é uma atividade relevante dentro de sua atuação, pois “[...] promove a cadeia de serviços, propicia a movimentação econômica e a transferência de tecnologia e conhecimento, além de gerar emprego e renda em todas as regiões do país” (JAGUARIBE, 2017, p.14). Jaguaribe (2017) ressalta ainda que as feiras contribuem para promoção da internacionalização das empresas brasileiras.

De acordo com o II Dimensionamento Econômico da Indústria de Eventos no Brasil, elaborado pela Associação Brasileira de Empresas de Eventos (ABEOC) e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2014), o setor de eventos está em pujante crescimento, no período analisado de 12 anos, obteve crescimento em torno de 14% por ano. Este documento aponta ainda que, em 2013, este segmento movimentou R\$ 209,2 bilhões, representando 4,32% no PIB do país. Estes valores são distribuídos em alocação de espaços, R\$ 37,81 bilhões, outros R\$ 72,22 bilhões nas atividades das empresas organizadoras de eventos e R\$ 99,26 bilhões dos gastos dos participantes dos eventos. Além disso, o setor de eventos gera cerca de 7,5 milhões de empregos diretos, indiretos e terceirizados e arrecada de imposto em torno de R\$ 48,69 bilhões. A pesquisa constatou que, de 2001 para 2013, houve aumento de 153% no número de participantes nas feiras, saltando de 79,8 milhões para 202,2 milhões. No número de eventos também ocorreu um aumento expressivo neste mesmo período, de 330 mil eventos para mais de 590, representando um crescimento de pouco mais de 80%.

O Brasil mantém posição de destaque na classificação do International Congress & Convention Association (ICCA), que desde 2007 está entre os quinze países que mais realizam eventos internacionais, e a Global Business Travel Association (GBTA), em pesquisa realizada em 2016, assinala crescimento na expectativa de gastos do turista de negócios no país, o que rendeu ao Brasil a oitava posição neste ranking (LUMMERTZ, 2017).

Com o exposto, o estudo é justificado e, a seguir, será apresentado como a tese está organizada.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O estudo está organizado em cinco partes. A primeira parte, na qual está presente esta seção, é responsável pela apresentação do estudo, com a contextualização do tema, problema, objetivos da pesquisa, delimitação do estudo e justificativa. Após, apresenta-se a revisão da literatura, necessária para o conhecimento mais aprofundado do tema. Esta revisão abordou os seguintes assuntos: relacionamento, redes, redes organizacionais, e aqui se aprofunda nos assuntos: mecanismos de interação, motivadores, ações conjuntas e elementos decorrentes do relacionamento; feiras de negócios e feiras de negócios como potencial para formação de redes.

A terceira parte aborda o método que auxiliou na construção deste estudo e está dividido em três subitens: coleta de dados, população e amostra e análise dos dados. Na quarta seção são apresentadas a análise e a discussão dos resultados do estudo. Esta seção está subdividida em seis partes: caracterização do campo de pesquisa, mecanismos de interação, fatores motivadores para ações conjuntas, ações conjuntas entre os expositores, elementos decorrentes do relacionamento e, finalizando, uma visão consolidada dos aspectos das feiras de negócio associados com o estabelecimento de relacionamentos entre os expositores.

A quinta seção exhibe as considerações finais do estudo, suas limitações e as sugestões para trabalhos futuros.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O referencial conceitual aqui apresentado, foi desenvolvido com base em pesquisa bibliográfica realizada em livros e artigos de periódicos e aborda os seguintes temas: relacionamento, redes, redes organizacionais, dentro desta os subitens mecanismos de integração, motivação, ações conjuntas e elementos decorrentes da formação de redes; segue com feiras de negócios, feiras como potencial para formação de redes e finaliza com o tópico que resume as contribuições teóricas apresentadas no capítulo.

2.1 RELACIONAMENTO

Relacionamento pode ser descrito como interações e dependências mútuas de comportamentos, por um período de tempo, entre empresas, podendo elas serem: cliente, fornecedor ou outra qualquer (FORD et al., 2011). Ou pode ser entendido como um processo no qual as empresas são capazes e estão dispostas a demonstrar um comportamento flexível e reconfigurar suas ações para atender às expectativas de seus parceiros (VILMÁNYI; HETESI, 2016).

Para ocorrer um relacionamento, há necessidade do envolvimento de pelo menos duas partes que se mantenham em contato e que neste processo haja satisfação, confiança e cooperação, para dessa forma ser duradouro e, entre outras características, que tornem o relacionamento duradouro e satisfatório para os envolvidos (FARINA, 2009).

Farina (2009, p. 13) declara que “Relacionamentos são importantes tanto para as pessoas como para os negócios e a cooperação entre as partes pode ajudar no desenvolvimento dos mesmos”. Afirma ainda que ao se dedicar para um relacionamento, há amadurecimento e aumento do conhecimento de si e do negócio. Para Ford et al. (2011), as empresas não têm escolha para construir ou não relacionamento com terceiros, uma vez que sua existência depende do conjunto de relacionamentos que mantém com clientes, fornecedores, concorrentes, bancos, órgãos públicos, entre outros.

Uma relação pode ser considerada bem sucedida ou não por vários fatores. Caso ela seja considerada satisfatória e apresente benefícios, normalmente os parceiros farão esforços para que este relacionamento perdure por longo prazo

(VILMÁNYI; HETESI, 2016). Vilmányi e Hetesi (2016) relatam que os fatores mais importantes encontrados nas relações interorganizacionais são: qualidade percebida de produtos ou serviços, satisfação, confiança, compromisso, justiça e lealdade.

O fenômeno da capacidade de estabelecer relacionamento ou capacidade de formar rede, como é chamado por alguns, está diretamente relacionado ao conceito de capacidades dinâmicas, ou seja, todas as rotinas, os processos e os padrões de ação que permitem a uma organização formular sua relação com parceiros externos, otimizar seu portfólio de relacionamentos e alocar seus recursos entre suas relações entre parceiro (VILMÁNYI; HETESI, 2016).

Fordet al. (2011) entendem que há uma diferença entre interação e relacionamento. Para eles interação seria o contato, a comunicação, a convivência das empresas por curto período de tempo, já o relacionamento seria quando essas interações passassem a ser intensificadas e durassem um longo período de tempo. Para Thibaut e Kelley (1959), as duas coisas são interligadas, o relacionamento depende das interações, assim o cerne de um relacionamento interpessoal são as interações, ou seja, dois indivíduos cultivam um relacionamento quando repetidas vezes interagem. As feiras de negócios propiciam esta interação.

Ploetner e Ehret (2006) acrescentam que parcerias são diferentes de relacionamentos pontuais, pois as parcerias exigem a resistência dos parceiros em abusar de seu poder, requerem um alto nível de confiança e o cultivo de normas comuns, entre outros elementos.

Nas interações sociais, segundo Thibaut e Kelley (1959), cada indivíduo exibe comportamentos, realiza tarefas e se comunica com os outros, o que de alguma forma irá afetar os outros indivíduos. Este conjunto de ações é chamado por estes autores de repertório, sendo que cada indivíduo tem o seu para utilizar nas suas interações e elas são realizadas ao mesmo tempo. Assim, ao mesmo tempo um faz uma ação e o outro reage respondendo a este estímulo.

As redes sociais, nas quais uma empresa está envolvida por meio de seus membros, são cruciais para manter um conjunto razoavelmente grande e variado de parceiros potenciais confiáveis entre os quais se procura parceiros aceitáveis para o desenvolvimento de ações conjuntas (GRANOVETTER, 1985).

Krathu et al. (2015) colocam que a colaboração, no sentido de relacionamento, é um aspecto que integra os negócios, uma vez que afeta diretamente o desempenho de uma organização, especialmente em cenários de

business-to-business (B2B). Complementam escrevendo que no B2B as parcerias são baseadas em processos de negócios interorganizacionais e sistemas de tecnologia da informação (TI) relacionados, a colaboração empresarial é necessária para aumentar a lucratividade, o crescimento e a competitividade.

A pesquisa de Krathu et al. (2015), que objetivava apresentar uma revisão sistemática da literatura que estuda os fatores de sucesso das redes interorganizacionais e seu impacto nestas relações e analisar os resultados encontrados, baseou-se em 177 publicações, de 2000 a 2012, que tratam do assunto. Neste estudo, Krathu et al. (2015) indicam principalmente que valores de confiança, lealdade, comunicação, cooperação e relacionamento são necessários para manter e melhorar as relações interorganizacionais. Assim, se a empresa enganar seus parceiros de negócios, isso pode resultar em perda de confiança e lealdade de seus parceiros de negócios e, por sua vez, afetam negativamente seus relacionamentos.

Os integrantes de um relacionamento normalmente são chamados de parceiros. Para Martinelli e Joyal (2004), parceiro é aquele que compartilha um interesse com um ou vários atores, cada um faz uma contribuição conforme suas potencialidades. Já Bernstein (2007) os chama de conhecidos de negócio, que são as partes que tem empatia e tem relações estabelecidas, bem como estão dispostos a confiar na imagem que construíram um do outro. Neste estudo, os integrantes de um processo de relacionamento serão chamados de parceiros.

Com base nos autores pesquisados, verificou-se que o relacionamento interorganizacional é fator relevante para o sucesso organizacional, pois as empresas vivem num ambiente social no qual há necessidade do estabelecimento de relações para sua sobrevivência e desenvolvimento.

Na sequência, é abordada a temática de redes.

2.2 REDES

Inicialmente, é apresentada a temática redes de forma abrangente para depois aprofundar nas redes organizacionais. Uma rede, conceitualmente, é um grafo no qual há um conjunto de vértices ou nós e um conjunto de arestas ou arcos que conectam esses vértices. Os grafos podem ser direcionados ou não, em sendo, cada aresta tem uma direção que conecta um vértice a outro (METZ et al., 2007). A

formação das redes segue os conceitos de díades e tríades. As díades são ligações diretas entre dois atores e as tríades são ligações diretas ou indiretas entre três atores (MIZRUCHI, 2006).

Tem-se, portanto, por um grafo, a representação de um conjunto de nós conectados por arestas, formando uma rede (BARABÁSI, 2003; KLEINDORFER; WIND; GUNTHER, 2012). Estudiosos têm buscado entender os diferentes tipos de grafos e como estes são constituídos, ou seja, como ocorrem os agrupamentos dos nós, podendo estes ser simétricos ou assimétricos (BARABÁSI, 2003).

Embora o estudo de redes, como neste estudo, seja relacionado à área das Ciências Sociais, a contribuição dos estudos de redes complexas a partir das Ciências Exatas foi importante. As redes complexas são grafos que apresentam uma estrutura não trivial, sendo composta por um conjunto de nós que são interligados por meio de arestas (BARABÁSI, 2003). As Ciências Sociais passaram a utilizar esta teoria para estudar os comportamentos das sociedades e as relações entre os indivíduos (METZ et al., 2007), o que resulta numa infinidade de aplicações.

Castells (2009, p. 566) contribui mostrando que redes, num sentido amplo compreendem “[...] o conjunto de nós interconectados. Nó é o ponto no qual uma curva se entrecorta. Concretamente, o que um nó é, depende do tipo de redes concretas de que falamos”. Além disso, coloca que redes são “[...] estruturas abertas capazes de se expandir de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se dentro da rede [...]”. Balestrin e Verschoore (2008) caracterizam uma rede pela existência de nós ou atores individuais, a interconexão entre os atores e a nova unidade que eles formam em conjunto. Assim, a rede é uma estrutura social e representa um sistema aberto e dinâmico (CASTELLS, 2009).

Granovetter (1973) colabora com o estudo das redes sociais com a teoria dos laços fracos e fortes. Para ele as relações criadas pelas pessoas ao longo da vida possuem intensidade e conteúdo, e são baseadas em atributos, como: tempo gasto, intensidade emocional, grau de intimidade e ajuda mútua. Os laços fracos são aquelas relações que têm baixa intensidade desses atributos, atuam na manutenção da rede social mais do que os laços fortes, para os quais habitualmente os sociólogos davam mais importância. Os laços fortes, por sua vez, estão presentes nas relações com grande intensidade desses atributos. Granovetter (1973) mostrou que pessoas que compartilham laços fortes, que seriam as mais próximas, como amigos, normalmente participam do mesmo círculo social, que é como um cluster.

As pessoas com quem se tem laços fracos, pessoas conhecidas ou amigos distantes, são os mais importantes para fazer a conexão com outros grupos sociais. Os laços fracos, embora possam ter menor representatividade na interação, ainda assim apresentam resultados benéficos para os atores e são favoráveis à inovação e expansão da rede. Dessa forma, os laços fracos são responsáveis por fazer com que ocorra relacionamento entre os atores e entre as redes e que estas não fiquem isoladas. Os laços fortes são marcados por relações intensas e confiáveis, o que contribui para a troca de informações.

Para Villela (2006), a atuação em rede representa o fim do isolacionismo das organizações, porém exigem mudanças por parte das organizações em vários aspectos: forma de operar, estrutura organizacional, estilo de gestão, relações entre as empresas, entre outras. Destaca ainda que este fenômeno iniciou devido a fatores externos a empresa, só com o passar do tempo é que as redes passaram a ganhar sentido interno pelas empresas. Fayard (2000), por sua vez, cita que as redes intensificam a interação entre as organizações, promovendo redução do tempo e do espaço nas inter-relações, o que é importante para a competitividade no século XXI.

O empreendimento em rede é a configuração organizacional mais adequada para a economia global e informacional, pois se caracteriza pela flexibilidade e adaptabilidade (CASTELLS, 2009).

Nohria e Eccles (1992) apontam três razões para o aumento do interesse no tema redes de empresas:

- a) A emergência da nova competição calcada na rede de inter-relações laterais e interempresas;
- b) O surgimento de tecnologias de informação e comunicação que tornaram possível as inter-relações entre empresas dispersas geograficamente;
- c) A consolidação do estudo de redes na academia de forma interdisciplinar.

Interação em rede cria recursos adicionais para as empresas, tais como informação e conhecimento. Os parceiros da rede são capazes de se beneficiar destes recursos conforme for sua posição na rede, seu acesso a estes recursos, sua reputação, e a força de seus laços com outros parceiros da rede (GEIGENMÜLLER, 2010).

A literatura acadêmica indica que pessoas e empresas estão inseridas em redes de forma mais intensa do que no passado. As redes ampliam as

possibilidades das empresas em várias frentes, tanto no ambiente interno quanto externo.

O próximo item que será abordado é sobre redes organizacionais.

2.3 REDES ORGANIZACIONAIS

As redes organizacionais são conhecidas por diferentes nomenclaturas, redes empresariais, redes interorganizacionais, redes de negócios, parcerias estratégicas, entre outras. Neste estudo, optou-se por utilizar redes organizacionais.

Uma rede organizacional é um conjunto de nós formado por pessoas ou empresas, conectadas por meio de laços ou relacionamentos (LAZZARINI, 2008). As redes organizacionais são arranjos formados por diferentes tipos de negócios que tem vínculos e se relacionam de alguma forma, e a base está nos relacionamentos de troca, como numa cadeia produtiva por exemplo (ZACCARELLI et al., 2008).

Para Oliver (1990), as redes organizacionais são um conjunto de empresas que se inter-relacionam por meio de laços, que são transações constantes realizadas em seus ambientes. Estes laços/transações devem ser formalizados entre um número limitado de empresas inter-relacionadas por uma estrutura administrativa (OLIVER, 1990) ou ser estabelecidos com contratos informais (GRANDORI; SODA, 1995). Nas parcerias entre empresas, há métodos de controle formais como, por exemplo, o contrato, e informais como reuniões. Nos contratos ficam registradas todas as decisões e as formas como serão monitoradas as questões administrativas da aliança (CHILD, 2012).

Olave e Amato Neto (2005) afirmam que as redes organizacionais fazem parte da estratégia organizacional para garantir a sobrevivência e a competitividade, possibilitando uma nova arquitetura empresarial e inovação, principalmente das pequenas e médias empresas.

O fato de empresas trabalharem em parceria é algo muito antigo, porém o conceito de estratégias coletivas e a maior parte dos estudos sobre cooperação entre empresas apareceram com mais força a partir da década de 1980 (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Segundo Kleindorfer, Wind e Gunther (2012), o aparecimento de redes organizacionais remonta a década de 50, inicialmente com

redes na área de transporte e as soluções de programação matemática para problemas diversos de produção e transporte.

As redes organizacionais na atualidade foram influenciadas fortemente pela tecnologia da informação e a globalização, o que possibilita também que elas se moldem cada vez mais e com maior rapidez (KLEINDORFER; KIND; GUNTHER, 2012). Para Verschoore (2012), o desafio das redes é se consolidar, uma vez que no Brasil elas surgem principalmente movidas por políticas públicas e experiências internacionais. Cita como exemplo as grandes empresas que reorganizaram seus fornecedores em redes, empresas varejistas que formaram centrais de compras com antigos concorrentes, redes de inovação formadas com universidades, institutos e centros de pesquisa e empresas como Embrapa, IBM e Petrobras (VERSCHOORE, 2012).

No campo específico da Administração, o estudo do tema redes organizacionais segue duas linhas de investigação que se complementam, uma voltada para a sociologia econômica, representada por Granovetter, Powell e Uzzi; e outra voltada para a visão baseada em recursos (RBV), ramo da economia das organizações, com nomes como: Penrose, Barney e Peteraf (LAZZARINI, 2008).

Pensar em redes envolvendo empresas, no campo acadêmico, é algo desafiador, pois mudam os modelos organizacionais encrostados na visão tradicional de estratégias e das competências das empresas (KLEINDORFER; WIND; GUNTHER, 2012). Há uma dificuldade dos empresários em enfrentarem a ligação com outros empresários, historicamente eles têm um pensamento individual e muitos não acreditam que um elemento externo possa e deva ser capaz de interferir nas decisões da mesma (ZACCARELLI et al., 2008).

Quando se pensa em rede de organizações, não se está necessariamente referindo-se ao agrupamento de empresas em um determinado local. Isso ocorre porque é mais fácil pensar em unidade quando se está num mesmo espaço, por outro lado pode ser difícil perceber a capacidade competitiva nesta formação (ZACCARELLI et al., 2008).

O relacionamento entre as empresas abrange uma ampla variedade de formatos, “[...] como, por exemplo: *joint ventures*, alianças estratégicas, clusters, *franchising*, cadeias produtivas, grupos de exportação, redes interorganizacionais, entre outros” (PEREIRA, 2005, p. 30).

Em uma rede organizacional, os nós são formados pelas empresas e estes estão impregnados de conectividade e coerência. A força da rede se constrói porque cada um de seus pontos se apoia em outros, a força deixa de ser um atributo individual para se tornar uma questão de relações e alianças (PEDRO, 2003).

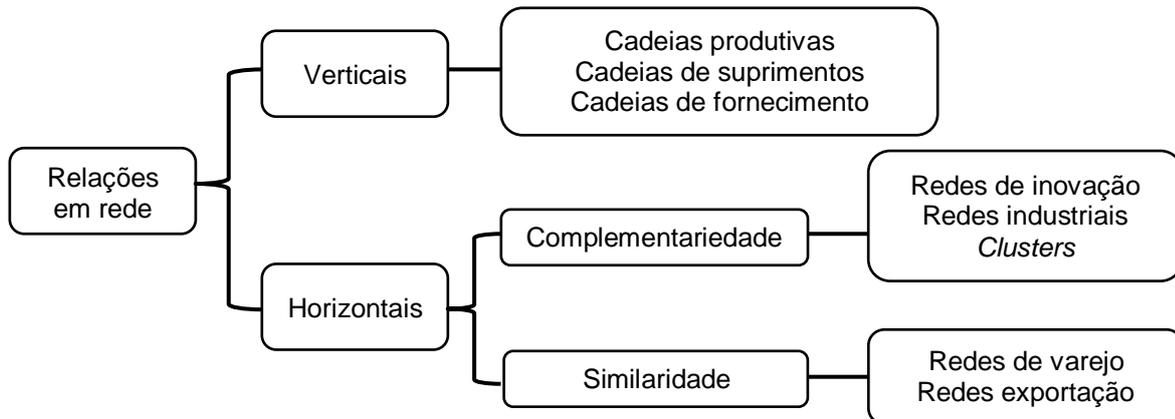
A empresa central da rede, ou como chama Amato Neto (2005) empresa mãe, tem um papel essencial, pois é em torno dela que se forma a rede. Empresas de diferentes setores vêm descobrindo que suas operações funcionam melhor quando trabalham em rede junto com outras (LAZZARINI, 2008). O ambiente competitivo também tem estimulado a procura das empresas por atividades cooperativas gerando assim soluções coletivas, porém, para isso, as empresas necessitam de objetivos comuns, formas de interação e meios eficientes de coordenação (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Algumas empresas têm buscado iniciativas coletivas por meio de relações de cooperação, por terem constatado que várias necessidades que elas têm não podem ser supridas individualmente (BEGNIS; PEDROZO; ESTIVALETE, 2015).

É difícil a sobrevivência de uma rede organizacional se existirem divergências entre os parceiros, por isso ter objetivos comuns é importante (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Por vezes há necessidade de a rede ter uma empresa que coordene, direcionando seus esforços. Lazzarini (2008) chama isto de coordenação centralizada. Para ele, há ainda as redes que são fragmentadas, com várias subredes.

Balestrin e Verschoore (2008) classificam as redes em três, segundo suas configurações básicas: a) rede de fornecimento a qual se direcionam as competências essenciais da empresa que exerce a liderança; b) rede de consórcio, na qual há preocupação com o ganho em escala; c) redes associativas que objetivam suprir dificuldades estruturais das empresas participantes.

Essa outra forma de classificar as redes, como representado na Figura 3, é muito utilizada.

Figura 3. Tipologias de classificação de redes de empresas



Fonte: Pereira (2005)

As redes horizontais seriam as simétricas e as verticais as assimétricas. A rede vertical está estruturada na cadeia de suprimentos, com relacionamento entre fornecedores e distribuidores por uma empresa coordenadora (PEREIRA, 2005; PEREIRA; VENTURINI; VISENTINI, 2006). Os objetivos das empresas são similares ou distintos, os quais se unem e organizam suas atividades para conquistar objetivos coletivos (PEREIRA; VISENTINI; VENTURINI, 2006).

As redes horizontais se formam com base na cooperação de seus integrantes, têm formalização flexível, visam à adaptação das organizações, cada uma guarda sua independência, porém, algumas atividades são realizadas de forma conjunta (BALESTRIN; VARGAS, 2004). Estas são as mais complexas, uma vez que as empresas são concorrentes e parceiras em um determinado projeto, sem privar nenhuma da sua liberdade estratégica (ADOBOR, 2011). São compostas por empresas que: trabalham dentro do segmento de mercado; têm um relacionamento não hierarquizado, em formato cooperativo no qual prevalece a confiança, e são coordenadas por poucas ferramentas contratuais, com regras básicas de governança (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

Na visão de Bengtsson e Kock (1999), a rede vertical seria formada por compradores e vendedores, por isso são mais fáceis de serem visualizadas; nas horizontais há menos trocas econômicas e mais troca de informações e intercâmbios sociais, são mais informais e invisíveis.

Os autores Marcon e Moinet (2001) aduzem que o modelo analítico dos laços construídos entre as empresas em rede se baseia na interação e na hierarquia,

originária da assimetria de poder, a qual está relacionada com o grau de formalização da relação entre os parceiros. Embora este fator pode não ser significativo, pois a formalização das relações não necessariamente indica o grau de interações entre as empresas. Isto pode ser visualizado na Figura 4.

Figura 4. Tipologia das relações organizacionais

| | | |
|------------|---|---|
| Vertical | Hierarquia Distrito industrial de <i>Perroux</i> Rede de sistemistas Corporação e suas unidades | Relação entre uma grande empresa e seus fornecedores |
| | | Uma rede de cooperação Distrito industrial da <i>Terzaltalia</i> |
| Horizontal | | Rede de apoio ao terceiro setor |
| | Alta | Baixa |

Integração

Fonte: Marcon e Moneit (2001)

Outra forma de classificação de empresas foi mostrada por Grandori e Soda (1995). Segundo estes autores, as diferenças são elencadas levando em consideração o grau de formalização e a centralidade, assim elas podem ser:

a) Sociais: as empresas têm relações puramente sociais, não são formalizadas; tais relações sociais não precisam ser dedicadas apenas ao intercâmbio de bens sociais como o prestígio e o status, a amizade e o sentimento de pertencimento, o poder e as oportunidades de carreira; nem mesmo precisam se basear na paridade. A influência social pode ser recíproca, no sentido de que ela pode incluir elementos de liderança e autoridade em relações entre as empresas e entre as pessoas. As redes sociais simétricas, são normalmente as redes pessoais que ligam as empresas por meio de contatos entre os seus empresários e gestores, são uma primeira forma de redes sociais. Como vínculos entre empresas são, muitas vezes, redes exploratórias para o intercâmbio de informações, têm valor econômico potencial, mas desconhecido, podem também ser capazes de gerar outras redes. O controle social entre as empresas pode ser capaz de regular as mudanças nas quais a contribuição e o desempenho de cada parceiro - e até mesmo de toda a rede - é muito ambíguo e difícil de entender, de modo que tanto os mecanismos contratuais quanto os burocráticos podem fracassar;

b) Burocráticas: rede entre empresas formalizada, todas as formas de relação estão no contrato, este formato é utilizado para o cumprimento da organização formal entre as empresas e, tendo assim todas os mesmos direitos; podem ser acordos contratuais de troca ou associativos; o acordo formal especifica as relações organizacionais entre partes aliadas, e não apenas - se houver - termos de troca de bens e serviços. O grau de formalização - como acontece para qualquer tipo de organização - pode variar e nunca é obrigatório, isto é, os complexos contratos organizacionais que constituem as redes burocráticas não são completos e ajudam, mas nunca substituem, a presença de uma rede social. A fonte da força executiva da organização formal entre empresas é o sistema jurídico, protegendo as partes dos direitos recíprocos de comportamento. Como exemplo de redes neste formato, pode ser citado: o licenciamento, como no caso da produção farmacêutica ou de venda autorizada de automóveis e pontos de assistência, e as franquias;

c) Proprietárias: caracterizam-se pela formação de acordos quanto ao direito de propriedades entre os acionistas das empresas, normalmente são realizados com objetivo financeiro. A exploração cruzada entre empresas de ações e direitos de propriedade não é um mecanismo de coordenação organizacional por si. Os direitos de propriedade sobre atividades econômicas são aqui relevantes como sistemas de incentivo para sustentar alguma forma de cooperação. A economia organizacional tem sustentado que os incentivos baseados nesse princípio são necessários quando a incerteza e o oportunismo são particularmente prevalentes. Este tipo de rede normalmente é formalizado, portanto, são concebidas como uma forma burocrática de redes formalizadas que, além disso, são fundadas em algum compromisso proprietário. Duas formas importantes desse tipo de rede são: joint venture e empreendimentos de capital, estes últimos não podem ser explicados como uma mera forma de financiamento, mas devem envolver uma relação organizacional entre o investidor e a empresa parceira.

As diferenças entre uma e outra ocorre pelo grau de centralização, podendo ser: simétrica quando não existe uma empresa centralizadora, e assimétrica quando uma empresa centraliza as relações (GRANDORI; SODA,1995)

Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2005) trazem a tona o conceito de redes colaborativas (RC's) que podem ser constituídas por diferentes organizações ou indivíduos. Na maioria das vezes, são autônomas, podendo estar distribuídas geograficamente, além de serem heterogêneas, ou seja, têm diferentes formas de

operacionalização, cultura, capital social e objetivos, mas unem-se para melhor atingir os alvos comuns, e suas interações são suportadas por redes computacionais.

Em uma RC, a colaboração vem da crença entre os participantes que, por meio dela, podem alcançar objetivos que não seriam alcançados sem ela, pelo alto custo ou por sozinhos não terem o conhecimento necessário para tanto (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESCH, 2004). O objetivo de uma RC é dar mais eficiência às operações em proporção à sua escala econômica ou de valor, melhorar a eficiência com relação aos custos e tempo investidos, além de contribuir para aumentar o conhecimento e a geração de inovação dos envolvidos (KARVONEN et al., 2004).

Segundo Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2005), há uma variedade de tipos e formas de RC's, desde uma simples negociação entre empresas (B2B), passando por iniciativas de internacionalização de empresas até as redes dinâmicas de colaboração suportadas por ambientes de criação de organizações virtuais. Nos últimos anos, têm surgido várias manifestações de RC's para atender às necessidades das organizações, com estudos realizados pelo mundo acadêmico, porém, ainda há muito para se buscar com referência a este assunto.

Com base no que foi pesquisado na literatura, verifica-se que as redes organizacionais, independente da forma como são denominadas ou classificadas, são um fenômeno que permeiam a vida empresarial, embora algumas empresas nem se deem conta que participam de uma rede. Dessa forma, são importantes para a manutenção e o desenvolvimento das empresas, independente do porte, setor de atuação ou formas de gestão.

Na sequência, aborda-se sobre os mecanismos de interação entre as empresas.

2.3.1 Mecanismos de interação entre empresas

Mecanismos de interação são ferramentas utilizadas para auxiliar as atividades de relacionamento. As atividades de relacionamento referem-se a quaisquer atividades que são conduzidas ou implementadas em conjunto com parceiros (KRATHU et al., 2015). Thibaut e Kelley (1959) já relatavam que o cerne de um relacionamento interpessoal são as interações, ou seja, dois indivíduos

cultivam um relacionamento quando repetidas vezes interagem. Esses mecanismos de interação podem ser formais, quando são oferecidos aos expositores pelos organizadores das feiras de negócios ou por outros atores presentes nas feiras e os mecanismos informais, desenvolvidos pelos próprios expositores.

Balestrin, Vargas e Fayard (2005) escrevem sobre espaços de interação, partindo do conceito japonês de *Ba*, que é um espaço que incentiva a interação para criação, compartilhamento e utilização de conhecimento, podendo ser físico, virtual e mental ou a combinação destes (NONAKA; KONNO, 1998). O *Ba* então seria um ambiente favorável ao surgimento de relacionamentos, tanto de indivíduos como de empresas, além de que a cada encontro e troca de informações, obtêm-se novos conhecimentos (NONAKA; KONNO, 1998).

Utilizando esta analogia, Nonaka e Konno (1998) descrevem quatro espaços de interação: de socialização, de externalização, de sistematização e de internalização. Estes seguem o método SECI, que é a sigla para Socialização, Externalização, Combinação e Internalização, que seriam as condições favoráveis à criação de conhecimento em uma organização, e relacionado com as formas de conhecimento: tácito e explícito como apresentado na Figura 5.

Tendo como base Nonaka e Konno (1998), a diferença entre tácito e explícito, presentes na Figura 5, é que o conhecimento explícito pode ser expresso por meio de palavras e números, é o mais fácil de ser transmitido entre as pessoas de maneira formal e sistemática. Para tanto, pode utilizar: dados, formulários, especificações, manuais, entre outros. O conhecimento tácito é mais pessoal e difícil de ser formalizado e transmitido aos outros, pois está enraizado nas ações e na experiência do indivíduo, bem como nas suas ideias, valores ou emoções.

Ainda segundo Nonaka e Konno (1998), a transformação de um conhecimento ocorre pelo modelo SECI, em um processo que não para, é dinâmico e contínuo, como um espiral:

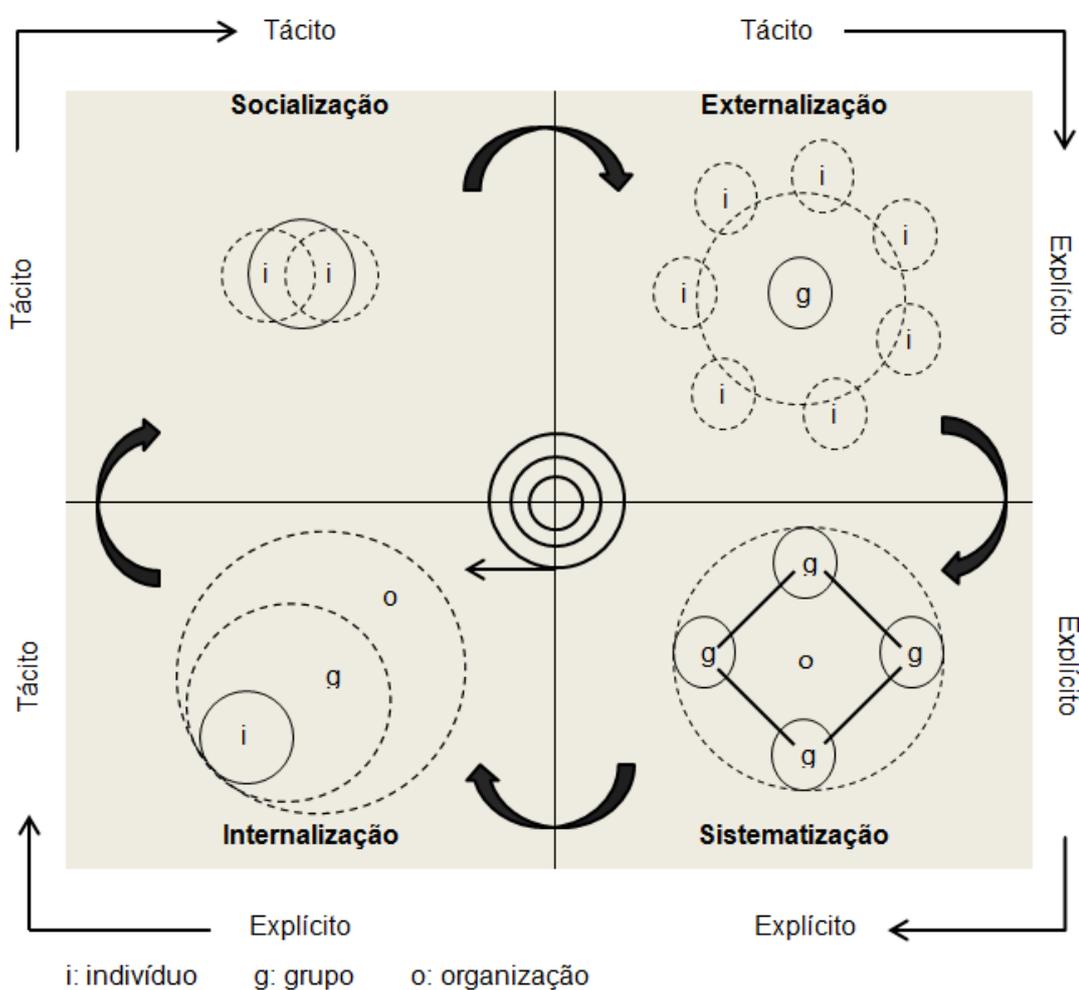
- a) De tácito para tácito - socialização: ocorre com a interação dos indivíduos que são de alguma maneira estimulados, pode ocorrer até sem a fala, utilizando observação, imitação ou prática;
- b) De tácito para explícito – externalização: um indivíduo deverá articular o conhecimento para transmiti-lo, para isso pode se utilizar da fala ou alguma outra forma de representação, como: escrita, gráficos, símbolos, entre outros. Neste processo podem ocorrer perdas de conteúdo; os conhecimentos gerados são

conceituais, podendo ser expressos em metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos;

c) De explícito em explícito – combinação: pode ocorrer quando indivíduos trocam conhecimentos por meio de e-mails, reuniões, documentos ou mesmo conversas informais;

d) De explícito em tácito - internalização: surge da interpretação dos conhecimentos explícitos recebidos.

Figura 5. Tipos de espaço de integração



Fonte: Nonaka e Konno (1998, tradução da autora)

Balestrin, Vargas e Fayard (2005), baseados em Nonaka, Toyama e Konno, (2000) explicam os espaços de integração:

- a) espaços de socialização: possibilitam o repasse de conhecimento por meio da interação face a face compartilhando sentimentos, emoções, experiências e modelos mentais;
- b) espaços de externalização: espaço que possibilita o diálogo, que possibilita o compartilhamento de experiências e de habilidades, que se convertem em conceitos comuns;
- c) espaços de sistematização: proporcionam um ambiente propício para a combinação de conhecimento já existente na organização;
- d) espaços de internalização: propiciam que o conhecimento já socializado, externalizado e sistematizado possa ser de novo interpretado e internalizado como novos conceitos e práticas de trabalho.

Os autores ressaltam que outros autores já abordaram este assunto - espaços de interação, porém com outras terminologias, capital social, comunidade de prática e epistemologia da prática.

Balestrin, Vargas e Fayard (2005) e Balestrin (2005) evidenciaram em seu estudo, na rede formada pela Associação Gaúcha de Indústrias do Vestuário (AGIVEST), os seguintes espaços de interação: reuniões nas indústrias, assembleias, confraternizações, viagens e visitas a feiras, cursos e palestras, planejamento estratégico e espaço eletrônico. Neste estudo, foram identificados espaços físicos ou virtuais que facilitam o processo de criação de conhecimento, em especial o tácito, por meio de visitas realizadas entre as empresas. Chama a atenção também os espaços eletrônicos, e-mail, telefone e fax, sendo que na época do estudo, telefone e fax eram os mais utilizados, porém, hoje acredita-se que redes sociais e e-mail tenham ganhado importância pela acessibilidade e agilidade nas comunicações. Os autores fizeram uma esquematização dos achados da pesquisa em comparação com o estudo de Nonaka, Toyama e Konno (2002), que resultou na Figura 6.

Para o presente estudo, um achado interessante de Balestrin, Vargas e Fayard (2005) é com relação à participação dos membros da AGIVEST em exposições de produtos em feiras, a qual permite que os empresários conheçam outras experiências e pensar conjuntamente sobre tendências e desafios, que podem se transformar em vantagem competitiva.

Figura 6. Classificação dos diferentes “espaços de interação” na Rede AGIVEST



Fonte: Balestrin, Vargas e Fayard (2005)

Grandori e Soda (1995) já afirmavam que os sistemas de informação eram considerados há muito tempo como importantes mecanismos de coordenação vertical e horizontal para as empresas. Principalmente, por reduzir os custos na comunicação, suportando assim muitas formas de ampliação de uma rede. As redes de tecnologia da informação podem ser empregadas como um mecanismo de coordenação autônomo, baseado em máquinas e não em meios humanos ou organizacionais nas relações entre empresas.

Em estudo do APL de Eventos de uma região metropolitana, identificaram-se as formas mais exitosas de se incrementar as trocas de informações entre os gestores, sendo elas: reuniões informais, como festas e confraternizações, reuniões de trabalho, disponibilização de catálogos *on-line* e impressos e ferramentas de interação virtual (SILVEIRA; FARINA, 2012).

Luo e Zhonga (2016), com base em pesquisa realizada por eles, escrevem que os expositores prestam atenção nos produtos dos outros expositores, tanto para melhorarem seus produtos como para desenvolverem novos, a partir da tecnologia observada por eles, isso é importante para eles tomarem decisões futuras de marketing. Além disso, a partir da troca de informações entre os expositores, concorrentes ou não, estes podem obter uma compreensão preliminar dos avanços técnicos, em termos de aplicação dos avanços à produção industrial, técnicas de produção, novos níveis de precisão alcançados pela tecnologia e desvantagens na

utilização destas. Estes autores descrevem ainda que a maioria das empresas aproveita as feiras de negócios para ter relações de troca de conhecimento, pelas características do evento - clusters temporários - isto ocorre de forma intensiva. Nestes casos, a difusão do conhecimento é plana, coerente e eficiente.

Para os organizadores das feiras de negócios, o estabelecimento de um ambiente adequado para a transferência de conhecimento é essencial, pois isso desempenha um papel importante no desenvolvimento de eventos empresariais e na atração para estes eventos (LUOA; ZHONGA, 2016).

O Quadro 2 faz uma sintetização das teorias apresentadas neste tópico sobre os mecanismos de integração entre as empresas.

Quadro 2. Resumo das teorias sobre mecanismos de interação entre empresas

| Autor(es) | Conceitos apresentados pelos autores relacionados ao tópico mecanismos de interação |
|--|--|
| Thibaut e Kelley (1959) | As interações são o cerne do relacionamento interpessoal. |
| Grandori e Soda (1995) | Sistemas de informação como importantes mecanismos de coordenação vertical e horizontal para as empresas. |
| Nonaka e Konno (1998) | <i>Ba</i> : espaço que incentiva a interação para criação, compartilhamento e utilização de conhecimento, podendo ser físico, virtual e mental ou a combinação destes; ambiente favorável ao surgimento de relacionamentos. |
| | Conhecimento explícito: pode ser expresso por palavras e números, mais fácil de ser transmitido de maneira formal e sistemática. Conhecimento tácito: mais pessoal e difícil de ser formalizado e transmitido aos outros, está enraizado nas ações e na experiência do indivíduo, bem como nas suas ideias, valores ou emoções. |
| | Modelo SECI: processo de transferência de conhecimento que não para, é dinâmico e contínuo, como um espiral: de tácito para tácito – socialização; de tácito para explícito – externalização; de explícito em explícito – combinação; de explícito em tácito - internalização. |
| Balestrin, Vargas e Fayard (2005) | Espaços de interação – baseado no conceito japonês de <i>ba</i> e no método SECI Nonaka, Toyama e Konno (2000) |
| | Espaços de interação: de socialização, de externalização, de sistematização e de internalização. |
| Balestrin, Vargas e Fayard (2005) e Balestrin (2005) | Estudo da Associação Gaúcha de Indústrias do Vestuário (AGIVEST) revelaram os seguintes espaços de interação: reuniões nas indústrias, assembleias, confraternizações, viagens e visitas a feiras, cursos e palestras, planejamento estratégico e espaço eletrônico; evidenciaram também que eram utilizados espaços físicos ou virtuais; processo de criação de conhecimento principalmente tácito, por meio de visitas realizadas entre as empresas. |
| Silveira e Farina (2012) | Estudo do APL de Eventos em região metropolitana identificou exitosas formas de trocas de informações entre os gestores: reuniões informais, como festas e confraternizações, reuniões de trabalho, disponibilização de catálogos <i>on-line</i> e impressos e ferramentas de interação virtuais. |
| KRATHU et al. (2015) | Atividades de relacionamento são quaisquer atividades que são conduzidas ou implementadas em conjunto com parceiros. |
| Luo e Zhonga (2016) | Expositores prestam atenção nos produtos dos outros expositores, tanto para melhorarem seus produtos como para desenvolverem novos. |
| | Troca de informações entre os expositores podem auxiliar na compreensão |

| | |
|--|---|
| | preliminar dos avanços técnicos. |
| | Empresas aproveitam as feiras de negócios para ter relações de troca de conhecimento de forma intensiva, plana, coerente e eficiente. |
| | É essencial que os organizadores das feiras de negócios propiciem um ambiente adequado para a transferência de conhecimento, pois isso desempenha um papel importante no desenvolvimento de eventos empresariais e na atração para estes eventos. |

Fonte: Elaborado pela autora

O levantamento bibliográfico possibilitou verificar que os mecanismos de interação, tanto formais como informais, são indispensáveis para os relacionamentos interorganizacionais. É por meio destes que as empresas iniciam, mantêm e ampliam suas relações com outras empresas e instituições.

Após a apresentação dos mecanismos de interação entre as empresas, serão apresentados os fatores motivadores para os relacionamentos entre as empresas.

2.3.2 Fatores motivadores para os relacionamentos

Nesta seção, serão abordados os fatores motivadores que levam as empresas a estabelecerem um relacionamento a fim de realizar ações conjuntas.

Para Oliver (1990), as redes se formam de pressões contingenciais, que de uma forma ou outra forçam as organizações a trabalharem juntas. Para ela, são seis contingências motivadoras:

- a) Necessidades: uma organização frequentemente estabelece elos ou trocas com outras organizações por necessidade; ela está sustentada por estudos sobretudo relacionados à dependência de recursos, enfatizando que a formação de redes é fortemente contingenciada pelos escassos recursos ambientais;
- b) Assimetria: por esta contingência, as relações entre as empresas seriam induzidas pelo potencial exercício de poder de uma empresa sobre outra. Em contraste com a primeira, a abordagem da assimetria explica que a dependência de recursos leva as organizações ao exercício do poder, à influência ou ao controle por parte daquelas que possuem os recursos escassos; como por exemplo, exercer influência sobre reguladores;
- c) Reciprocidade: ao contrário da anterior, uma proporção considerável da literatura sobre redes organizacionais, implícita ou explicitamente, assume que a formação das relações está baseada na reciprocidade, que enfatiza a cooperação, a colaboração e a coordenação entre as organizações, ao invés de dominação, poder

e controle; assim, as redes surgem com o propósito de buscar interesses e objetivos comuns, então ela pode surgir com o compartilhamento de informações;

d) Eficiência: essa é a única contingência que apresenta um aspecto interno ao buscar uma melhor performance na eficiência organizacional, ou seja, obter vantagem econômica, como por exemplo, melhores recursos e fornecedores;

e) Estabilidade: o ambiente incerto é gerado por recursos escassos e pela falta de conhecimento das flutuações ambientais, isto induz as empresas a estabelecerem e gerenciarem inter-relações para encontrar estabilidade no ambiente; isso pode, por exemplo, ser desenvolvido por meio de esforços para padronizar produtos ou serviços de cada ator da rede;

f) Legitimidade: é sustentada fundamentalmente pela teoria institucional, a qual sugere que o ambiente institucional impõe pressões sobre as organizações e para justificar suas atividades e resultados, o trabalho colaborativo pode melhorar a imagem da rede e de seus atores.

As contingências estabelecidas por Oliver (1990) podem ser a causa que induz ou motiva as organizações a realizarem interações com outras organizações, logo, elas explanam as razões que fazem as organizações optarem por se relacionar com outras. Uma destas contingências já é fator suficiente para que ocorram os relacionamentos, embora, na maioria das vezes, elas ocorram simultaneamente.

Verschoore e Balestrin (2008) apresentam cinco fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação:

a) escala e poder de mercado: a partir do aumento do número de associados à rede, quanto maior a rede, maior a escala e o poder de mercado das empresas associadas;

b) acesso à soluções: serviços, produtos e infraestrutura fornecidos para os associados;

c) aprendizagem e inovação: a troca de ideias e experiências, além das atividades de inovação geradas entre os participantes da rede;

d) redução de custos e riscos: pelo compartilhamento de custos e riscos entre os associados e de investimentos comuns;

e) relações sociais: desenvolvimento de capital social e relações além do aspecto econômico.

Amato Neto (2005) destaca como motivadores para a formação de redes: fazer avançar a competitividade dos parceiros da rede e fomentar a exploração de novas possibilidades mercadológicas em nível global.

Balestrin (2005) aponta que uma motivação econômica para a formação de redes entre empresa é o fato de as configurações em rede terem aparentado uma eficiente forma de governança e coordenação das relações econômicas. Além disso, uma rede possibilita o relacionamento social de seus membros, melhor acesso aos recursos, tanto de capital como de influência política, bem como os laços sociais também permitem um compartilhamento livre de informações, encorajando o aprendizado mútuo e a inovação.

O Quadro 3 apresenta vantagens das organizações atuarem em um ambiente colaborativo. Ele foi elaborado levando-se em consideração um estudo realizado por Smith (2003) e a classificação apresentada por Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006).

Quadro 3. Exemplos de razões para se juntar em um ambiente colaborativo

| RAZÕES DE MERCADO | RAZÕES ORGANIZACIONAIS | PREPARAÇÃO |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Aumento das chances de sobrevivência nas turbulências do mercado. • Maiores chances de competir com organizações de grande porte. • Influência no mercado (marca e marketing). • Fácil acesso a empréstimos. • Melhor poder de negociação. • Prestígio, reputação e referência. • Acesso para explorar novos produtos e novos mercados. • Presença internacional. • Aumento do capital para desenvolvimento de produtos e pesquisa. • Economia de escala. • Construção de uma base sólida com referência na sua credibilidade. | <ul style="list-style-type: none"> • Gestão de competência e de recursos. • Estabelecimento de uma base de confiança para as organizações colaborarem. • Diminuição do ciclo de vida dos produtos. • Suporte aos membros com reorganizações necessárias. • Aprendizado e treinamento. • Habilidade de unir competências que nenhuma das empresas poderiam desenvolver facilmente por si só. • Acesso ao conhecimento e experiências além dos limites da organização. | <ul style="list-style-type: none"> • Redução de os custos e tempo para encontrar os melhores parceiros a participarem de uma dada forma de ação colaborativa. • Estabelecimento e adoção de padrões tecnológicos. • Mecanismos e guias para a criação de ações colaborativas e organizações virtuais. • Guias gerais para colaboração. • Aumento das chances de participar de uma ação colaborativa. |

Fonte: Desenvolvido a partir de Smith (2003) e Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006)

Há desafios a serem enfrentados para a manutenção de uma rede, como: confiança excessiva dos participantes, distanciamento de outros atores sociais, barreira de entrada a outras empresas em consequência do capital social e demasiada formalização estratégica por meio do contrato (LAZZARINI, 2008). Zaccarelli et al. (2008) apontam como maior desafio a ser enfrentado para a configuração de uma rede a dificuldade dos empresários em encarar os elos com os outros empresários, além disso, há uma tendência de encarar a rede como um empreendimento individual.

Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006) também identificaram barreiras e o que pode ser feito para minimizar os efeitos dessas barreiras, conforme pode ser verificado no Quadro 4.

Quadro 4. Razões que intimidam ser um membro do ambiente colaborativo

| Razões | Soluções possíveis |
|---|--|
| - Retorno sobre o investimento de tempo / custo - medo de não ter retorno sobre o investimento | - Prospecção de oportunidade proativa no mercado / sociedade - Construção de histórias de sucesso |
| - Perda de poder de decisão – como um efeito colateral da colaboração | - Criação de flexibilidade na tomada de decisões - Regras transparentes / regulamentos - Diferentes níveis de adesão |
| - Problemas de confiança | - Mecanismos para estabelecer a confiança / previsão de confiabilidade - Aumento da confiança no ambiente de colaboração/estabelecimento em si - regras transparentes / regulamentos - Definição de incentivos e sanções - Aplicação das regras definidas para ser um "bom cidadão" em um ambiente de colaboração |
| - Medo de seleção de parceiros por um sistema virtual | - Definição transparente e neutra do processo de seleção |
| - Alto nível de compromisso exigido | - Diferentes níveis de adesão |

Fonte: Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006)

Vários foram os fatores motivadores para o estabelecimento de relacionamentos interorganizacionais encontrados na literatura, porém há de se destacar que também ocorrem desafios nestes processos. As empresas devem se preparar e buscar formas para minimizar estes desafios.

Um resumo dos fatores motivadores para os relacionamentos é mostrado no Quadro 5.

Quadro 5. Resumo das teorias sobre fatores motivadores para os relacionamentos

| Autor(es) | Conceitos apresentados pelos autores relacionados ao tópico fatores motivadores |
|---|---|
| Oliver (1990) | Pressões contingenciais: necessidades, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade e legitimidade. |
| Amato Neto (2005) | Motivadores: fazer avançar a competitividade dos parceiros da rede e fomentar a exploração de novas possibilidades mercadológicas em nível global. |
| Balestrin (2005) | Motivação econômica, além de relacionamento social entre seus membros (compartilhamento de informações, aprendizado mútuo e inovação), melhor acesso a recursos: financeiros e políticos. |
| Smith (2003) e Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006) | Razões para se juntar em um ambiente colaborativo: razões de mercado e organizacionais. |
| Verschoore e Balestrin (2008) | Ganhos competitivos: escala e poder de mercado, acesso à soluções, aprendizagem e inovação, redução de custos e riscos e relações sociais. |

Fonte: Elaborado pela autora

A seguir será tratado o tema ações conjuntas relacionadas aos níveis de integração e os tipos de coalizões que se formam a partir destas.

2.3.3 Ações conjuntas desenvolvidas entre empresas

Ações conjuntas para este estudo é uma terminologia para designar o que as empresas podem realizar juntas a partir do início do relacionamento entre elas. Estas ações podem ser realizadas de forma bilateral, trilateral ou mesmo em grupos maiores. O texto apresentará pesquisas realizadas por outros autores e uma classificação dos níveis de integração dessas ações conjuntas, desenvolvida por Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006). Reis (2008) escreve que o desenvolvimento de ações conjuntas independe de um relacionamento formal ou de uma interação forte entre as empresas, porém demanda de governança ou coordenação do local que estimule a manutenção das relações cooperativas. Assim, mesmo as empresas tendo um relacionamento recente e informal podem desenvolver atividades integradas.

Balestrin e Vargas (2004) realizaram um estudo sobre a configuração em rede como recurso estratégico para a competitividade das PME's, envolvendo 44 indústrias de confecções da Região Sul do Brasil. Como resultado mostraram evidências teóricas e empíricas de que as empresas pesquisadas conseguiram juntas alcançar mais

“[...] trocas de informações e conhecimentos entre as empresas, participação e vendas de produtos em feiras, *lobbying*, melhorias nos processos empresariais, participação de palestras e de cursos de formação, barganha de preço junto aos fornecedores, marketing conjunto, acesso a novos representantes, maiores garantias no fornecimento de crédito aos clientes, maior facilidade de comercialização de insumos entre as empresas e ganhos de economias de escala, de escopo e de especialização” (BALESTRIN; VARGAS, 2004, p. 203)

Souza (2005), em seu estudo sobre a difusão da inovação e das redes interorganizacionais no agronegócio de exportação de frutas in natura, cita que a atuação em redes possibilita a realização de ações que individualmente não seria possível, dentre elas destaca: combinação de competências e utilização de know-how de outras empresas; compartilhamento do conhecimento adquirido e divisão do ônus de realização de pesquisas; realização de pesquisas em conjunto, a partir da divisão de lucros e custos; pressão no mercado pelo aumento da força competitiva; fortalecimento do poder de compra; obtenção de mais força para avançar rumo a mercados internacionais; compartilhamento de sistemas de marketing e distribuição.

Reis (2008) tinha como objetivo de sua tese analisar os processos de aprendizagem das PME's de software, os resultados apontaram a realização de poucas ações conjuntas entre o público, sendo que ficou mais evidenciado a pressão política e mobilização com entidades. Além disso, ressalta que as diferentes relações com as outras empresas estabelecem diferentes formas de aprendizagem por interação, que estão relacionadas às possibilidades de transferência de informações e conhecimentos e as especificidades da dinâmica de inovação.

A tese de Queiroz (2012), que objetivava desenhar, caracterizar e analisar as redes de cooperação entre empresas industriais em um arranjo produtivo local (APL) calçadista do estado de São Paulo, apresentou ações que foram realizadas pelo público do estudo, são elas: realização de feiras, participação em feiras, treinamento e capacitação de recursos humanos, compras conjuntas, desenvolvimento conjunto de processos e/ou produtos, distribuição conjunta de produtos e programas institucionais. Queiroz (2012) destaca a troca de informações como ponto mais citado pelos participantes da pesquisa, e foi caracterizado pela participação conjunta em feiras e trocas de informações entre empresários.

Um estudo de Silva et al. (2014), que visava identificar e analisar as ações conjuntas e as trocas de informações entre lojistas dos segmentos de acessórios e bolsas e de confecções tamanho especial e modinha (*plus size*) de um shopping

atacadista de São Paulo, concluiu que as ações conjuntas mais evidenciadas no grupo pesquisado eram: indicação de concorrente, obtenção de referência de cliente com outros lojistas, participação conjunta na criação de figurino para novela (ações de marketing) e empréstimos de peças para decoração de vitrine de outros lojistas.

Rodrigues (2014), em sua dissertação sobre a troca de conhecimento e ações conjuntas em um arranjo produtivo local (APL) de eventos da região do ABC, concluiu que, no grupo estudado as ações conjuntas e as trocas de informações desenvolvidas, por ordem de volume de ocorrência, eram: preparação de noivas/realização de casamentos em conjunto, indicação de empresas do Polo de Noivas a clientes, troca de informações sobre festas temáticas, troca de folhetos e *mailings*. Além disso, os resultados da pesquisa apontam que “[...] as ações conjuntas fortaleceram o Polo de Noivas e atraíram novos clientes, porém, eles também declararam ser difícil que todos se relacionassem e se conhecessem” (RODRIGUES, 2014, p. 67).

Na pesquisa de Lopes e Silveira (2015) que visava identificar as trocas de informações e ações conjuntas realizadas por participantes do Movimento Elefantes (ME) formado por *big bands*, os resultados foram subdivididos em dois grupos:

- a) Estéticas: influências musicais / novas técnicas, que foi a mais citada, e troca de arranjos;
- b) Profissionais: indicação de colegas para trabalhos, vendas e manutenção de instrumentos musicais e novos espaços para apresentações.

O artigo de Lopes e Silveira (2015) não detalha o que seriam as questões estéticas e profissionais, porém pode ser compreendido que as trocas de informações foram fortalecidas.

Sampaio (2016), em sua dissertação, estudou as relações entre o capital social dos agentes e as ações conjuntas desenvolvidas no arranjo produtivo local de vinhos de altitude catarinense. Ele elencou doze ações conjuntas para este setor: compra de insumos e equipamentos, venda conjunta de produtos, campanha de marketing, desenvolvimento de produtos e processos, design e estilo de produtos, captação de recursos humanos, capacitação de recursos humanos, obtenção de financiamento, reivindicações, participação conjunta em feiras/eventos, organização de eventos e enogastroturismo. No grupo de vitivinicultores pesquisados, as que se destacaram foram: vendas conjuntas de produtos, participação conjunta em feiras e eventos, enogastroturismo e campanha de marketing.

Antero et al. (2016) elaboraram um estudo para compreender a coordenação do APL de produção de roupas na cidade de Muriaé-MG, e como resultados elencaram as ações conjuntas desenvolvidas por este grupo de empresas: treinamento de mão de obra, consultoria tecnológica, promoção de eventos e reuniões para promover os produtos. Os autores ressaltam que são ações conjuntas pelo tamanho do APL, mais de trezentas empresas, que beneficiaram diferentes necessidades dos atores. Além disso, citam que as ações realizadas são pouco formais, não planejadas e não têm qualquer controle dos resultados.

Com base na busca realizada, foi possível verificar nos últimos anos estudos para identificar ações conjuntas em diferentes tipos de agrupamentos de empresas, confirmando o interesse da academia por este assunto. O Quadro 6 exibe um resumo das ações conjuntas encontradas na literatura.

Quadro 6. Resumo das teorias sobre ações conjuntas desenvolvidas entre empresas

| Autor(es) | Conceitos apresentados pelos autores relacionados ao tópico ações conjuntas |
|---------------------------|---|
| Balestrin e Vargas (2004) | <ul style="list-style-type: none"> - Trocas de informações e conhecimentos entre as empresas; - Participação e vendas de produtos em feiras; - <i>Lobbying</i>; - Melhorias nos processos empresariais; - Participação de palestras e de cursos de formação; - Barganha de preço junto aos fornecedores; - Marketing conjunto; - Acesso a novos representantes; - Maiores garantias no fornecimento de crédito aos clientes; - Maior facilidade de comercialização de insumos entre as empresas; - Ganhos de economias de escala, de escopo e de especialização. |
| Souza (2005) | <ul style="list-style-type: none"> - Combinação de competências e utilização de know-how de outras empresas; - Compartilhamento do conhecimento adquirido e divisão do ônus de realização de pesquisas; - Realização de pesquisas em conjunto, a partir da divisão de lucros e custos; - Pressão no mercado pelo aumento da força competitiva; - Fortalecimento do poder de compra; - Obtenção de mais força para avançar rumo a mercados internacionais; - Compartilhamento de sistemas de marketing e distribuição. |
| Reis (2008) | <ul style="list-style-type: none"> - Pressão política e mobilização com entidades; - Aprendizagem - possibilidades de transferência de informações e conhecimentos; - Especificidades da dinâmica de inovação. |
| Queiroz (2012) | <ul style="list-style-type: none"> - Realização de feiras; - Participação em feiras; - Treinamento e capacitação de recursos humanos; - Compras conjuntas; - Desenvolvimento conjunto de processos e/ou produtos; - Distribuição conjunta de produtos; - Programas institucionais. <p>* Troca de informações - participação conjunta em feiras e trocas de</p> |

| | |
|-------------------------|--|
| | informações entre empresários. |
| Silva et al. (2014) | <ul style="list-style-type: none"> - Indicação de concorrente; - Obtenção de referência de cliente com outros lojistas; - Participação conjunta na criação de figurino para novela (ações de marketing); - Empréstimos de peças para decoração de vitrine de outros lojistas. |
| Rodrigues (2014) | <ul style="list-style-type: none"> - Preparação de noivas/realização de casamentos em conjunto; - Indicação de empresas a clientes; - Troca de informações sobre festas temáticas; - Troca de folhetos e <i>mailings</i>; - Atração de novos clientes. |
| Lopes e Silveira (2015) | <ul style="list-style-type: none"> - Estéticas: influências musicais / novas técnicas e troca de arranjos; - Profissionais: indicação de colegas para trabalhos, vendas e manutenção de instrumentos musicais e novos espaços para apresentações. |
| Sampaio (2016) | <ul style="list-style-type: none"> - Compra de insumos e equipamentos; - Venda conjunta de produtos; - Campanha de marketing; - Desenvolvimento de produtos e processos; - Design e estilo de produtos; - Captação de recursos humanos; - Capacitação de recursos humanos; - Obtenção de financiamento; - Reivindicações; - Participação conjunta em feiras/eventos; - Organização de eventos; - Enogastroturismo. |
| Antero et al. (2016) | <ul style="list-style-type: none"> - Treinamento de mão-de-obra; - Consultoria tecnológica; - Promoção de eventos; - Reuniões para promover os produtos. |

Fonte: Elaborado pela autora

Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006) colocam que um trabalho conjunto pode existir em diferentes níveis, embora isso não seja muito difundido. Além disso, cabe destacar que, muitas vezes, os níveis de integração são confundidos e tidos como equivalentes, mas não o são. Eles fazem parte de um processo gradativo de coalizão, que é apresentado na Figura 7. Ela mostra como cada tipo de coalizão constitui um bloco que sustenta a definição seguinte. A coordenação estende o *networking*; a cooperação estende a coordenação; e a colaboração estende a cooperação. Assim, um processo de integração pode se desenvolver e passar de um estágio para outro (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2006).

Figura 7. Níveis de integração das ações conjuntas



Fonte: Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006, tradução da autora)

Em seguida, será apresentado cada um dos tipos de coalizão e como vai ocorrendo o aumento da integração. O *networking* envolve comunicação entre os envolvidos, com troca de informação para benefício mútuo. Como exemplo pode ser citado um grupo de empresas que compartilham informações sobre sua experiência com o uso de uma ferramenta específica, porém não há necessariamente algum objetivo ou estrutura comum que influencie nos trabalhos das mesmas individualmente. Neste tipo de coalizão, não há nenhuma geração comum do valor (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2006).

Na coordenação em rede, além da troca de informações, há algum tipo de alinhamento das atividades das empresas envolvidas, de modo que os envolvidos tenham resultados mais eficientes. Ela envolve uma forma harmoniosa de trabalho entre os parceiros. Um exemplo de atividades coordenadas acontece quando um número de organizações heterogêneas compartilham informações e juntas estabelecem uma atividade de interesse comum, que de alguma forma maximize um ponto que gerará impacto sobre as mesmas. Cabe destacar que cada envolvido pode ter um objetivo diferente e, para alcançá-lo, utiliza seus próprios recursos e métodos (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2006). A coordenação desenvolve um alinhamento de atividades para que se possa obter resultados

melhores e mais eficientes, ela funciona como uma alavanca para a eficiência, mas não garante a mesma (DENISE, 1999).

A cooperação envolve não somente a troca de informação e os ajustes de atividades, mas também o compartilhamento de recursos para conseguir objetivos compatíveis. A cooperação é conseguida pela divisão de algum trabalho (não extensivo) entre participantes. Neste caso, o valor agregado é o resultado da adição de componentes individuais e do valor gerado pelos vários participantes do processo. O relacionamento entre cliente-fornecedor, nos quais cada um tem seu papel predefinido na corrente de valor, é um exemplo desse processo cooperativo entre parceiros. Cada participante executa sua parte no trabalho, de maneira quase independente (embora coordenado com outra). Existe, entretanto, um projeto comum, que na maioria dos casos não é definido conjuntamente, mas pode ter sido planejado por uma única organização e por ela requer algum nível de *coworking*, ao menos nos pontos onde os resultados de um parceiro forem entregues a outro. No entanto, seus objetivos são compatíveis no sentido que seus resultados podem ser adicionados ou composto em uma corrente de valor que conduz ao produto ou ao serviço final (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2006).

As atividades de cooperação entre as empresas devem ser realizadas sem uma criar dependência da outra, optam assim por ter uma forma de relacionamento mais flexível. As ações executadas de forma cooperativa são complexas, empresas concorrentes escolhem cooperar dentro de certo domínio, desenvolvem concentração de esforços sem privar a liberdade de ação estratégica de seus membros (BALESTRIN, 2005).

E por fim, a colaboração em rede, que é o processo em que as organizações compartilham informação, recursos e responsabilidades para que possam, de forma conjunta, realizar o planejamento, a execução e a avaliação das atividades para conseguir atingir o objetivo comum. Este conceito é derivado do latim *collaborare*, que significa - trabalhar junto, e pode ser visto como um processo da criação compartilhada, realçando as potencialidades de cada envolvido no processo. A colaboração implica em compartilhamento de riscos, recursos, responsabilidades e de recompensas, podendo ainda desenvolver uma imagem externa única envolvendo todos os parceiros do grupo. Ela envolve o acoplamento mútuo dos participantes para resolver um problema, que necessita de confiança entre os parceiros, além de tempo, esforço e dedicação. As contribuições individuais à

criação do valor são muito mais difíceis de serem determinadas. Um processo de colaboração acontece, por exemplo, na engenharia simultânea, quando uma equipe de peritos desenvolve conjuntamente um produto novo (CAMARINHA-MATOS et al., 2009).

A cooperação e a colaboração por vezes são confundidas. Para Loss (2007) é importante esclarecer as principais diferenças entre cooperação e colaboração para que não haja interpretações incorretas quando da abordagem do tema. A cooperação envolve, além da troca de informações e do ajuste de atividades, o compartilhamento de recursos para que se possam atingir objetivos conjugados. Colaboração, por sua vez, é mais abrangente, diz respeito ao processo no qual os participantes compartilham informações, recursos e responsabilidades, para atingir um objetivo comum. Isto envolve planejamento, implementação e avaliação conjunta das atividades. Neste processo, implicam, ainda, compartilhamento de riscos, recursos, responsabilidades e recompensas.

O próximo item abordará os elementos decorrentes do relacionamento entre empresas.

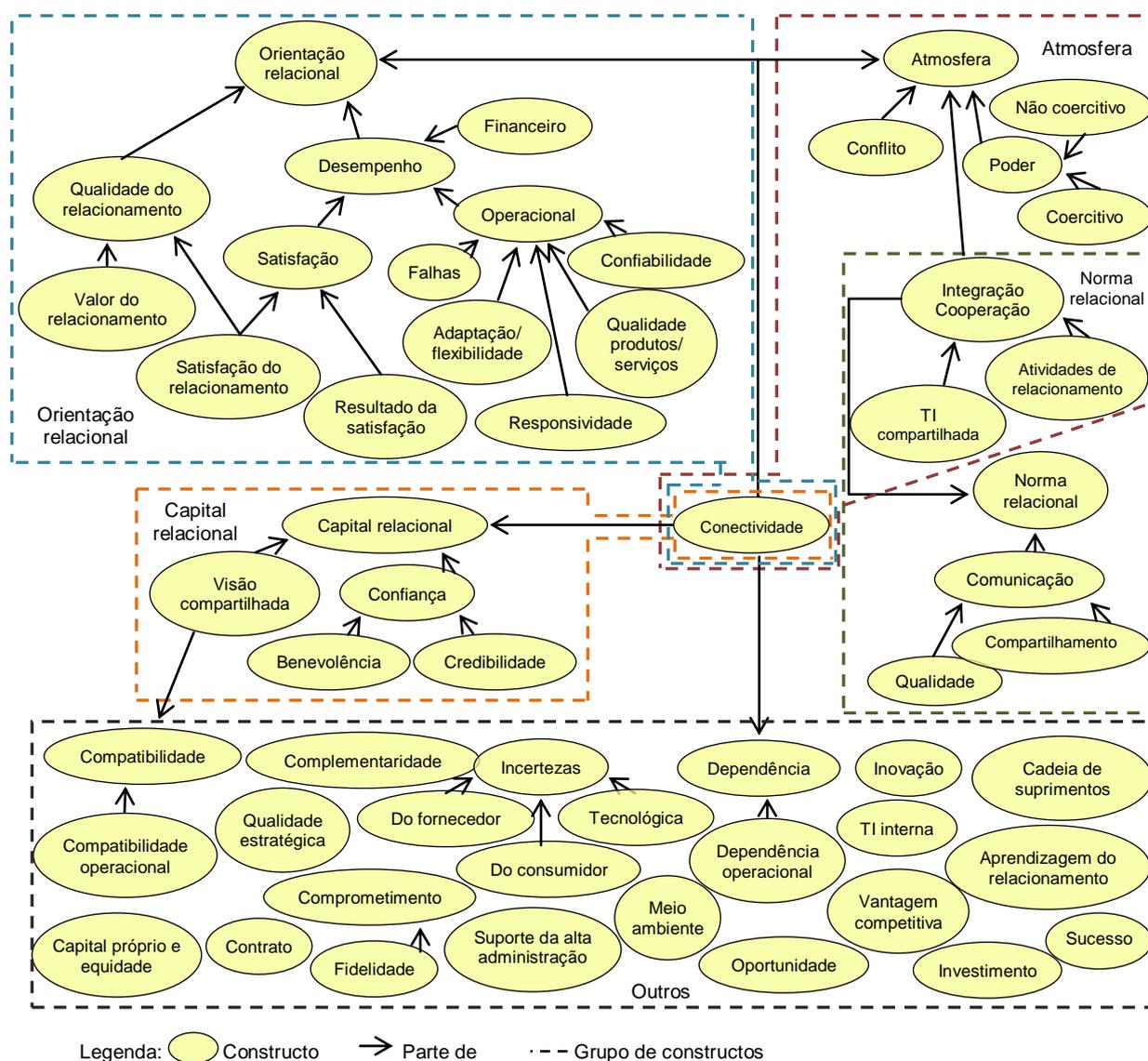
2.3.4 Elementos decorrentes do relacionamento

Os elementos decorrentes do relacionamento consistem numa característica ou atributo da relação. De forma simplificada, pode-se considerar o elemento como um adjetivo associado ao relacionamento. Assim, são apresentados neste item os diferentes elementos que podem surgir a partir de um relacionamento pessoal e organizacional. Neste estudo, o foco será para o relacionamento organizacional.

Krathu et al. (2015) elencaram fatores de sucesso para o relacionamento entre empresas. A princípio, eles encontraram mais de oitenta fatores na literatura, os quais foram tratados como constructos. Para simplificar, eles foram agrupados de acordo com dois métodos diferentes: o primeiro, baseado na definição e o segundo na medição dos constructos; com isso verificou-se que havia constructos semelhantes ou multidimensionais. Após a simplificação dos constructos, cinquenta e seis fatores de sucesso foram definidos e organizados como uma estrutura hierárquica, como ilustrado na Figura 8. Estes fatores de sucesso de Krathu et al. (2015) correspondem ao que este estudo denomina de elementos decorrentes do relacionamento.

Nesta figura, pode ser observado como estes constructos se relacionam e se correlacionam nos quatro grupos principais criados por Krathu et al. (2015): Orientação Relacional, Capital Relacional, Norma Relacional e Atmosfera. Os constructos que não correspondem a nenhum dos quatro grupos mencionados são agrupados no quinto grupo, denominado Outros.

Figura 8. Estrutura hierárquica dos fatores de sucesso para o relacionamento



Fonte: Adaptado de Krathu et al. (2015, tradução da autora)

Os constructos que são fatores de sucesso para o relacionamento entre empresas são apresentados na sequência (KRATHU et al., 2015):

a) **Desempenho:** benefício do relacionamento:

- Financeiro: normalmente se concentra em resultados relacionados à economia, como rentabilidade, custo e retorno sobre ativos;

- Operacional: reflete o desempenho das organizações em suas operações. Existem várias dimensões utilizadas para avaliar o desempenho operacional, como: qualidade, eficiência, eficácia, adaptação/flexibilidade, responsividade, produtividade, entrega, confiabilidade e falhas. Todos os constructos semelhantes a isso foram aqui agrupados;

- Satisfação: é intangível, é uma resposta emocional à diferença entre o que os clientes esperam e o que eles realmente recebem. Há duas dimensões de satisfação: do resultado e do relacionamento. A satisfação com o resultado se concentra em questões de desempenho, enquanto a satisfação com o relacionamento se concentra em atividades de relacionamento, tais como participação na tomada de decisões, compartilhamento de informações e coordenação;

b) **Qualidade do relacionamento:** é a força de um relacionamento, bem como a medida que este satisfaz a necessidade ou expectativa dos parceiros com base no histórico de sucesso ou fracasso dos eventos:

- Satisfação do relacionamento: algumas medidas estão relacionadas ao desempenho da satisfação (verificado acima);

- Valor do relacionamento: que tenta medir se a relação apoia ou motiva os resultados positivos;

c) **Conectividade:** indica a dependência de parceiros entre si para assistência, troca de informações e compromissos ou em relação a outros comportamentos que encorajam a coordenação de departamentos ou organizações. A conexão é uma dependência em termos de comportamento que é semelhante à proximidade e o vínculo. Eles se referem ao grau de quanto os parceiros estão próximos ou dependem uns dos outros em termos de tomada de decisão;

d) **Confiança:** é um dos constructos mais estudados. Confiança no nível interorganizacional geralmente se refere a muitos termos diferentes, tais como: credibilidade, abertura, benevolência, integridade, previsibilidade, competência, confiabilidade, entre outros:

- Credibilidade: reflete a crença de uma organização em relação a forma como seus parceiros realizam as tarefas esperadas. As medidas de credibilidade se concentram em: honestidade, integridade, confiabilidade, comprometimento e cumprimento de

promessas e cumprimento de deveres. Tende a se concentrar na perspectiva operacional no sentido de quão bem os parceiros executam tarefas. Também está relacionada a ganhar reputação, ganhar crédito;

- Benevolência: reflete a motivação, a vontade e o cuidado que os parceiros de negócios tendem a ter para uma organização. Tenta medir a vontade de trabalhar ou ajudar os parceiros de negócios. Abrange também o conceito de apoio, que se refere a percepção de que os parceiros irão ajudar com seu próprio livre arbítrio sem terem benefícios aparentes ou imediatos para si próprios;

e) **Visão compartilhada:** grau de semelhança de valores compartilhados e crenças entre parceiros. Trata-se de uma espécie de compatibilidade em termos de objetivos e estratégias de negócio em nível estratégico;

f) **Conexão/conectividade:** indica a dependência mútua de assistência, informação, compromissos ou em relação a outros comportamentos que estimulam a coordenação entre indivíduos, departamentos ou organizações. Conexão é em parte dependência, uma vez que, de acordo com a sua definição, é uma espécie de dependência em termos de comportamentos ou relações;

g) **Comunicação:** seu conceito fica próximo de norma relacional. As escalas de medição para o compartilhamento de informações se concentram na frequência, informalidade, utilidade do intercâmbio de informações e comunicação adequada. Estão relacionados à comunicação: partilha de informação e qualidade da informação - pontualidade e exatidão;

h) **Cooperação e Integração:** é um dos constructos mais estudados que se relaciona com o sucesso das redes organizacionais. Este conceito inclui os termos cooperação, colaboração, coordenação, integração e ligação da cadeia de suprimentos. A cooperação, a colaboração e a coordenação referem-se claramente ao grau de trabalho conjunto entre os parceiros em geral, ao passo que a integração e a ligação da cadeia de suprimentos enfatizam a colaboração em nível operacional:

- Atividades de relacionamento: referem-se a quaisquer atividades que são conduzidas conjuntamente ou implementadas em conjunto com parceiros. Estes incluem os conceitos de envolvimento direto, responsabilidade conjunta, planejamento compartilhado, engajamento de parceiros no CRM, entre outras;

- Tecnologia de informação compartilhada (TI compartilhada): reflete a colaboração em termos de plataformas, sistemas ou integração de infraestrutura;

i) **Poder:** é a habilidade de influenciar o comportamento e as decisões, além de fazer com que outros façam algo que não teriam feito de outra forma. Estes fatores podem ser utilizados tanto para aspectos positivos quanto negativos:

- Não-Coercitivo: poder positivo inclui as relações de uso do poder mutuamente ou ainda de forma simétrica, quando há equilíbrio de poder, vem de recompensa, perícia e legitimidade. As medidas de poder não-coercitivas tendem a medir se a organização admira seus parceiros ou se eles estão orgulhosos de estarem ligados a eles, o que, por sua vez, torna a organização disposta a se adaptar aos requisitos dos parceiros;

- Coercitivo: o poder negativo, que tende a forçar um ou mais dos envolvidos a realizar algo ou ainda pode ocorrer punições;

j) **Conflito:** se refere a desacordos que ocorrem nas relações de cooperação ou incompatibilidade de atividades, recursos compartilhados e metas entre parceiros. Inclui comportamentos insalubres, como distorcer informações para prejudicar outros tomadores de decisão, interagindo uns com os outros com hostilidade e desconfiança, ou formando barreiras durante o processo de tomada de decisão. A medição do conflito inclui a interferência na tomada de decisões, a exageração ou distorção da informação para os parceiros de influência e a frequência de desacordos.

No agrupamento Outros estão os constructos (KRATHU et al. 2015):

a) **Dependência e conectividade:** explicada anteriormente como um tipo de dependência em termos de comportamento. Dependência operacional: refere-se à dependência no nível operacional. Indica até que ponto a organização depende de seus parceiros em termos de recursos, ferramentas, fabricantes, produtos, etc.;

b) **Compatibilidade:** congruência em culturas e capacidades organizacionais, objetivos de negócios e visões entre parceiros:

- Visão compartilhada: implica na compatibilidade entre as organizações no nível estratégico;

- Compatibilidade operacional: refere-se à similaridade entre as operações, os processos e a forma como os negócios são conduzidos;

c) **Incerteza ou incerteza ambiental:** reflete a volatilidade e a imprevisibilidade da organização:

- Do cliente: pode ser medida a partir do comportamento imprevisível dos clientes, como a mudança de pedidos e requisitos do produto;

- Do fornecedor: reflete o comportamento imprevisível dos fornecedores para seus clientes, que inclui a imprevisibilidade da qualidade do produto, o tempo de entrega, as operações ou as propriedades dos materiais dentro do mesmo lote;

- Tecnológica: tende a se concentrar nas mudanças tecnológicas;

d) **Compromisso**: é definido como a vontade dos parceiros de exercerem esforços em prol do relacionamento e acreditam que uma relação contínua é importante para ser mantida. Existem vários itens usados para medir o comprometimento. Esses itens de medição se concentram na disposição ou na intenção de manter relacionamentos e de dedicar tempo e recursos. A lealdade, como uma intenção comportamental faz parte do compromisso, em termos de continuidade de negócios ou da compra de produtos de uma organização;

e) **Inovação**: ajuda as organizações a sobreviverem a longo prazo, uma vez que a competição por meio da inovação de produtos e tecnologias é mais forte do que a concorrência entre organizações que oferecem produtos similares. O efeito da inovação não é apenas relevante dentro das organizações individuais, mas também abrange o contexto interorganizacional, como cadeias de suprimentos. Se uma organização consegue inovar, existe a possibilidade de que ela possa manter sua posição no mercado entre seus concorrentes, bem como ganhar participação de mercado adicional. A inovação é difícil de ser medida, uma vez que não está claro até que ponto a inovação é bem-sucedida. No entanto, alguns estudos utilizam o número de novos produtos, a percentagem de vendas de um novo produto, a diminuição percentual do tempo ou dos recursos quando são aplicadas novas tecnologias ou novas invenções;

f) **Suporte da Alta Administração**: descreve o apoio de gestores de alto nível que compreendem e reconhecem a importância da relação de um parceiro, especialmente no contexto da cadeia de suprimentos. O papel dos gerentes de topo é importante para conduzir a implementação de estratégias bem sucedidas, uma vez que eles têm uma melhor compreensão das necessidades das estratégias de uma organização;

g) **Relacionamento Aprendizagem**: é considerado como um processo para melhorar o comportamento ou atividades conjuntas em um relacionamento, criando colaborativamente, mais valor do que fazê-lo individualmente. A mensuração da aprendizagem tende a avaliar se há conhecimento criado durante a colaboração e se o conhecimento é comunicado e aplicado para criar valor;

h) **Capital próprio e equidade:** são semelhantes ao conceito de reciprocidade de uma relação. Reciprocidade refere-se ao grau de justiça que os parceiros percebem sobre a partilha de riscos, encargos e benefícios. A justiça interorganizacional também é categorizada como equidade, uma vez que se refere às percepções de imparcialidade dos parceiros de negócios;

i) **Justiça:**

- Distributiva: reflete as percepções dos parceiros mais fracos sobre a justiça da divisão de benefícios em relação aos parceiros mais poderosos:

- Processual: refere-se às percepções sobre a imparcialidade dos procedimentos formais que regem um processo de decisão;

- Interpessoal: reflete a justiça em nível individual, como um indivíduo é tratado com cortesia, dignidade e respeito por outros indivíduos;

- Da informação: centra-se na adequação das informações fornecidas pelos parceiros;

j) **Tecnologia de informação interna (TI interna):** como os sistemas de gestão da informação e o sistema de apoio à decisão desempenham um papel importante no apoio à colaboração entre organizações. Abrange todos os sistemas de informação ou quaisquer tecnologias que suportem os processos e atividades empresariais internos;

k) **Qualidade da estratégia:** é intangível e ambígua. No entanto, suas escalas de medida tendem a se concentrar na formação, implementação e abrangência das estratégias. Um alto grau de qualidade estratégica dentro das cadeias de suprimentos poderia aumentar a vantagem competitiva de toda a cadeia de suprimentos;

l) **Contrato:** define os direitos e obrigações dos parceiros por meio de regras formais, termos e procedimentos, explicitando como várias situações futuras serão tratadas. Contrato é considerado como um mecanismo para a criação de sistemas estruturais que todos os parceiros devem cumprir. A mensuração do contrato é bastante direta, examinando se todos os acordos e obrigações são formalmente definidos;

m) **Cadeia de suprimentos:** refere-se a todas as atividades que promovem o gerenciamento efetivo das cadeias de suprimento, como a compra estratégica e estratégias de gestão da cadeia de abastecimento;

n) **Atividades de relacionamento:** todas as atividades de colaboração entre os parceiros da cadeia de suprimentos podem resultar em uma melhoria na gestão da cadeia de suprimentos;

o) **Investimento:** investimento dedicado, investimento específico ou investimento em relação refere-se ao investimento de várias maneiras, como recursos e atividades feitas por organizações e dedicados às relações com os parceiros de negócios. Os investimentos podem ser tangíveis (por exemplo, ferramentas e recursos de fabricação) e intangíveis (por exemplo, conhecimento, ideias, tecnologia ou capacidade). O investimento tem sido reconhecido como tendo um efeito positivo no desempenho de uma organização. Entretanto, quanto mais especializado é o investimento, menor seu valor é de uso geral;

p) **Complementaridade:** refere-se à falta de semelhança ou à sobreposição entre negócios ou capacidades fundamentais e, na medida em que são trocados os pontos fortes e recursos únicos dos parceiros. Mais complementaridade significa que entre diferentes parceiros de negócios existem também diferentes bases de conhecimento. Portanto, é mais provável que quando há uma diversidade e não redundância no conhecimento, as organizações e seus parceiros terão oportunidades de aprendizagem;

q) **Meio ambiente:** abrange a diversidade do ambiente de mercado, as opções de abastecimento e distribuição. Desse modo, oferece flexibilidade às organizações, assim como afeta a aprendizagem de relacionamento. As organizações e seus parceiros são confrontados com maiores riscos e desafios que, por sua vez, levam à aprendizagem. Pode ser identificada com vários itens, tais como: intervenção do governo, volatilidade dos regulamentos, taxa de câmbio, situação econômica geral, entre outras;

r) **Vantagem competitiva:** é a medida em que uma organização é capaz de criar uma posição defensável sobre seus concorrentes. Compreende capacidades que permitem a uma organização diferenciar-se de seus concorrentes. Importantes capacidades competitivas incluem preço/custo, qualidade, entrega e flexibilidade. O oportunismo é o comportamento de autobusca com engano (por exemplo, engano, falta de sinceridade ou honestidade), incluindo informações ocultas ou ações ocultas;

s) **Oportunismo:** inclui uma grande variedade de comportamentos potencialmente diferentes. Num contexto interorganizacional, considera-se oportunismo se os

comportamentos forem inconsistentes com algum contrato anterior ou acordo. Também pode ser considerado um critério de avaliação de parceiros. As escalas de mensuração usadas para justificar o oportunismo tendem a descobrir se os parceiros executam ou agem de forma oportunista para alcançar seus objetivos (por exemplo, informações de alteração / desvio, mentira, acordos de violação);

t) **Sucesso**: pode ser interpretado de várias maneiras, incluindo a realização de metas de negócios e a melhoria de aspectos dedicados.

Destes elementos apontados por Krathu et al. (2015), e como citado por eles, a confiança é o mais ressaltado. Esta é uma palavra que remonta ao século XIII, e tem sua origem etimológica em antigas expressões que denotam fidelidade e lealdade. Porém, o fenômeno da confiança é mais antigo, tanto quanto as mais primitivas formas de associação humana. Por exemplo, Confúcio (551 – 479 a.C.) já considerava a confiança como uma pré-condição e base para todas as relações que valiam à pena (MÖLLERING; BACHMANN; LEE, 2004).

Rousseau et al. (1988) deixa claro que não há uma definição universal sobre confiança. Há apenas o acordo de que confiança é importante em vários sentidos: permite o comportamento corporativo, promove formas organizacionais adaptáveis, reduz conflitos prejudiciais, diminui custos de transação, facilita a rápida formação de grupos de trabalho e permite respostas eficazes às crises.

Para Fukuyama (1996, p. 22), a confiança “[...] depende do grau de partilha de normas e valores no seio de comunidades e da capacidade destas para subordinarem os interesses individuais aos interesses mais latos dos grupos”, assim ela é indispensável para haver comprometimento entre os envolvidos de uma ação coletiva.

A desconfiança, por sua vez, é apontada como uma das barreiras para a cooperação (BEGNIS; PEDROZO; ESTIVALETE, 2015). Putnam, Leonardi e Nanetti (2002) escrevem que, por vezes, para ela ocorrer, deve ser realizada uma influência externa para que as pessoas confiem uma nas outras e cooperem entre si. Continuam afirmando que a confiança pode verter das regras de reciprocidade, que são normas impostas, formal ou informalmente. Num grupo ocorre principalmente a imposição de normas informais, que apesar de uma pessoa não concordar, ela prefere seguir para se manter no grupo, do que não segui-las e ser excluída do convívio social.

A predominância da confiança facilita o crescimento das organizações e aumenta a capacidade de transição da tecnologia da informação. Quando a sociabilidade se faz presente, existirão outras vantagens não econômicas: maior flexibilidade, delegação de autoridade, satisfação. Nas situações em que não existe confiança, existirão mais regras e normas impostas (FUKUYAMA, 1996).

Para Adami e Verschoore (2014), a confiança está associada a boa vontade, a benevolência e a credibilidade, o que demonstraria que o parceiro tem condições de executar o que almejam juntos e que não realizará nada que vá contra os seus interesses e / ou fragilidades.

A confiança e a troca de informações são elementos interdependentes na manutenção de relacionamentos. A troca de informações fortalece a confiança e a parceria, além disso, proporciona outros benefícios tangíveis, como redução de custos de transação (SOUZA; ZANQUETTO FILHO, 2011).

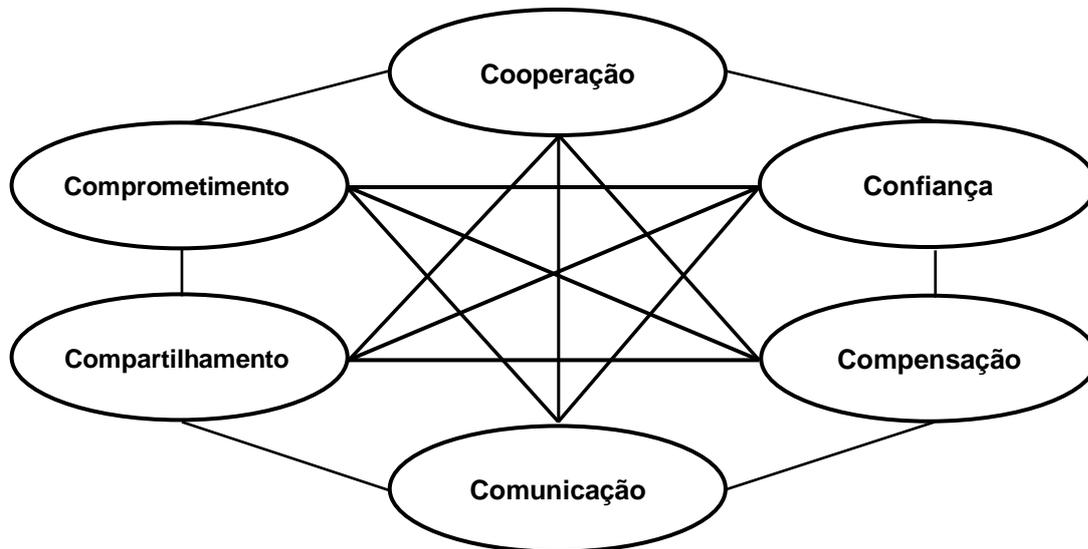
Para Souza e Zanquetto Filho (2011), manter e desenvolver o relacionamento entre empresas em relações horizontais, é necessário uma gama de fatores, entre os principais estão: troca de informações, confiança e reputação. No caso das relações verticais, eles citam outros como: poder, comprometimento, cultura e mecanismos de resolução de conflitos.

Com relação à troca de informações, Souza e Zanquetto Filho (2011), ressaltam que o importante são informações corretas e na hora certa. O benefício da troca de informações possibilitado pela participação de uma empresa em uma rede é evidenciada por vários autores, como Amato Neto (2005), Balestrin e Vargas (2004) e Castells (2009).

Para Begnis, Pedrozo e Estivaleta (2015), os relacionamentos atuam num processo de formação de valor, que no caso das relações entre empresas tem dois subprocessos, que ao mesmo tempo são complementares e inter-relacionados: a) transacional: é formado por atributos intrínsecos, de baixo nível de abstração e complexidade, estes estão ligados com as características físicas dos bens vinculados aos critérios objetivos da qualidade; b) relacional: é formado por atributos extrínsecos de alto nível de abstração e complexidade, associado aos valores pessoais e/ou relacionais. Observa-se assim que a formação de uma parceria no mundo dos negócios e sua manutenção por longo período requer elementos relacionais de criação, transferência e percepção de valor.

Begnis (2007) descreveu o processo de formação de valor relacional por meio da atuação de seis elementos de elevado nível de abstração e complexidade, conforme apresentado na Figura 9.

Figura 9. Seis C's do processo de formação de valor relacional



Fonte: Begnis (2007)

Os seis elementos apontados por Begnis (2007) individualmente exercem forte influência no processo relacional, quando interconectados interagem retroativamente na formação de valor, representando assim um fenômeno complexo.

A cooperação é uma questão central estratégica nos relacionamentos interorganizacionais entre os elos de uma rede, e o estabelecimento de estratégias cooperativas podem melhorar o desempenho e a eficiência das organizações (BEGNIS, 2007). Para Pigatto (2005), a cooperação são ações coordenadas que refletem expectativas conjuntas, com o objetivo de alcançar resultados mútuos e individuais ao longo do tempo.

A confiança já foi abordada anteriormente. A compensação, por sua vez, representa uma forma de troca pelos esforços empreendidos na formação de parceria de longo prazo (BEGNIS, 2007).

A comunicação entre as empresas é o intercâmbio de conhecimentos, ideias e opiniões impulsionadas por objetivos entre executivos no relacionamento entre empresas, que contrasta com o compartilhamento de informações padronizadas e operacionais, apoiado por recursos de TI, as quais são mais voltadas para atividades operacionais (RAI et al., 2012). Eles continuam afirmando que a

comunicação entre empresas serve para gerar um melhor entendimento dos planos, dos objetivos, dos recursos e da capacidade, visando a construção de um consenso sobre as oportunidades e desafios enfrentados pela relação entre as partes. Oportuniza-se assim, melhorar a compreensão mútua e estabelecer o contexto para as empresas parceiras discutirem significativamente formas de colaborar e gerar conjuntamente resultados benéficos para ambas. Pigatto (2005) acrescenta que a comunicação é o compartilhamento formal e informal da informação, mas tem que ser significativa e oportuna para as partes, e é relevante para o processo de colaboração bem-sucedida entre as empresas.

O compartilhamento entre as empresas, segundo Begnis (2007), ocorre mais com tecnologia e informação. Verschoore e Balestrin (2008) mencionam a possibilidade de compartilhamento de ideias e de experiências entre os participantes, considerando esse elemento como um viabilizador da aprendizagem organizacional.

O comprometimento vem da crença de que, para se manter um relacionamento, as partes integrantes devem se comprometer umas com as outras para terem os benefícios da parceria por tempo indeterminado, com resultados desejados e investimento na relação (MORGAN; HUNT, 1994).

Pigatto (2005), em sua tese doutoral, buscou identificar as variáveis mais importantes em um relacionamento colaborativo e, a partir dessas variáveis, propor parâmetros (ações e comportamentos) que pudessem ser utilizados pelas empresas varejistas de autoserviço e pelos seus fornecedores de produtos de mercearia básica, para avaliar os resultados da adoção dos novos padrões de relacionamento observados no setor, bem como desenvolver instrumentos de acompanhamento dos relacionamentos. Neste estudo, Pigatto (2005) levantou onze variáveis em função da incidência delas em suas pesquisas. Além de confiança, poder, conflito, cooperação, comunicação, comprometimento, dependência, satisfação e investimento que já foram apresentados, ele cita:

- a) Cultura e estrutura organizacional: os envolvidos em um relacionamento entre empresas criam uma rede de relacionamentos pessoais (*networking*), sendo essa uma condição para o desenvolvimento dos laços entre as empresas; e
- b) Adaptação: pré-requisito para que as organizações desenvolvam e mantenham relacionamentos. Além disso, é necessária para a coordenação de atividades dos indivíduos e das organizações envolvidas.

Todos os autores aqui apresentados fizeram estudos em ambientes de relacionamento interorganizacional e apresentaram diversos elementos decorrentes de relacionamentos os quais são resumidos no Quadro 7.

Quadro 7. Resumo da teoria sobre elementos decorrentes de relacionamento.

| Autor(es) | Conceitos apresentados pelos autores relacionados ao tópico elementos decorrentes |
|--------------------------------------|--|
| Pigatto (2005) | Confiança, poder, conflito, cooperação, comunicação, comprometimento, dependência, satisfação, investimento, cultura e estrutura organizacional e adaptação. |
| Begniss (2007) | Cooperação, confiança, compensação, comunicação, compartilhamento e comprometimento. |
| Souza e Zanquetto Filho (2011) | Relações horizontais: troca de informações, confiança e reputação. Relações verticais: poder, comprometimento, cultura e mecanismos de resolução de conflitos. |
| Begniss, Pedrozo e Estivalete (2015) | Transacional e relacional. |
| KRATHU et al., 2015 | Desempenho (financeiro, operacional e satisfação), qualidade do relacionamento, conectividade, confiança (credibilidade e benevolência), visão compartilhada, conexão/conectividade, comunicação, cooperação e integração, poder (não-coercitivo e coercitivo), conflito, dependência e conectividade, compatibilidade: (visão compartilhada e compatibilidade operacional), incerteza ou incerteza ambiental (do cliente, do fornecedor e tecnológica), compromisso, inovação, suporte da alta administração, relacionamento aprendizagem, capital próprio e equidade, justiça (distributiva, processual, interpessoal e da informação), tecnologia de informação interna, qualidade da estratégia, contrato, cadeia de suprimentos, atividades de relacionamento, investimento, complementaridade, meio ambiente, vantagem competitiva, oportunismo e sucesso. |

Fonte: Elaborado pela autora

Ao encerrar este tópico, o material encontrado será confrontado com as características ou atributos que possam estar presentes nos relacionamentos oriundos das feiras de negócios, que são aglomerações temporárias. Um exemplo de ocorrência dessas características nas feiras de negócios é o processo de comunicação que pode aumentar o compartilhamento de informações e vir a gerar novas ações conjuntas com o decorrer do tempo. O item comunicação aparece citado por três autores diferentes Krathuet al. (2015), Begniss (2007) e Pigatto (2005).

O próximo item abordará as feiras de negócios.

2.4 FEIRAS DE NEGÓCIOS

As feiras de negócios são uma tipologia de evento. A palavra evento significa acontecimento e vem no sentido de eventual, casual. Assim, evento é qualquer ocorrência não cotidiana, sempre planejada para agrupar pessoas (SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL, 2000). Neste mesmo sentido, Zitta (2013) conceitua evento como um acontecimento no qual há agrupamento de pessoas com objetivos e propósitos similares sobre uma atividade, tema ou assunto.

Os eventos podem ser classificados levando em consideração vários aspectos (SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL, 2000):

- a) Dimensão: macro evento, grande porte, médio e pequeno;
- b) Data: fixa, móvel e esporádica;
- c) Perfil dos participantes: geral, dirigido, específico;
- d) Objetivo: científico, cultural ou comercial.

Há várias possibilidades e tipos de eventos de cunho comercial ou institucional, podendo atender aos mais diferentes objetivos empresariais. Dentre estes podem ser citados: convenções, congressos, workshops, eventos sociais, culturais e desportivos, e feiras (GIACAGLIA, 2012), que são o objeto deste estudo.

A feira é um evento no qual, em um espaço definido, a empresa exhibe os resultados e negocia suas tecnologias, seus produtos e serviços (ZITTA, 2013). Para Reis (2013, p. 17), “Feira é uma exposição pública de produtos artísticos ou industriais em painéis ou estandes. Costuma acontecer sempre no mesmo período do ano, em grandes centros de exposições”.

Várias vezes, feiras e exposições são apresentadas como palavras sinônimas. Zanella (2011) cita as duas palavras, colocando que feiras e exposições são eventos comerciais e de grande porte, que além de promoverem contatos comerciais, visam a apresentação ou exposição de produtos e serviços e apresentação ou lançamento de novas tecnologias. Continua afirmando que no espaço das feiras e exposições se reúnem fornecedores, fabricantes, vendedores, compradores ou clientes, consumidores ou usuários, agências de fomento, financeiras, bancos, entre outros.

O principal objetivo de uma feira de negócios é proporcionar contatos com os canais de comercialização (ZANELLA, 2011). Assim, ela é utilizada “[...] quando se deseja atrair grande número de consumidores a um único local para lhes apresentar

produtos e serviços de maneira bastante atraente e motivadora, induzindo-os à compra imediata” (GIACAGLIA, 2012, p. 42-43). Isto possibilita à empresa entrar em contato com grande parte de seu público alvo sem altos investimentos em divulgação.

As feiras podem ser classificadas em três diferentes tipologias (SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL, 2000, 2002):

- a) **Vertical ou Setorial**: quando os produtos ou serviços expostos e comercializados pertencem a um mesmo setor ou categoria, podendo abranger toda a cadeia produtiva deste setor; apresentam apenas uma categoria de mercadoria, tecnologia ou serviço, procuram mostrar todas as fases de produção de um setor, o que favorece uma imagem de integração vertical dos subsetores que participam do processo;
- b) **Horizontal**: quando abrange diversos tipos de produtos e tecnologias; apresentam produtos de diferentes categorias, tecnologias e serviços. Em alguns casos, preocupa-se em expor a última geração de produtos para venda; estas feiras também são conhecidas como multissetoriais;
- c) **Paralela a um evento**: uma feira pode ser realizada associada a outro evento, como um congresso, neste caso, os produtos ou serviços comercializados são dirigidos ao público deste evento.

As verticais/setoriais e as horizontais são classificadas de acordo com os produtos ou serviços expostos (SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL, 2000). A feira paralela a um evento é indicada por outros autores. A junção de feiras com outros tipos de eventos é extremamente comum e cria uma espécie de sinergia entre os dois eventos e isso beneficia ambos (SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL, 2000; ANDRADE, 2002). Este estudo se focará nas feiras verticais/setoriais.

Outra forma de classificação é apresentada por Buendía (1991):

- a) **Comerciais**: objetivam as vendas, os expositores, que podem ser fabricantes, revendedores ou distribuidores, os quais têm produtos acabados disponíveis para os consumidores;
- b) **Industriais**: constituídas por agentes da indústria de transformação, bens e serviços são comercializados entre provedores e compradores industriais;
- c) **Promocionais**: são formadas por grupos profissionais específicos, ocorrendo a exposição de bens e serviços referentes à área de atuação desses profissionais,

enfocando não somente vendas dos produtos e serviços, mas sua promoção e da empresa expositora.

As feiras também podem ser caracterizadas como utilizado por Britto e Fontes (2002), para elas a **feira técnica** distingue-se por transações com grande volume de negócios e, as vendas, geralmente não são concretizadas no local; e as **feiras de amostra** quando são efetuados os pedidos no local das feiras para entrega posterior.

Além destas classificações, as feiras poderão se diferenciar pelo seu caráter reservado, feiras comerciais com entrada restrita ou fechada, onde somente as pessoas e/ou empresas poderão ter acesso com convite (credencial); ou, feiras de livre acesso ao público com ou sem a venda de ingressos (ZANELLA, 2011).

Todo o planejamento das feiras, bem como todas as decisões relativas a data, ao local e aos mecanismos de divulgação, entre outras, são realizadas pela empresa responsável pela organização da feira. O expositor terá que tomar as decisões relativas ao “[...] espaço de exposição e à divulgação de sua participação e de seus produtos/serviços apresentados na Feira” (GIACAGLIA, 2012, p. 42).

Para a implantação de uma feira, é necessária a análise de diferentes condicionantes, dentre eles (SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL, 2000):

- a) periodicidade e tempo de duração;
- b) relação entre o custo da feira e o retorno direto (ou indireto) possível de ser alcançado;
- c) potencial dos produtos a serem apresentados ou vendidos;
- d) capacidade de reposição dos produtos expostos para manutenção da feira;
- e) capacidade de sustentação das promoções oferecidas, tais como amostras, brindes, shows, brincadeiras, sorteios, etc.;
- f) possibilidade de apresentação de novas técnicas e lançamentos para satisfazer o público consumidor;
- g) correspondência entre vendas, negócios concretizados e número de visitantes.

As feiras normalmente ocorrem em Pavilhões de Exposições, especialmente preparados para essa finalidade (GIACAGLIA, 2012), uma vez que as feiras são eventos que por sua grandeza e complexidade, exigem a montagem de instalações especiais e a utilização de ampla área de ocupação e movimentação, além da montagem de estandes (ZANELLA, 2011).

Quanto ao tempo de duração de uma feira há controvérsias, o SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL (2002) coloca que em grandes centros, uma feira pode durar até quinze dias, já para Giacaglia (2012), em média, uma feira tem duração de uma semana.

Os maiores custos de uma feira são os de montagem e manutenção. Há muitas empresas que se interessam em apoiá-las e patrociná-las, isto porque embora os custos sejam altos, para as empresas, o investimento é mínimo, se for considerado que a feira atinge em curto espaço de tempo um grande público, tanto de consumidores quanto clientes potenciais e de diferentes locais. Além das empresas, os órgãos oficiais ligados a ministérios, secretarias estaduais e municipais, por considerarem as feiras um meio de negócios importante, até oferecem incentivos para sua realização (SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL, 2000).

Os recursos para a feira também provem da venda dos espaços que são comercializados para os expositores, normalmente se leva em consideração para o estabelecimento dos valores, o metro quadrado.

Existem áreas que são negociadas a preços especiais, pela sua localização ou pela necessidade da empresa melhor operacionalizar. Em outros casos, os estandes estão isentos de cobrança, por tratar-se de espaços destinados às áreas administrativas, de segurança e médica do evento (SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL, 2000).

Todas as feiras contam com área de alimentação, neste caso, além do custo do metro quadrado dos estandes, é compartilhado o custo da área comum de mesas e cadeiras pelos diversos participantes, a fim de acomodar os consumidores. Outro espaço que não pode ser esquecido é o da empresa administradora do evento, que pode agregar as atividades de informações e vendas de espaços para próximos eventos. Sempre, em qualquer feira ou exposição, comparecem empresários que podem ser contatados para aquisição de estandes em um próximo evento que envolva seu ramo de atividades (SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL, 2000).

Para o expositor, o objetivo de participar em feiras vai além da exposição, apresentação e comercialização de seus produtos e serviços. Ele deve aproveitar a presença do seu público-alvo para: manter contato direto e pessoal com os clientes e *prospects*; realizar pesquisa rápida das necessidades e anseios dos

consumidores; desenvolver um *mailing* para prospecção; coletar informações sobre a concorrência; lançar novos produtos; e estabelecer novos contatos comerciais (GIACAGLIA, 2012).

A decisão pela participação ou não em feiras por parte do expositor irá depender da estratégia de comunicação da empresa. Caso considere importante sua participação, a empresa pode estabelecer um plano anual, selecionando as feiras que tiverem o perfil adequado aos seus objetivos e metas, ou ainda estabelecer uma política de participação esporádica, baseada no surgimento de oportunidades (GIACAGLIA, 2012).

Nos últimos anos, tem crescido o número de feiras realizadas no Brasil e no exterior. Com isso, surge o questionamento sobre a importância ou até a necessidade de participação em todas as feiras de seu setor. A participação em todas pode levar a empresa expositora a não obter resultados. A escolha de qual ou quais feiras participar também não é uma escolha fácil, pela dificuldade em mensurar os resultados quantitativos e qualitativos de sua participação. Por outro lado, a não participação pode ser interpretada como uma situação de crise financeira ou qualquer outra situação negativa da empresa perante seus clientes, fornecedores e concorrentes. Para avaliar se participarão de todas as feiras do ano ou de algumas ou ainda de nenhuma, as empresas devem obter o maior número possível de informações sobre o perfil da feira e do público que ela atrai, avaliar a sua possibilidade de exposição com atrativos, lançamentos e novidades, além de outros critérios ligados a sua estratégia (GIACAGLIA, 2012).

Com o crescente número de feiras também pode ocorrer a diminuição do público visitante, ainda mais se a feira e os expositores não conseguirem apresentar aos visitantes lançamentos, novidades e incentivos. Cabe aos organizadores de feiras buscarem inovações e às empresas participarem conscientes de que devem se expor somente quando estão habilitadas para tal (GIACAGLIA, 2012).

As feiras são, em alguns aspectos, o melhor exemplo de excelência em marketing, pois todos os interessados: compradores, vendedores, estudantes, designers, influenciadores na decisão de compra, ou usuários de produtos são representados sob o mesmo teto de uma só vez (BLYTHE, 2010), num curto período de tempo, com a finalidade de gerar atenção e conhecimento a respeito de produtos e serviços de uma organização, identificar clientes e gerar vendas (CHURCHILL; PETER, 2005).

Para Blythe (2002), as feiras setoriais emanam signos sobre a empresa e seus produtos. Logo, para algumas empresas, aqueles sem torna a principal razão para a sua participação em feiras, mostrando que a empresa está na liderança do segmento, ou pelo menos não está entre os “últimos”.

Os expositores tendem a assumir que a maioria dos visitantes são compradores ou pelo menos têm um papel substancial na compra. Porém, isto não se confirma na pesquisa realizada por Blythe (2010), que mostra que os compradores estão em minoria, normalmente, apenas respondendo a dez por cento ou menos dos visitantes. A partir de seu estudo, ele fez uma classificação dos visitantes (BLYTHE, 2010):

- a) Jogador de fogo: pessoas que não têm intenção de compra, e nenhum poder para fazê-lo, mas que gostam de fingir que eles fazem; estão preocupados com entretenimento e possivelmente com informações, representam cerca de dezenove por cento dos participantes da feira;
- b) Negociantes de rodas: pessoas que têm o poder de compra e a intenção de fazê-lo, mas que querem negociar o melhor e, provavelmente, irão apelar a todos os fornecedores potenciais; representa oito por cento dos visitantes;
- c) Tecocratas: pessoas que estão interessadas nos aspectos técnicos dos produtos em exposição, muitas vezes, porque são engenheiros ou técnicos próprios, buscam informações; representaram vinte e um por cento dos visitantes;
- d) Raposas: visitantes com segundas intenções, por exemplo, para vender algo para os expositores; podem ser considerados como expositores sem estande; eles podem muito bem prospectar clientes e até gerar vendas; são responsáveis por vinte e seis por cento dos visitantes;
- e) Excursionistas: estudantes, aposentados ou outros que não tenham interesse na indústria, mas simplesmente desfrutam do evento; representam vinte e seis por cento dos visitantes.

Historicamente, as feiras de negócio foram vistas como veículos para consumir as vendas ou como eventos promocionais, mas elas vão além disso. Uma compreensão mais completa do que são as feiras de negócios é obtida quando se consegue admitir que são o microcosmos das indústrias que representam, com grande quantidade de compradores e vendedores, prestadores de serviços, parceiros da indústria e órgãos reguladores todos reunidos em um só lugar para

fazer negócios. Durante os poucos dias de sua realização, a feira quase se torna o próprio mercado daquele setor (ROSSON; SERINGHAUS, 1995).

Kotler, Haves e Blomm (2002) consideram as feiras e convenções de negócios, juntamente com programas de incentivos aos vendedores, como as duas principais ferramentas de promoção de negócios. Lovelock e Wright (2001) destacam que a concentração das empresas de um setor nas feiras de negócios é uma vantagem para a promoção empresarial. Segundo eles, cerca de cinquenta por cento das indicações de vendas geradas em feiras podem ser fechadas com apenas uma visita de vendas, e um vendedor, que em média faz quatro ou cinco atendimentos a clientes potenciais por dia, em uma feira pode chegar a cinco indicações qualificadas por hora ou trinta e cinco em apenas um dia.

Segundo Plumbing, Heating e Cooling Contractor Association (2002), dois terços das empresas estão dispostas a participar de viagens de negócios se nesta estiver inclusa numa feira setorial importante. Continuam relatando que as feiras setoriais são a ferramenta mais apropriada para se encontrar com clientes, exibir produtos, encontrar parceiros, sendo ainda vantajoso por reduzir o número de viagens e ter menor custo.

A feira setorial é um evento multifacetado, no qual os expositores podem manter e fortalecer seus relacionamentos com clientes atuais e potenciais, fornecedores, intermediários e os outros empresários da mesma cadeia (NYSTROM; SANGBERG, 2000). Este assunto será desenvolvido no próximo tópico.

Se os principais objetivos das empresas durante as feiras são vender e comprar ou criar novas parcerias, esses eventos também são lugares simbólicos onde a reputação é construída (SERINGHAUS; ROSSON, 1998, 2001). Na verdade, se uma empresa participa de uma feira de negócios com regularidade, poderia ser considerado como um sinal de que está prosperando. O objetivo também pode ser simplesmente estar lá e ser visto (POWER; JANSSON, 2008).

Ao findar o tópico referente às feiras de negócios, conclui-se que estas são um espaço com características peculiares, que propiciam às empresas um ambiente de possibilidades que vão além da comercialização. Elas podem levar a empresa a ampliar seus horizontes em termos tecnológicos, de relacionamento e aprendizagem, mas a empresa precisa estar preparada e planejar a sua participação.

Na sequência, é apresentada a contextualização sobre as feiras de negócios como potencial para formação de redes.

2.5 FEIRAS DE NEGÓCIOS COMO POTENCIAL PARA FORMAÇÃO DE REDES

Pelo fato de terem objetivo específico e caráter temporário, pode-se considerar que, em alguma medida, as feiras de negócios se enquadram no conceito de Organização Virtual (OV). Wildeman (1999, p. 80) conceitua organizações virtuais como “[...] alianças temporárias entre pessoas e/ou organizações que fazem parte de uma rede e, juntas, possuem as competências necessárias para produzir e oferecer rapidamente um produto ou serviço específico desejado pelo mercado”. Sendo que em uma feira de negócios ela própria é o produto, que congrega várias organizações para a sua realização. Porém, muitos conceitos de OV surgiram na literatura, e segundo Rabelo e Pereira-Klen (2004), as que ganharam mais destaque foram aquelas que enfatizaram o uso de tecnologia da informação e comunicação como propulsores das OV's.

Bathelt, Maskell e Malmberg (2004) descrevem as feiras de negócios como clusters temporários, uma vez que, principalmente as feiras internacionais, reúnem uma ampla gama de empresas da mesma cadeia produtiva, o que pode ser visto como comprimir o mercado global/regional de uma determinada cadeia, em um determinado espaço, por um curto período de tempo. Além disso, as trocas de conhecimento horizontal e vertical dentro da cadeia de valor nas feiras de negócios se assemelham a clusters permanentes, embora de forma temporária, periódica e intensificada (MASKELL; BATHELT; MALMBERG, 2006; BATHELT; MASKELL; MALMBERG, 2004).

Geigenmüller (2010) também descreve as feiras de negócios como eventos periódicos em que os fabricantes, fornecedores e distribuidores de uma determinada indústria ou relacionados a esta se reúnem e desenvolvem um relacionamento por intercâmbio de informações e conhecimentos. Além disso, intensificam um diálogo permanente, a fim de reforçar o relacionamento.

Para Braillyet al. (2015), as feiras podem ser consideradas pequenas arenas de mercado em que vendedores e compradores entram em contato face a face. Eles continuam afirmando que estes eventos são organizações temporárias onde o conhecimento sobre o mercado emerge e circula entre os participantes,

possibilitando um processo de aprendizagem coletiva entre empresas, o que é crucial na construção de mercados pela promoção de um ambiente social e na produção de normas e valores específicos. As feiras reúnem em um mesmo lugar, por alguns dias, o microcosmo de uma indústria, permitindo uma visão global, rápida e precisa de todo o mercado, além de poder comparar suas estratégias com as dos seus concorrentes.

Rosson e Seringhaus (1995) apontam ter encontrado uma série de escritos indicando que as feiras de negócio são ambientes propícios para o desenvolvimento de redes, citam que em 1990, três pesquisas, pelo menos, já apontavam para a importância das feiras de negócios. A primeira realizada por Rice que argumenta que as feiras de negócios desempenham um papel importante na comercialização externa de bens industriais, e que o modelo de interação é uma ferramenta analítica adequada para investigar estes eventos. A outra é de Konopacki, relata que os gestores de grandes empresas norte-americanas participavam cada vez mais de feiras de negócios e que os seus objetivos eram: avaliar a concorrência, interagir com os clientes, avaliar o mercado e apoiar e construir moral entre o seu próprio pessoal para exposições. Finalizando, Barreyre e Lentrein constataram que mais da metade das empresas belgas e francesas pesquisadas por eles utilizam as feiras de negócios para informar, atrair e induzir fornecedores, ou ainda realizar o que chamam de marketing reverso. Estas razões estão mais perto da concepção de rede do que qualquer venda ou concepções promocionais que uma feira de negócios pode oferecer (ROSSON; SERINGHAUS, 1995).

Para as empresas compradoras, as feiras de negócios são utilizadas para investir nas relações com os fornecedores atuais e para procurar e iniciar novas ligações com fornecedores. Se as feiras de negócios são vistas como redes, então se pode esperar que mais pesquisas sejam desenvolvidas no futuro. Isto significaria, principalmente, menos preocupação com expositores e comportamento do visitante e mais ênfase no espaço. Claramente, uma abordagem de rede também significaria que a análise iria estender-se além da díade comprador-vendedor. Este seria um passo importante na melhor compreensão da maneira como o trabalho nas feiras de negócio é realizado e fatores que contribuem para o sucesso de cada participante (ROSSON; SERINGHAUS, 1995).

O impacto das relações interorganizacionais poderia ser examinado por meio de uma abordagem de pesquisa de rede. Estudar as interações reais da empresa

também permitiria mais fino detalhamento da categoria visitante. Os estudos realizados sobre feiras de negócios tendem a mostrar que todos os visitantes são os compradores, quando este não é o caso. Em vez de pesquisar em larga escala expositores ou visitantes, os métodos de menor escala, no local que controlam a natureza e magnitude de diferentes tipos de interação seria possível, bem como métodos de modelagem para se aproximar mais da realidade da feira (ROSSON; SERINGHAUS, 1995).

Outra possibilidade de ver as feiras de negócios como formadoras de redes é que isso pode levar à sua utilização como locais de pesquisa para estudos mais gerais de marketing industrial. O fato de a indústria, muitas vezes internacional, reunir-se por alguns dias em um local, oferece uma oportunidade pronta para comercialização de base ampla e pesquisa de compra. Embora conveniente, há que se considerar que expositores e visitantes têm dias muito intensos durante a feira e podem permitir pouco espaço para o pesquisador acadêmico (ROSSON; SERINGHAUS, 1995).

Fora do meio acadêmico, as empresas pensam nas feiras de negócios como um espaço de atividades de intercâmbio comercial em um contexto mais amplo e realista. As empresas investem muito em marketing e esforços de modo a desenvolver micro e macro posições em redes. Uma posição micro é o relacionamento de uma empresa com outra, enquanto uma posição macro são as relações de uma empresa com outras que compõem a cadeia. Estas posições são o resultado das atividades anteriores à feira por parte da empresa e irão moldar as suas atividades presentes e futuras. Nos mercados industriais, as relações são geralmente estáveis e as posições dificilmente mudam (ROSSON; SERINGHAUS, 1995).

Como demonstrado no início deste estudo, as feiras de negócios proporcionam um local adequado para o desenvolvimento de relacionamentos, sejam eles verticais com fornecedores, intermediários entre clientes ou horizontal com associações, parceiros ou reguladores. Em geral, nas feiras de negócios, a rede disponível para uma determinada empresa irá se estender sobre um espaço geográfico considerável. Analisando feiras de negócios internacionais, verifica-se que elas atraem visitantes e expositores de todo o mundo; mesmo sendo feiras que não têm caráter internacional, podem atrair empresas de outras regiões e países. O mix de expositores e visitantes em feiras de negócios, muitas vezes, é muito cosmopolita,

mesmo sendo regional ou nacional. Assim, uma excelente oportunidade é apresentada para os visitantes e expositores para iniciar, construir, defender ou alargar as suas posições de rede em áreas geográficas relevantes (ROSSON; SERINGHAUS, 1995).

As feiras de negócios têm a capacidade de criar recursos adicionais para as empresas dando a elas uma orientação para trabalho em rede, este deve se voltar à área de gestão da empresa. As relações estabelecidas na rede devem ser relevantes, a fim de obter vantagens competitivas baseadas no acesso aos recursos de outros parceiros da rede (GEIGENMÜLLER, 2010).

Os expositores apresentam seus produtos e serviços, bem como a sua reputação e a força de seus laços dentro de uma rede de negócios, enquanto os visitantes procuram o acesso à rede e parceiros estrategicamente importantes. Assim, para além da apresentação da posição na rede de uma empresa, as atividades de uma feira são elementos essenciais para fortalecer os relacionamentos existentes, a fim de garantir a estabilidade da rede. No entanto, isso requer a consciência e compreensão da posição da empresa dentro de uma rede (GEIGENMÜLLER, 2010).

Como os relacionamentos evoluem, as empresas desenvolvem diferentes atitudes de relacionamento. Embora o relacionamento possua fases: pré-relação, negociação e desenvolvimento, o movimento de uma fase para outra seja difícil de prever, é razoável supor que, quanto mais intenso o diálogo dentro de um relacionamento, mais conectividade haverá entre os participantes e, com o crescimento da conectividade, maior será o desenvolvimento da confiança e do compromisso. Relacionamentos com um alto nível de compreensão mútua e compromisso resultam da importância que os parceiros depositam no sucesso de uma empresa (GEIGENMÜLLER, 2010).

A principal vantagem das feiras de negócio é que a informação circula e é construída por meio desta prática de redes, que geram várias fontes de conhecimento. Ela produz um zumbido global que oferece oportunidades de aprendizagem durante e após o evento e, assim, apoia a manutenção da relação comercial mesmo a longa distância (MASKELL; BATHELT; MALMBERG, 2006; POWER; JANSSON, 2008).

Durante a feira, a informação é constantemente transmitida de um agente para outro, ela é interpretada, avaliada e enriquecida com informação adicional

relevante e conhecimento. O ponto decisivo é que, enquanto há aquisição de novos conhecimentos, os participantes agem simultaneamente como destinatários e emissores. As potenciais vantagens e benefícios da aplicação deste conhecimento se tornam mais claras conforme a evolução das feiras de negócios e interpretações são desenhadas, a partir da variedade de encontros (BATHELT; SCHULDT, 2010).

Durante o evento, os participantes aumentam o tamanho de sua rede pessoal com novas perspectivas, revigoram, desenvolvem ou simplesmente mantêm contatos existentes entre clientes e vendedores (BRAILLY et al., 2015). Para Power e Jansson (2008), os relacionamentos precisam ser construídos ao longo do tempo e alimentados com contatos repetidos em eventos diferentes, é necessário encontrar novamente as mesmas pessoas, repetidas vezes, em feiras.

Esta experiência diáde implica personalização das relações entre compradores e vendedores, especialmente porque os atores já sabem uma parte das expectativas mútuas e permitem o estabelecimento de laços de confiança entre as organizações (POWER; JANSSON, 2008). Embora as feiras demonstrem que há um processo de tomada de negócio que requer uma coordenação de longa distância, também exige encontros ocasionais, porém regulares, como reuniões face a face. Como resultado, uma alta frequência de coparticipação de dois atores no mesmo evento aumenta suas chances de criação de relações sociais e econômicas, isto porque parcerias interorganizacionais precisam confiança, informação e conhecimento mútuo. A recorrência de coparticipação reduz os riscos e facilita as ligações interorganizacionais (BRAILLY et al., 2015).

Com efeito, como foi sublinhado por Power e Jansson (2008), muitas feiras são organizadas na mesma indústria durante um único ano, e muitas vezes, os expositores e visitantes participam de vários destes eventos. Esta repetição influencia o trabalho dos atores envolvidos. Eles têm que preparar a logística, comunicações e prospecção, viajar e investir vários dias para participar da feira, realizar o acompanhamento dos contatos após o evento, e depois preparar-se para a próxima feira. Os diferentes eventos não são isolados uns dos outros, os atores devem levar em conta esta diversidade de eventos e preparar o seu trabalho, antecipando cada uma destas reuniões.

Como resultado, todas as feiras comerciais de uma indústria são conectadas com o trabalho dos atores, mas também por meio de suas relações sociais e econômicas. Feiras são parte de um circuito anual global e são aglomerados

temporários, nelas os espaços podem ser reproduzidos, reordenados e renovados ao longo do tempo (POWER; JANSSON, 2008). Relações e reputação sociais e econômicas durante o ciclo dos agrupamentos temporários conectam esses eventos (BRAILLY et al., 2015).

Brailly et al. (2015) comprovaram que, quanto mais atores coparticipam em eventos diferentes durante um curto período de tempo, maior será a probabilidade de existir relacionamento. A confiança entre os atores e a construção de reputação são processos que ocorrem a longo prazo e, como a participação em feiras ocorre num curto período de tempo, isto pode levar a uma tensão na aquisição de informação relevante entre os atores (POWER; JANSSON, 2008).

Pode-se dizer que existem três mecanismos sociais específicos que explicam a estrutura de rede nas feiras: troca, colaboração e competição. Em primeiro lugar, a tendência para a reciprocidade entre os agentes é o efeito mais forte. O intercâmbio social é mais comum na feira do que num contato aleatório e esta tendência se acumula na rede. Dois atores em um relacionamento estão interessados em obter alguma informação, por exemplo, para uma relação comprador/vendedor, o vendedor pode obter informações sobre as tendências do mercado local e, por outro lado, o comprador pode pesquisar informações do que está sendo buscado por outros países. Em segundo lugar, os indivíduos têm acesso mais fácil aos informantes e estes trocam informações entre si, fazendo com que elas se disseminem mais facilmente, mesmo entre concorrentes potenciais. Assim, pode-se considerar que há colaboração entre os participantes. Em terceiro lugar, em toda a rede, há mais atores estruturalmente equivalentes do que o esperado. Assim, quando dois indivíduos fornecem ou obtêm informações de, ou para os mesmos atores e eles são estruturalmente equivalentes, eles têm uma menor chance de trocar informações entre si, ocorrendo então o terceiro mecanismo socioeconômico nesse meio, que é a competição. Para resumir, a rede interindividual representa um meio de competição, evoluindo em outros contextos de curto prazo, que vão se incorporando nas relações econômicas (BRAILLY et al., 2015).

Brailly et al. (2015) estudaram dois tipos de atores presentes nas feiras, os dois lados do mercado: compradores e vendedores. Para tanto, se valeram de rede multinível e conseguiram distinguir três sub-redes: entre vendedores, entre compradores e entre compradores e vendedores. Esta especificação é fundamental porque as relações entre compradores e vendedores são diferentes, bem como as

relações entre e dentro de indivíduos e organizações. A rede de longo prazo entre as empresas influencia nos laços de cooperação entre os indivíduos, que em troca podem trazer novas oportunidades de negócios e restrições às suas empresas (BRAILLY et al., 2015).

As feiras parecem ser arenas para a criação de relacionamentos de longa duração, abrindo o caminho para parcerias interorganizacionais duradouras. Considerando que os atores individuais podem passar de uma empresa para outra ou que uma empresa pode ser representada por vários funcionários, há carência de estudos que analisem separadamente o relacionamento individual e o interorganizacional, para entender o processo dinâmico e complexo de criação de laços internacionais entre as empresas (BRAILLY et al., 2015).

Observa-se que os autores Seringhaus e Rosson (1998), Maskell, Bathelt e Malmberg (2006), Power e Jansson (2008), Bathelt e Schuldt (2010) e Geigenmüller (2010) entendem que há possibilidade de formação de redes por meio de feiras de negócios, embora o foco de estudo destes sejam vendedores e compradores, ou seja, a relação entre expositores e visitantes, diferente do presente estudo que enfoca o relacionamento entre expositores. Os autores Rosson e Seringhaus (1995) e Brailly et al. (2015), embora estudem o mesmo foco dos citados anteriormente, cogitam a possibilidade de formação de redes entre outros atores envolvidos nas feiras de negócios.

A revisão de literatura possibilitou que os objetivos inicialmente propostos para esta pesquisa fossem fundamentados com estudos realizados no Brasil e exterior. Embora alguns conteúdos como os mecanismos de interação e os elementos decorrentes dos relacionamentos não tenham sido encontrados. Porém, no decorrer das pesquisas, foi possível identificar materiais que tratavam do assunto de forma transversal, como: os fatores de sucesso para o relacionamento de Krathu et al (2015) que reunidos formaram um referencial teórico robusto.

3 MÉTODO

O método em uma pesquisa indica as escolhas dos procedimentos para a descrição e explicação de fenômenos (RICHARDSON et al., 2008). Neste tópico, é apresentado como o estudo foi realizado, sendo que o método é a base que define os fundamentos para os trabalhos científicos.

O estudo caracteriza-se por utilizar uma abordagem qualitativa e exploratória. Para Sampieri, Collado e Lucio (2013), o enfoque qualitativo de uma pesquisa procura especialmente a dispersão ou expansão dos dados e das informações, e é mais complexa e flexível do que as pesquisas quantitativas. Ainda se diferencia desta por usar o texto como material empírico, “[...] partindo da noção da construção social das realidades em estudo, está interessada nas perspectivas dos participantes, em suas práticas do dia a dia e em seu conhecimento cotidiano relativo à questão em estudo” (FLICK, 2009, p. 16).

Hair Jr. et al. (2010) destacam que o objetivo da pesquisa qualitativa é descobrir novas ideias, pensamentos e sentimentos, além da compreensão inicial das relações e previsões, e entendimento de processos psicológicos e sociais. Estes autores argumentam que estas pesquisas normalmente são exploratórias, utilizam-se de perguntas abertas, pequenas amostras e demoram um tempo menor de execução, porém têm capacidade de generalização limitada. Neves (1996) reforça que a pesquisa qualitativa normalmente não usa instrumental estatístico para analisar os dados.

A pesquisa exploratória, por sua vez, é utilizada para familiarizar o pesquisador com o seu objeto de estudo, principalmente quando os fatos estudados são relativamente desconhecidos e/ou se pretende estudar um tema sob uma nova perspectiva (SAMPIERI, COLLADO, LUCIO, 2013). Triviños (1987) complementa que este nível de pesquisa permite ao pesquisador acrescer seu conhecimento sobre determinado problema e ainda pode auxiliar na elaboração do instrumento ou escala, utilizando-a para descobrir os elementos para a sua construção.

Os procedimentos de coleta dos dados são apresentados no próximo tópico.

3.1 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi desenvolvida por meio de entrevistas pessoais com roteiro semiestruturado. A entrevista, na pesquisa qualitativa, é como “[...] uma reunião para conversar e trocar informações entre uma pessoa (o entrevistador) e outra (o entrevistado) ou outras (entrevistados)” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 425). As entrevistas em pesquisas qualitativas são abertas, sem categorias preestabelecidas, os participantes podem expressar melhor suas experiências, surgindo a partir dos relatos as categorias a serem estudadas (CRESWELL, 2010). As entrevistas são a principal forma de coleta de dados em pesquisas qualitativas (TRIVIÑOS, 1987; FLICK, 2009)

A característica principal das entrevistas pessoais, que pressupõe maior profundidade, é a utilização de perguntas de sondagem, para promover dados mais detalhados sobre o assunto abordado (HAIR JR. et al., 2010). As entrevistas semiestruturadas têm um roteiro de assuntos ou perguntas, porém, o entrevistador pode, no decorrer da entrevista, fazer outras perguntas para complementar as informações repassadas (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Roesch (2009) ressalta que, como se utiliza de questões abertas, o pesquisador não predetermina a sua perspectiva e sim capta e entende a perspectiva do entrevistado. Segundo Triviños (1987), a entrevista semiestruturada privilegia a presença do pesquisador, possibilita ao entrevistado mais liberdade e espontaneidade ao repassar suas informações, fatores que podem enriquecer a pesquisa.

Para a realização das entrevistas, foi feito contato com os representantes das empresas, para participarem da pesquisa por meio de e-mail, telefone, Messenger e What’sApp, havendo o aceite, era agendada a entrevista. As datas e horários foram escolhidos pelos participantes. As sete primeiras entrevistas foram realizadas de maio a agosto de 2016. A coleta foi retomada no mês de março de 2017 e finalizada em maio de 2017, período este em que a pesquisadora se encontrava afastada de suas atividades profissionais para a elaboração da tese.

Todas as entrevistas foram realizadas pessoalmente pela pesquisadora e gravadas, somente uma empresa que não aceitou a gravação e seus dados foram desconsiderados nas análises. Elas ocorreram todas nas empresas dos pesquisados, por isso, em alguns casos o barulho da empresa prejudicou a gravação e a concentração para a realização das mesmas. As empresas do setor

metalmecânico normalmente têm muito barulho para o desenvolvimento de suas atividades. O tempo e a dinâmica da entrevista variaram de entrevistado para entrevistado, na maioria dos casos, foi solicitado inicialmente para ele falar das feiras que participa e/ou participou, depois eram introduzidas perguntas ou colocações que levassem o entrevistado a falar dos assuntos pesquisados (APÊNDICE A).

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A coleta de dados foi realizada com empresas do setor metalmecânico que participam como expositoras de feiras de negócios. Assim, os critérios de escolha dos participantes foram: ser empresa do setor metalmecânico e ter participado de pelo menos duas feiras de negócios nos últimos quatro anos. Estes critérios se justificam porque o estudo tem como foco as empresas deste setor, dado que se deseja conhecer as especificidades do setor; e ter participado pelo menos de duas feiras lhe confere mais experiência tanto no planejamento como no desenvolvimento das atividades envolvidas, na participação em eventos como estes e na periodicidade de quatro anos para ter condições de participar de pelo menos duas feiras, pois a maioria das feiras do setor ocorre normalmente de forma bienal (BRASIL, 2015, 2016). Os fatores porte da empresa e as especificidades de suas atividades não foram considerados, uma vez que não impactam nos objetivos da pesquisa.

O setor metalmecânico engloba as atividades que de alguma forma realizam a transformação de metais. Englobando as empresas fabricantes de produtos de metal, exclusive máquinas e equipamentos, fabricação de produtos de minerais não metálicos, fabricação de máquinas e equipamentos, metalurgia básica, fabricação de peças e acessórios para veículos automotores, fabricação e montagem de veículos automotores, fabricação de cabines, carrocerias e reboques; fabricação de outros equipamentos de transportes (SANTAMARÍA, 1994).

Este setor pode ser organizado em três grupos: a) insumos: extração de minério de ferro, siderurgia e alumínio; b) máquinas e equipamentos: indústria mecânica, equipamentos industriais, máquinas e implementos agrícolas e material elétrico; c) automobilístico: montadoras de automóveis de passeio, veículos comerciais e indústrias de autopeças (COUTINHO; FERRAZ, 1994).

Outra classificação relaciona os principais produtos produzidos em cada um dos setores, de acordo com o nível de agregação da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), como apresentado no Quadro 8 (FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA, 2014).

Quadro 8. Relação dos principais produtos em setores

| SETORES | PRINCIPAIS PRODUTOS |
|-------------------------------------|---|
| Metalúrgica | Siderurgia e elaboração de produtos siderúrgicos; Produção de laminados, aços especiais e ferro ligas; Produção de fundidos de ferro e aço; Fabricação de artefatos treilados de ferro e aço, e de metais não ferrosos; Serralheria, fabricação de tanques; Cutelaria, artefatos para escritório, uso pessoal e doméstico. |
| Mecânica | Fabricação de máquinas e equipamentos hidráulicos, aero técnicos e técnicos; Fabricação de máquinas e aparelhos para agricultura; Fabricação de máquinas e equipamentos diversos; Fabricação e montagem de tratores e máquinas de Terraplanagem; Serviço industrial de usinagem, solda e reparação e manutenção de máquinas; Reparação e manutenção de máquinas. |
| Material Elétrico e de Comunicações | Maquinaria elétrica: motores, geradores, conservadores, transformadores; Aparelhos de comunicações: centrais telefônicas, transmissores, antenas de TV, parabólicas; Aparelhos eletrodomésticos: lavadora / secadora; Eletrônico-Domésticos: televisores, antenas; Autopeças elétricas: boinas, dínamos e motores de partida. |
| Material de Transporte | Fabricação e montagem de veículos automotores, inclusive peças; Fabricação de peças e acessórios; Fabricação de cabines e carrocerias, inclusive peças; Fabricação de bicicletas, motocicletas e motociclos; Fabricação montagem e reparação de aviões. |

Fonte: FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA, 2014

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina (SEBRAE/SC) (2010) realizou estudo no setor metalmeccânico e utilizou também o CNAE para classificar as empresas pertencentes ao setor, como apresentado no Quadro 9.

Comparando os Quadros 8 e 9, verifica-se que o SEBRAE/SC não incluiu a divisão 27 do CNAE de fabricação de máquinas, equipamentos e materiais elétricos. Este estudo considerou também a divisão 27 do CNAE.

Quadro 9. Descrição das divisões da CNAE relacionadas ao segmento metalmeccânico

| Divisão | Descrição | Grupos/Atividades econômicas |
|---------|--|---|
| 24 | Metalurgia | 241 - Produção de ferro gusa e de ferroligas. 242 - Siderurgia. 243 - Produção de tubos de aço, exceto tubos sem costura. 244 - Metalurgia dos metais não ferrosos. 245 - Fundição. 251 - Fabricação de estruturas metálicas e obras de caldeiraria pesada. |
| 25 | Fabricação de produtos de metal, exceto máquinas e equipamentos | 252 - Fabricação de tanques, reservatórios metálicos e caldeiras. 253 - Forjaria, estamparia, metalurgia do pó e serviços de tratamento de metais. 254 - Fabricação de artigos de cutelaria, de serralheria e ferramentas. 255 - Fabricação de equipamento bélico pesado, armas de fogo e munições. 259 - Fabricação de produtos de metal não especificados anteriormente. |
| 28 | Fabricação de máquinas e equipamentos | 281 - Fabricação de motores, bombas, compressores e equipamentos de transmissão. 282 - Fabricação de máquinas e equipamentos de uso geral. 283 - Fabricação de tratores e de máquinas e equipamentos para a agricultura e pecuária. 284 - Fabricação de máquinas ferramenta. 285 - Fabricação de máquinas e equipamentos de uso na extração mineral e na construção. |
| 29 | Fabricação de veículos automotores, reboques e carrocerias | 286 - Fabricação de máquinas e equipamentos de uso industrial específico. 291 - Fabricação de automóveis, camionetas e utilitários. 292 - Fabricação de caminhões e ônibus. 293 - Fabricação de cabines, carrocerias e reboques para veículos automotores. 294 - Fabricação de peças e acessórios para veículos automotores. 295 - Recondicionamento e recuperação de motores para veículos automotores. |
| 30 | Fabricação de outros equipamentos de transporte, exceto veículos automotores | 301 - Construção de embarcações. 303 - Fabricação de veículos ferroviários. 304 - Fabricação de aeronaves. 305 - Fabricação de veículos militares de combate. 309 - Fabricação de equipamentos de transporte não especificados anteriormente. |

Fonte: SEBRAE, 2010

Dentro desse universo, então, buscou-se as empresas que participavam de feiras de negócios. Para tanto, foram pesquisados os sites de feiras de negócios, inicialmente aquelas que tinham mais relação com o setor metalmeccânico, as que eram realizadas no estado de Santa Catarina e Rio Grande do Sul, as realizadas ou que tinham parceria com a Associação Brasileira de Máquinas e Equipamentos (ABIMAQ). Nos sites, buscava-se a relação dos expositores e então eram pesquisadas as empresas localizadas no Oeste de Santa Catarina e no Norte do Rio Grande do Sul, regiões estas mais próximas da cidade onde mora a pesquisadora,

possibilitando assim a visita pessoal dela. Além dos sites das feiras, também foi realizada pesquisa nos sites dos sindicatos do setor metalmeccânico destas regiões e verificada a lista de empresas associadas. De posse dessas listas, pesquisava-se o site da empresa e/ou a página do Facebook, para verificar se ela tinha a prática de participar de feiras de negócios e atendia o segundo critério para fazer parte da pesquisa que era ter participado de pelo menos duas feiras de negócios nos últimos quatro anos. Caso não se conseguisse a comprovação deste critério, quando do contato com a empresa era solicitada esta informação. Também era verificado no site da Receita Federal o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica para garantir que a empresa tinha em seu registro oficial como pessoa jurídica um dos CNAEs que indicam que ela pertence ao setor metalmeccânico.

Tendo estas informações, era entrado em contato com a empresa por meio de e-mail, telefone, Messenger e What'sApp para verificar se a empresa aceitava participar da pesquisa. A maioria das empresas contatadas não responderam as mensagens, em torno de noventa por cento. Algumas até respondiam ao primeiro contato, mas depois não davam mais retorno. Os maiores êxitos foram nas empresas em que houve indicação por parte de algum conhecido, amigo ou outra pessoa para que alguém da empresa atendesse a pesquisadora. Após o aceite então eram marcadas as entrevistas. Já no contato inicial se informava a necessidade de que o entrevistado fosse um dos sócios da empresa ou pessoa ligada diretamente ao setor da empresa responsável pela participação desta nas feiras de negócios.

Foram entrevistadas vinte e duas empresas, sendo que o material obtido em duas foi descartado, uma por não deixar realizar a gravação da entrevista e outra pelo fato de a esposa do entrevistado ter interrompido a entrevista e ter participado desta, desfocando o intuito da mesma.

O número de entrevistados seguiu a tendência de saturação, que prevê que em determinado momento do estudo novas entrevistas passam a agregar pouco para o resultado da pesquisa, devido às repetições de conteúdo, isso ocorre porque ainda que as experiências pareçam próprias a um indivíduo, elas são consequência de um processo social (GASKELL, 2008; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Dessa forma, a população deste estudo foram as empresas metalmeccânicas do oeste catarinense e do norte gaúcho, expositoras em feiras de negócios, e a amostra ficou composta por vinte empresas.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

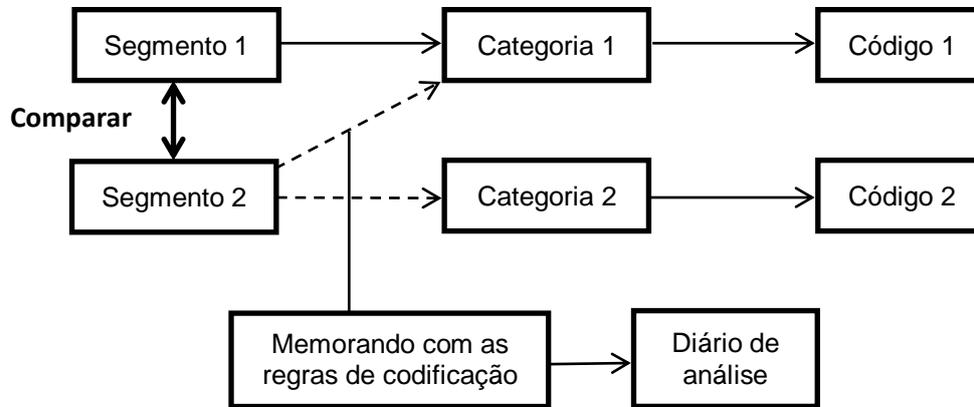
Roesch (2009) aponta que, ao se encerrar uma pesquisa qualitativa, há uma grande quantidade de conteúdo em forma de textos que devem ser organizados para depois se realizar a análise. Esta é em grande parte um processo indutivo, pois “[...] emergem a partir dos dados, em vez de serem definidos antes da coleta, como é o caso nas análises quantitativas” (HAIR JR et al., 2010, p. 223).

Após a realização das entrevistas, estas foram transcritas, o que já se constitui em uma primeira análise dos dados ou pré-análise. Depois foi realizada uma leitura minuciosa de cada entrevista novamente, e selecionados trechos de acordo com os objetivos do projeto, sendo que os trechos eram identificados por cores: verde – mecanismos de interação, lilás - troca de informações, azul – fatores motivadores, salmão – ações conjuntas e vermelho – elementos decorrentes.

Isso já atendendo às orientações de Gibbs (2009), o qual diz que, para a análise dos dados qualitativos, os materiais coletados devem ser codificados e categorizados e após comparados. Sampieri, Collado e Lucio (2013) têm um entendimento parecido, o qual chamam de codificação qualitativa, e indicam que cada pesquisador adequa a sua análise à realidade de sua pesquisa. Orientam que após a revisão dos materiais, no caso desse estudo, os áudios e as transcrições, deve-se escrever um diário de análise para documentar passo a passo o processo de análise e memorandos analíticos, que são como notas explicativas, que indicam como foram tomadas as decisões e como as definições foram realizadas para a análise dos dados, como é o caso da criação de uma categoria de análise.

A análise então seguiu as orientações de Sampieri, Collado e Lucio, (2013), para os quais o pesquisador deve selecionar dois segmentos de dados ou unidades de análise e os comparar, se forem semelhantes, os dois formaram uma mesma categoria, se forem diferentes serão duas categorias diferentes. Na sequência, é selecionado um novo segmento e comparado aos dois existentes, assim se ele for semelhante a um dos dois, será agregado àquela categoria ou então será criada uma terceira. Este processo seguiu até todos os dados serem analisados. Para cada grupo de dados - categorias, são atribuídos códigos que representam os dados. Este processo agora descrito é apresentado na Figura 10.

Figura 10. Processo de codificação qualitativa



Fonte: Sampieri, Collado e Lucio (2013)

Uma categoria é representada por conceitos, experiências, ideias e fatos relevantes, com significado para a pesquisa, sem esquecer que os dados devem manter uma estreita relação entre eles (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Hair Jr et al. (2010, p. 225) apontam que categorizar é “[...] classificar porções de transcrições em grupos com base em seu conteúdo”. Os códigos, por sua vez, são como títulos para identificar as categorias (HAIR JR. et al., 2010; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Após o processo de comparação, categorização e codificação, foi realizada uma segunda fase de análise, para verificar se categorias e códigos foram processados de forma adequada. Em seguida, a análise se desloca do dado para a categoria, passando-se então à comparação entre as categorias a fim de agrupá-las em temas e subtemas, por meio dos padrões que surgiram na primeira codificação.

O agrupamento segue a mesma sequência dos objetivos, sendo que um resumo deste é o código do agrupamento e a partir disso são tiradas as conclusões da pesquisa qualitativa. Estas podem ser apresentadas em diagramas, mapas conceituais, matrizes ou metáforas (SAMPIERI, COLLADO, LUCIO, 2013).

Foram utilizados no estudo mapas mentais, que para Amoretti e Tarouco (2000) são diagramas, os quais podem ter diferentes dimensões, formatos e regras de elaboração. Hermann e Bovo (2005, p. 4) escrevem que mapa mental “[...] é essencialmente um diagrama hierarquizado de informações, no qual podemos facilmente identificar as relações e os vínculos entre as informações”. Os mapas

podem ser elaborados de diferentes formas, das mais simples, como os mapas ou aglomerados de informações até as mais complexas, como fluxogramas (HERMANN; BOVO, 2005). Neste estudo, foram utilizados os mais simples, aglomerados ou cachos de informações.

Para a criação dos mapas mentais, não há regras rígidas de elaboração, são apresentadas orientações de como guiar a criação dos mapas. Hermann e Bovo (2005) sugerem: usar um conceito central; utilizar a menor quantidade possível de palavras, escritas na horizontal, ligadas por linhas de vinculação de informações, de acordo com sua relação; utilizar cores, realces, caixas de texto, setas, agrupamentos de informações; e aproveitamento do espaço visual, com as informações mais gerais próximas do centro do mapa. Além disso, Tony Buzan (2005) sugere: começar no centro de uma folha branca em formato paisagem e usar curvas para fazer as conexões. Hermann e Bovo (2005) e Buzan (2005) concordam que sempre que possível devem ser utilizadas imagens e diferentes cores para auxiliar na compreensão e fixação das informações.

Os mapas foram escolhidos para sintetizar o conteúdo de cada tópico de análise, pois têm relação com as redes, são fáceis de visualização e é um bom meio para resumir um conjunto de informações.

Neste estudo, foi produzido um texto com a apresentação dos resultados da análise, ao final foi elaborado um mapa de cada agrupamento e realizado cruzamento com o que foi chamado de categorias teóricas.

Sampieri, Collado e Lucio (2013) escrevem que a análise dos dados qualitativos só se encerra quando ocorre a saturação das categorias e se tenha alcançado os resultados necessários para entendimento do problema de estudo. Ou ainda, quando o pesquisador estiver satisfeito com os resultados obtidos. Assim, foi realizado neste estudo, quando ocorreu a saturação das categorias foi encerrada a análise, satisfatoriamente, neste momento pode se verificar que tinham conseguido atender aos objetivos propostos inicialmente no estudo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

O objetivo desta seção é apresentar os dados coletados, bem como fazer análise e discussão dos resultados. Os dados são de natureza qualitativa, obtidos por meio de entrevista semiestruturada e foram analisados conforme descrito na seção anterior.

Optou-se por identificar as categorias com sombreado cinza, tanto no texto como nos trechos das citações dos entrevistados. Também foram sublinhados os trechos relevantes das entrevistas. A base teórica foi trazida para a análise e discussão das informações, nos casos em que foi identificada relação entre o achado e os conceitos, os termos encontrados nela foram chamados de categorias teóricas para diferenciar dos achados na pesquisa.

Esta seção está organizada em seis subitens: o primeiro traz a caracterização do campo de pesquisa, os quatro seguintes apresentam os dados e trazem a análise dos resultados organizados, levando em consideração os quatro objetivos específicos do estudo, que serão denominados de aspectos da relação feira de negócio com o estabelecimento de relacionamentos entre os expositores. O último traz a conclusão das análises, com a apresentação de *framework* dos achados da tese.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA

A descrição das empresas entrevistadas é exposta no Quadro 10. Elas não serão identificadas, optou-se por relacioná-las conforme a sequência de realização das entrevistas e utilizar esta ordem numérica para diferenciá-las. Assim, são todas chamadas de empresas, seguidas da identificação numérica e para abreviar será utilizado o E maiúsculo.

Foram entrevistadas vinte empresas, doze de Santa Catarina e oito do Rio Grande do Sul, priorizaram-se os proprietários das empresas e os cargos que tivessem algum envolvimento com a participação da empresa em feiras, o que foi atendido plenamente pelas empresas pesquisadas.

Quadro 10. Descrição das empresas entrevistadas

| Identificação da empresa | Data da entrevista | Principais produtos | Cidade sede | Experiências em feiras | Cargo do entrevistado |
|--------------------------|--------------------|--|----------------|--|---------------------------------|
| Empresa 1 – E1 | 11/05/2016 | Embaladoras para vários tipos de produtos animais, entre outros produtos para a industrialização de carnes. | Chapecó-SC | Empresa expõe em feiras de negócios desde 2002; feiras que participa: Mercoagro (Chapecó-SC), Tecnocarne (São Paulo-SP), Foodtec/Anutec Brazil (Curitiba-PR), IPPE (Atlanta-EUA), IFFA (Alemanha). | Diretor Geral (sócio) |
| Empresa 2 – E2 | 13/05/2016 | Comedouros e bebedouros para produção de frangos, perus e suínos, climatizadores, silos. | Chapecó-SC | Participa há muitos anos de feiras voltadas para o agronegócio e participou de algumas edições da AVESUI (Florianópolis-SC). | Diretor de Produção |
| Empresa 3 – E3 | 18/05/2016 | Carrocerias, reboques e semirreboques para variados usos. Basculantes, plataformas especiais, poli guincho e viaturas especiais. | Erechim-RS | Participam de feiras há pelo menos 25 anos, de abrangência nacional e internacional, como: Flaias Congresso Latinoamericano de Avicultura e Suinocultura, itinerante pelos países, Feira Mundial de Avicultura (Atlanta-EUA), SENABOM, itinerante, FENATRAN (São Paulo-SP); feiras especializadas em cada segmento de negócio que a empresa participa no Brasil e no Exterior. | Diretor Comercial (sócio) |
| Empresa 4 – E4 | 27/05/2016 | Encaixotamento, higienização, dosadores, virador de caixa, transportadores e acessórios e utensílios para produção de alimentos. | Chapecó-SC | Mercoagro (Chapecó-SC), Tecnocarne (São Paulo-SP), como visitante participou também da IFFA (Alemanha). | Diretora Administrativa (sócia) |
| Empresa 5 – E5 | 03/06/2016 | Cadeiras profissionais. | Erechim-RS | Movelsul (Bento Gonçalves-RS), participa de feiras multissetoriais no norte do Rio Grande do Sul e, todo o ano, como visitante em feiras do setor em vários lugares do mundo. | Diretor Comercial |
| Empresa 6 – E6 | 17/06/2016 | Iluminação profissional, duchas e torneiras. | Pinhalzinho-SC | Participa de mais de 50 feiras por ano, tanto de negócios como multissetoriais. Visita feiras internacionais todos os anos, principalmente na China. | Diretor Geral (sócio) |

| | | | | | |
|------------------|------------|--|----------------|---|---|
| Empresa 7 – E7 | 18/08/2016 | Máquinas para rotomoldagens e acessórios. | Chapecó-SC | BrasilPlast/Feiplastic (São Paulo-SP), ArgenPlas (Argentina), PlastinMaren (México), Congresso dedicado ao processo de plástico (EUA). | Diretora Comercial |
| Empresa 8 – E8 | 20/03/2017 | Fundição e produção de peças; serviços de usinagem, torno, fresa e solgadem. | Passo Fundo-RS | Expodireto (Não-me-Toque-RS). | Diretor Comercial |
| Empresa 9 – E9 | 21/03/2017 | Rodados e movimentadores para tratores e outras máquinas agrícolas. | Passo Fundo-RS | Coopavel (Cascavel-PR), Expodireto (Não-me-Toque-RS), Agrishow (Ribeirão Preto-SP) e Expointer (Esteio-RS), Tecnoshow (Rio Verde-GO), entre outras de menor porte no agronegócio. | Responsável interna pela organização da participação da empresa em feiras |
| Empresa 10 – E10 | 22/03/2017 | Distribuidores, abastecedores, carreta e combate incêndio e vagões tanto para máquinas agrícolas e transporte rodoviário. | Estação-RS | FEMEC (Uberlândia-MG), Expodireto (Não-me-Toque-RS), Coopavel (Cascavel-PR), Agrobrasil (Brasília-DF), Farm Show (Primavera do Leste-MT), Agrishow (Ribeirão Preto-SP), Agroleite (Castro-PR), Expointer (Esteio-RS), entre outras menores voltadas ao agronegócio. | Diretor Comercial (sócio) |
| Empresa 11 – E11 | 22/03/2017 | Pulverizador, carretas para transporte de plataformas; enleiradores, guinchos agrícolas e kit de barras hidráulicas para pulverizador. | Sananduva-RS | Expodireto (Não-me-Toque-RS) e visita a outras feiras do setor metalmeccânico para conhecer as tecnologias das máquinas. | Diretor Geral (sócio) |
| Empresa 12 – E12 | 23/03/2017 | Estações de tratamento de água, efluentes industriais e esgoto; máquinas para extração de azeite de oliva e óleo de palma. | Capinzal-SC | Mercoagro (Chapecó-SC), FENASAN (São Paulo-SP), Fenipalma (Cartagena-Colômbia) e outras na Argentina, México, Indonésia e Malásia. | Diretor Geral (sócio) |
| Empresa 13 – E13 | 24/03/2017 | Elevadores, moinhos, misturadores, ensacadoras, dosadores, injetores, transportadores, silos, válvulas, peneiras e ciclone para produção avícola e indústrias de produtos pet. | Xanxerê-SC | AveSui América Latina(Florianópolis-SC), EXPO PET FOOD (São Paulo-SP), FENACAM (Fortaleza-CE). | Diretor Geral (sócio) |
| Empresa 14 – E14 | 30/03/2017 | Biodigestores, cisternas, equipamentos para irrigação e fertirrigação. | Chapecó-SC | Itaipu Rural Show (Pinhalzinho-SC), Expodireto (Não-me-toque-RS) e outras feiras voltadas para o agronegócio. | Responsável pela área comercial |
| Empresa 15 – | 07/04/2017 | Fogões domésticos e industriais, | Pinhalzinho-SC | Movelpar (Arapongas-PR), | Diretor |

| | | | | | |
|------------------|------------|--|-----------------|--|--------------------------------------|
| E15 | | fornos, climatizadores, máquinas de lavar roupa e bebedouros. | | Mercomóveis(Chapecó-SC), Itaipu Rural Show (Pinhalzinho-SC), participa de outras feiras regionais com os representantes da região e visita feiras internacionais do setor. | Comercial(sócio) |
| Empresa 16 – E16 | 17/04/2017 | Equipamentos para produção e processamento de leite, produção de embutidos e conservas e câmaras frias. | Nova Erechim-SC | Itaipú Rural Show (Pinhalzinho-SC) e Coopavel (Cascavel-PR), e outras feiras multisetoriais. | Diretor Geral (sócio) |
| Empresa 17 – E17 | 18/04/2017 | Telhas coloniais, onduladas e trapezoidais, painéis termoisolantes e acabamentos. | Erechim-RS | Construsul (Porto Alegre-RS), já participou de outras feiras da área da construção, visita a feiras na Europa e China todos os anos. | Diretor Geral (sócio) |
| Empresa 18 – E18 | 02/05/2017 | Sistema de recebimento e carregamento de gaiolas automatizado, equipamentos de insensibilização e sangria, e escalda e depenagem. | Chapecó-SC | Mercoagro (Chapecó-SC), Tecnocarne (São Paulo-SP) e fora do Brasil por representantes. | Departamento Administrativo |
| Empresa 19 – E19 | 04/05/2017 | Equipamentos para empresas processadoras de erva mate, sistemas de secagem de lodo, secagem de cavacos, secadores esterilizadores de maravalha e casca de arroz, entre outros. | Erechim-RS | FEMATE (Arvorezinha-RS), Mercoagro (Chapecó-SC) e outras multisetoriais. | Diretora Financeira (sócia) |
| Empresa 20 – E20 | 05/05/2017 | Moedor, misturador, entre outros produtos para processamento de carnes de frango, suínos e bovinos, laticínios, e peças microfundidas. | Chapecó-SC | Mercoagro (Chapecó-SC), Tecnocarne (São Paulo-SP), Foodtec/Anutec Brazil (Curitiba-PR), IFFA (Alemanha), IFFE (Atlanta-EUA). | Diretor Industrial Comercial (sócio) |

Fonte: Elaborada pela autora com dados coletados na Receita Federal, com os entrevistados e no site das empresas, 2017

As áreas de atuação da empresa, embora sejam todas classificadas como do setor metalmeccânico, são diferentes pelo menos com relação aos produtos/serviços oferecidos. Quatro delas atuam na fabricação de equipamentos para industrialização de carnes e três na fabricação de implementos agrícolas. As demais são de segmentos diferentes. Esta concentração nestas atividades se deve às características da atividade econômica da região onde foi desenvolvida a pesquisa, voltada para a produção agrícola e beneficiamento de carnes, principalmente suínos e aves.

As feiras de negócios que as empresas participam também são diferenciadas, a maior concentração está nas feiras voltadas ao agronegócio e ao processamento de carnes, seis representantes em cada segmento de feira. Seis empresas já tiveram experiência como expositores em feiras internacionais e outros cinco já visitaram feiras fora do país em suas áreas de atuação.

O primeiro aspecto da relação feira de negócio com o estabelecimento de relacionamentos entre os expositores a ser apresentado é relacionado aos mecanismos de interação formais e informais aos expositores.

4.2 MECANISMOS DE INTERAÇÃO NAS FEIRAS DE NEGÓCIOS

Os mecanismos de interação são as ferramentas utilizadas para auxiliar as atividades de relacionamento. Estas podem ser formais quando oferecidas aos expositores pelos organizadores das feiras de negócios ou por outros atores presentes nas feiras. Ou informais quando são desenvolvidas pelos próprios expositores.

Nesta seção, primeiro serão apresentados os resultados referentes aos mecanismos de interação formais que são oferecidos aos expositores pelos organizadores das feiras de negócios ou por outros atores presentes nas feiras. Depois são apresentadas as formas de interação realizadas de maneira informal pelos próprios expositores. Estes mecanismos podem ser muito variados, podendo ser um espaço no site da feira, um grupo em sistema de comunicação, como: Messenger, What'sApp; um evento de confraternização, um espaço de encontro nos pavilhões da feira, conversas nos corredores da feira, atividades recreativas organizada pelos expositores, entre outros. A interação entre os expositores pode ocorrer com concorrentes, empresas que tem produtos e/ou serviços

complementares, clientes e fornecedores, porque como as feiras de negócios são a representação de uma cadeia de negócios, isso pode concentrar neste período todas as empresas do segmento.

Serão usadas como categorias teóricas o Modelo SECI, apresentado por Nonaka e Konno (1998): socialização, externalização, combinação e internalização. Estas categorias serão casadas com as categorias advindas dos dados coletados, que serão apresentadas no decorrer do texto.

Os expositores entrevistados tiveram diferentes opiniões sobre os mecanismos de interação disponibilizados para eles pelos organizadores das feiras. Dos 20 entrevistados onze apontaram rodadas de negócios como mecanismos de interação promovidos pelos organizadores das feiras.

E1 – “Em todas as feiras sempre têm as rodadas de negócios, várias rodadas de negócios setorizadas [...]”.

E3 – “Tem feira, que eles mesmos organizam rodadas de negócio por segmento, é algo bem interessante, a Expodireto é um exemplo [...]”

E4 – “Palestra, fazem palestras e já vimos rodadas de negócios”.

E6 - “Olha, tem feiras boas, que o pessoal faz a rodada de negócios, faz palestra, inclusive na Expolux, a gente vai estar com uma palestra nossa, expondo para o Brasil todo, ou pro mundo[...]”.

E8 - “Geralmente essas feiras, elas têm no auditório delas ou no próprio estande, [...] as rodadas de negócio, [...] para, pelo menos se ela não conhece a nossa empresa, para manhã ou depois se ela tiver uma necessidade, ela vir a lembrar de nós”.

E9 – “É da feira tem bastante, tem rodada de negócios, o nosso setor de compras tem contato com diversos fornecedores, então a gente conhece muita gente ali, empresas que daqui a pouco podem fornecer alguma coisa”.

E10 – “Aqui a gente tem algumas que têm rodadas de negócios, acho que a Mercoagro também tem”.

Um dos entrevistados explicou como funciona a rodada de negócios:

E8 – “[...] não sei se você já participou de alguma rodada de negócios, então como funciona, você tem o comprador ali e você tem um limite de tempo pra vender o ‘peixe’. A verdade é essa. Então você conversa, mostra mais ou menos como é a sua empresa, a estrutura dela, como é que você faz, quais são os itens de interesse para aquele comprador, para estar na feira ele tem um interesse. ‘Eu quero comprar cadeira, quero comprar roda’. Então você vai com um foco na conversa. ‘Quer comprar roda, eu não vendo roda, mas eu vendo o eixo pra roda’. Às vezes, eu acabo englobando todas as empresas para conversar”.

Embora a rodada de negócios tenha sido o item mais citado, os expositores pesquisados ressaltam que elas são não só para expositores.

E1 – “[...] todos os possíveis clientes interessados também são comunicados e são feita essas rodadas de negócios, apresentação dos produtos nas feiras”.

E3 – “[...] um exemplo que tem são as rodadas de negócios internacionais, eles convidam tanto expositores como até não expositores que trabalham no setor, acho bem importante”.

E4 “[...] rodadas de negócios, já vimos, mas é para todos, nós nunca participamos, não sei como funciona isso”.

Como apresentado neste último trecho, alguns entrevistados comentam que não participam das rodadas de negócios.

E1 – “Nestas rodadas de negócios a gente tem participado pouco. A gente tem um perfil,[...] não individualista, mais direto com cliente [...]”.

E10 – “[...] quem quer participar participa, resumindo a história, nós participamos às vezes [...]”.

E12 – “Mas não é bom arodada de negócios.A gente prefere quando vai a Chapecó, a gente fez esse ano lá, levamos uma novidade, então nós temos conhecimento dos clientes que a gente quer que vejam essa novidade. Assim, antes da feira, de manhã, fizemos uma reunião em um hotel [...]”.

Neste último trecho, E12 reforça, como já destacado anteriormente, que a rodada de negócios não é somente para os expositores. Eles a vêem como algo para se apresentar ao cliente. Assim, embora tenha sido citada como mecanismo de integração entre os expositores, ela se caracteriza em alguns casos como uma ferramenta para entrar em contato com clientes.

Dois entrevistados falaram que a rodada de negócios era capitaneada não pelos organizadores, mas pelo SEBRAE:

E8 - “[...] o meio que hoje elas acham para interagir, capitaneado pelo Sebrae, são as rodadas de negócios, rodadas de conversa, para colocar o comercial, fornecedor com comprador, pra comprar”.

E11 - “[...] o Sebrae faz as rodadas de negócio [...]”.

Também com relação à rodada de negócios um entrevistado diz que tem feira que eles participam somente da rodada de negócios, reforçando o que foi apontado anteriormente, que a rodada de negócios não é exclusiva para expositores.

E8 – “Outra feira que a gente participa, mais em rodadas de negócios, nunca expondo, são as feiras como a Mercopar, em Caxias do Sul, outra que o [...] participou foi em Santa Catarina, não vou saber dizer agora”.

As rodadas de negócio possibilitariam a transformação do conhecimento tácito em explícito (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2002) e se caracterizariam como espaços de externalização, pois elas possibilitam o diálogo entre os participantes e também pode ocorrer a troca de experiências e habilidades (BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2005).

Outro mecanismo de interação apontado por cinco entrevistados foram palestras e seminários. Esta categoria foi codificada como: **palestras/seminários técnicos**. Segundo Nonaka, Toyama e Konno (2002) teriam neste local a troca de conhecimentos explícitos.

E2 – “Assim todas as feiras têm uma parte [...] **deseminário**, que vem pessoas de fora, veterinários, pessoas estudadas falar de nutrição animal, falar sobre rendimento, conversão. Então tem períodos da feira que estão divididos para o pessoal participar, tanto os expositores como clientes [...] isso gera conhecimento, troca de informações entre os clientes e até mesmo entre os expositores”.

E10 – “[...], por exemplo, em Não-Me-Toque eles fazem o **Fórum Nacional da Soja**, mas é para o público em geral, não é uma reunião dos expositores [...]”.

E11 – “Na verdade durante a feira eles fazem, eles têm **palestras**, eles têm encontros com secretários de governo do Estado, ou setorial, ou do próprio Sebrae. [...] a cooperativa promove, tem um salão principal, que [...] acontecem essas reuniões. Na verdade eles devem focar mais quem vai vir para ver tal palestra, é o produtor, [...] é o agricultor, então é mais voltado para eles, não pra nós”.

Neste caso, também os entrevistados ressaltam que estes eventos não são somente para os expositores, mas também para os visitantes. Palestras e seminários não seriam mecanismos de interação somente para os expositores.

Algumas feiras fora do Brasil, que tem outro formato, são seminários técnicos e juntamente realizam a feira.

E7 – “Nos EUA, por exemplo, primeiro que não se fala que é um estande, eles chamam de *topdesk*, que é uma mesa com cadeiras. Elas não tem como no Brasil, três garçons, quatro modelos, uísque, chopp, buffet, coquetel. Isso nos EUA você não vê [...] tem inscrições, um valor alto, você se inscreve para participar do evento, tem as refeições inclusas, um café [...] Não é aberta ao público [...] se sabe que ali não é para fechar negócio, você está ali pra difundir o processo, a pesquisa [...]”.

E12 - “Essa lá fora, como é **seminário**, é como um confinamento: entra de manhã e sai de tarde. Então servem almoço. [...] É uma área grande, como se fosse um ginásio, fica lá dentro. [...] Entra de manhã, sai de tarde e volta outro dia, come lá e tudo. [...] Tem espaços que a gente pode falar, montar reuniões [...]”.

E7 – “[...] uma coisa que eu gosto desse modelo dos EUA é que você tem espaço pra assistir as palestras, participar dos workshops, porque você sabe que o cliente só vai passar na sua mesa no intervalo. Você consegue também interagir. Numa feira do porte de uma BrasilPlast você não vê nada, porque [...] geralmente acontece seminários, palestras, simultâneas [com a feira]”.

Acaba havendo mais proximidade com todos os envolvidos naquela cadeia produtiva, pois estão todos no mesmo espaço e com horários organizados, tanto para o seminário técnico como para visita aos estandes, ou como coloca a entrevistada, *topdesk*. Como se fica dois a três dias juntos o dia todo, como colocou o entrevistado E12 “em confinamento”, a interação pode ocorrer de forma mais facilitada.

Um dos entrevistados também citou que nas feiras dos EUA todos vão para um mesmo espaço nos intervalos dos seminários, que acaba integrando, o qual foi denominado: *coffee break*.

E7 – “Nos EUA a própria feira tem um lugar com: café, água, coca cola”.

Três empresas pesquisadas comentaram sobre abertura da feira com coquetel, como espaço criado pelos organizadores para a integração. Sendo que a categoria então foi codificada como: *abertura com coquetel*.

E5 – “Sim, sempre tem esses momentos e, como estava falando, de participar, de se envolver, é quase que obrigatório estar presente na abertura, estar presente no coquetel, não tem como fugir desta questão do network”.

E7 – “[...] existe um espaço na abertura da feira, ou um ou dois dias antes você tem o coquetel para abrir, conhecer e tal. Normalmente o que você percebe que está todo mundo envolvido em terminar o estande, [...] o que você vê é, talvez, o diretor indo no evento, a equipe está ainda terminando de...”.

E20 – “Sempre tema abertura, algumas feiras fazem coquetel com os expositores, para que haja essa relação. Então sempre tem alguma espécie de aproximação que a organização oferece, para que se aproximem realmente, porque o objetivo de todo mundo que esta ali é o mesmo”.

Cabe ressaltar que na abertura das feiras de negócio, normalmente, também são convidados patrocinadores, autoridades, associações de classe da cadeia de negócios envolvida na feira, entre outras pessoas de interesse dos organizadores e da cadeia produtiva.

Com relação ao coquetel, um dos entrevistados disse que eles foram convidados não pelos organizadores da feira, mas por um banco de fomento que também participava da feira. Esta categoria foi denominada como: **coquetel**.

E11 – “Já participei, uns dois anos atrás [...] o Sicredi, não é da cooperativa [organizadora da feira], o que ele fazia, alugava um salão e convidava[...]para ir a um **coquetel**, quinta-feira à noite [...]eles faziam essa integração[...]”.

E12 citou que a organização da feira faz um **jantar** para os expositores.

E12 – “Tem uma promoção da própria feira, eles têm esses **jantares**[...] não sei se é no último dia, ou no meio, tem um **jantar** que eles fazem para todo mundo”.

O E10 citou que sempre tem eventos, sem especificar qual tipo de eventos ocorre nas feiras que participa e ainda ressalta que há pouca participação dos expositores, sendo que estes somente participam se for de interesse para seu negócio.

E10 – “[...] sempre tem **eventos**, mas das máquinas agrícolas, até onde eu sei, praticamente ninguém participa de quase nada, a não ser que tenha um ponto em especial, uma discussão específica”.

Um dos expositores entrevistados citou que é realizado um evento de integração, não sempre e que envolve tanto expositores como clientes.

E1 – “Tem alguma coisa, são poucas vezes, mas geralmente é feito [...] um **evento**. Tenho observado, tem feito, para ter uma **integração geral** com os expositores e clientes”.

Estes dois últimos trechos citados foram agrupados na categoria: **eventos**, pois não especificaram exatamente o que seria e de que forma era realizado, para que pudesse ser classificado de forma mais explícita.

Outro citou que ocorre um evento ao final da feira só para expositores. Esta categoria foi codificada como **baile**. Porém, como ocorre ao final, todos já estão cansados e, provavelmente, não ocorram mais negócios.

E14 – “Sempre tem um **evento** no final da feira, com integração.[...] Isso, só com os expositores, com **baile**. Neste momento já estão todos cansados da feira, já não quer saber mais de nada”.

Nos casos elencados: abertura, coquetel, *coffee break*, jantar, eventos e baile, ocorrem eventos com características de interação social informal. Balestrin, Vargas e Fayard (2005), Balestrin (2005) e Silveira e Farina (2012) já tinham evidenciado em seus estudos que as interações informais, como confraternizações, são importantes espaços para incentivar e fortalecer relacionamentos. Estes mecanismos de interação possibilitariam a troca de conhecimento de forma direta, face a face, na qual são compartilhados: sentimentos, emoções, experiências e modelos mentais. Na classificação de Nonaka, Toyama e Konno (2002), ocorreria a socialização, o conhecimento trocado seria tácito.

Dois pesquisados ressaltaram que a feira não proporcionava nada para interação entre os expositores, embora E10 em um momento da entrevista admita que até haja alguma coisa, mas sem participação de muitos expositores.

E10 – “[...] não têm muito essa harmonia entre todos os expositores, marca a data, negocia o local e é isso aí”.

E13 – “Não, entre os expositores não, é que os próprios expositores eles se integram, [...] na última feira estávamos em sete concorrentes [...] então a gente se reúne nos estandes, tomar chopp, chorar as mágoas. Mas não tem, a feira mesmo ela não dispõe de integração”.

Porém, as posições são bem diferentes, enquanto um ressalta que não há interação entre os expositores, o outro enfatiza inclusive que há interação até mesmo entre os concorrentes. Isso pode ser pelo fato que as empresas participem de feiras diferentes e de cadeias de negócios diferentes, tornando assim os comportamentos dos expositores diferentes.

A E18 comentou sobre um espaço dentro da feira destinado às empresas da cidade, este ocorre para que os visitantes pudessem ver todos os equipamentos da linha frigorífica produzido na cidade, no mesmo espaço.

E18 – “[...] eles queriam fazer uma espaço [...] de Chapecó, um barracão, como a feira é daqui de Chapecó, a Mercoagro é daqui,[...] eles queriam fazer um espaço onde ficassem só empresas de Chapecó. [...] Para que ali fechasse um ciclo e poder dizer que essas empresas são de Chapecó, [...] até para facilitar, aproximar essas empresas de Chapecó basicamente, e mostrar a força de Chapecó”.

Este poderia ser aproveitado para externalização do conhecimento possibilitando o diálogo, o compartilhamento de experiências e habilidades, que podem fortalecer os objetivos em comum (BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2005).

Entretanto, o que não foi efetivado pelo organizador, foi algo que era somente uma proposta que foi apresentada para o expositor e que esta pode se efetivar em uma edição futura da feira.

Outro entrevistado ressaltou que no formato do qual ele participa, é um estande coletivo de empresas do setor organizado pelo SEBRAE, a integração já ocorre antes da feira, por fazerem parte de um grupo desenvolvido pelo SEBRAE antes da feira e não só com o objetivo de participar da feira.

E11 – “[...] a gente já se conhece em função da convivência dentro do SEBRAE [...] tem trinta e duas ou trinta e três empresas que participam [...]”.

Os mecanismos de interação citados pelos entrevistados como organizados pelos responsáveis pela feira ou por outras instituições foram: rodadas de negócios (11) palestras/seminários técnicos (5), abertura com coquetel (3), eventos (2), coquetel (1), jantar (1), *coffee break* (1) e baile (1). A maioria destes mecanismos formais apresentados não é exclusiva para os expositores, sendo assim, talvez não possam ser apontados como impulsionadores do relacionamento entre estes durante as feiras. Todavia, podem auxiliar, pois foram citados pelos entrevistados e, para os expositores novos, pode ser um meio de conhecer e interagir com os demais.

A partir deste trecho, são apresentados os mecanismos de interação informais realizados pelos expositores, para troca de informações com outros expositores. A troca de informações é uma ação imprescindível para o relacionamento social e organizacional. Nas feiras de negócios, é algo que pode se complementar aos mecanismos de interação formais. Os mecanismos informais de troca de informações estão focados no indivíduo, ele busca informações para si e/ou sua empresa.

As categorias teóricas utilizadas neste tópico foram as formas de transformação do conhecimento - tácito e explícito - apontados por Nonaka e Konno (1998): socialização, externalização, combinação e internalização, porque a troca de informações gera conhecimento, como também foram utilizadas para os mecanismos formais. Estas serão cruzadas com as categorias descobertas nos dados coletados relacionados à troca de informações.

A troca de informações entre os expositores pode ocorrer antes, durante ou depois da feira. Somente um dos entrevistados citou que interage com os outros

expositores antes da feira por meio de e-mail, após saber a relação dos expositores. Neste caso, a categoria ficou identificada como **e-mail**.

E9 – “[...] a gente já sabe a relação de quem vai participar [...] esses parceiros nossos geralmente a gente convida, manda **e-mail**, o pessoal que está na região, a gente já anuncia que vai participar da feira”.

Mais um expositor disse que a organizadora da feira os informa dos outros expositores com antecedência.

E8 – “Sim, até vem um catálogo das empresas que participam”.

A maioria das feiras de negócios apresenta a relação dos expositores no endereço eletrônico da feira. Em alguns casos há, além do nome da empresa, informações como: área de atuação, número do cadastro nacional de pessoa jurídica, endereço físico e eletrônico; há também as que apresentam o link para o site do expositor. Como já apontado por Grandori e Soda (1995) a tecnologia da informação pode auxiliar nas relações entre empresas.

Os demais entrevistados citaram momentos de troca de informações durante os dias de realização da feira. A E8 diz que se prepara para os dias, planejando quem irão visitar.

E8 – “[...] então você tem dentro desse catálogo, que é da feira, tem mais ou menos com quem você vai falar, sabe quem vai, os dias, se vão expor, se só vão participar das rodadas de negócio. [...] uma semana ou duas antes, você já tem organizado com que você vai **conversar**, data, hora, dia, tudo. Não é organizado durante a feira, é antes”.

Da mesma forma que ele descreve, outros três entrevistados apontam a conversa como forma de troca de informações com os outros expositores, e outros 8 apontam as visitas aos estandes dos outros expositores. Considerando que ao visitar a pessoa irá conversar com os outros expositores, estes dois itens se complementam e aparecem de forma conjunta ou isolada. Dessa forma, foi codificada a categoria como: **visitas/conversas**.

E1 – “[...] uma das coisas que fazem, é ir **visitar** os outros expositores, dar uma passada, conhecer o que os outros estão fazendo”.

E2 – “[...] um visita o estande do outro, olha o que tem de novidade e as empresas, como a nossa e outras empresas menores, são empresas copiadoras [...] ocorrem conversas – ‘Vendeu tal balcão?’ Daí a gente faz o convite e eles vêm até aqui ou eles deixam o cartão, marcam uma visita, agendam para ver a necessidade”.

E7 – “[...] você conversa com os vizinhos de estande [...] normalmente você consegue [visitar] os três estandes do lado e os três ou quatro da frente”.

E11 – “[...] Então a gente acaba se encontrando na feira, ou indo se visitar na feira, sei que o fulano tá em tal empresa dando uma mão lá [...] nesse sentido, há essa troca de informação, às vezes até sem querer, mas há essa troca de informação. [...] estar lá e daqui a pouco vir alguém cumprimentar, dar a mão e diz assim: ‘Eu sou o fulano de tal, você me liga para pedir tal produto’”.

Essas visitas e conversas acabam ocorrendo até mesmo com concorrentes, como ressaltado por estes pesquisados.

E5 – “[...] visitando, tanto concorrentes quanto pessoal que está lá. ‘Olha, nós somos o pessoal da [...], estamos passando aqui, queríamos nos apresentar’, troca cartão”.

E15 – “Todos conversam, a gente visita a empresa de móveis, visita os concorrentes, eles vem visitar a gente, não tem problema nenhum”.

Estes dados vão ao encontro dos achados de Luoa e Zhonga (2016), segundo a pesquisa deles, os expositores procuram conhecer a tecnologia daqueles que trabalham nas mesmas áreas, incluindo seus concorrentes. Com estas comunicações com outras empresas, os expositores podem obter uma compreensão preliminar dos avanços técnicos, em termos de aplicação dos avanços à produção industrial, técnicas de produção, novos níveis de precisão alcançados pela tecnologia e também suas desvantagens.

Também é citada a troca de cartões por quatro entrevistados

E7 – “[...] você acaba indicando, os outros lhe indicam, você troca cartão[...]”

E8 – “[...] vamos fazer contato corpo a corpo com as outras empresas [...] você pede um cartão, conversa, pede um contato com a empresa para realmente depois fazer esse trabalho de ir visitar e ver qual é a necessidade daquela empresa [...]”.

A E8 cita que desse encontro e troca de cartões pode ocorrer posteriormente um aprofundamento no relacionamento, com visitas e talvez até a realização de algum negócio entre eles.

A E3 cita que marca encontros com outros expositores e clientes fora do ambiente da feira. Esta categoria foi então denominada de: encontros fora da feira.

E3 – “Então o pessoal vai focado e durante a feira as visitas, os contatos, você marca uma reunião, um jantar com outro, café da manhã com outro. É assim, como eu disse o paralelo acaba fazendo tanto quanto quase a feira”.

Ainda há outras formas informais de interação entre os expositores em uma feira revelada pelos entrevistados. As citadas na sequência pelos entrevistados foram agrupadas na categoria: **almoço/jantar**.

E14 – “Sempre tem uma interação assim, tem alguns amigos de empresas que a gente **almoça** junto, faz um churrasco e assim vai conhecendo”.

E2 – “Outra que acontece, às vezes, na feira o almoço, muitos fazem churrasco, daí vêm alguns conhecidos, vem os técnicos, até os próprios concorrentes, um vai jantar, almoçar [...] Tem negociação, contam piada, as coisas que já aconteceram, [...], as dificuldades são relatadas, as coisas boas também são relatadas, o amadurecimento das pessoas é grande, poucos a gente vê que tenha rixa [...] E rola umas fofocas[...] Não posso falar onde mais eles vão, porque não pode [risos]”.

E2 ao final cita que há lugares que os expositores vão durante a feira, porém fora do ambiente desta, e que serve para conversarem e trocarem informações que ele não pode citar porque são lugares que são considerados impróprios. Outros expositores depois da entrevista formal, a parte gravada, também falaram de outros aspectos que não citaram durante a entrevista e este foi um item que surgiu pelo menos mais duas vezes. Os expositores se encontram após o encerramento das atividades do dia na feira em boates e aproveitam para conversar inclusive sobre negócios, que por vezes, durante o dia não tiveram tempo ou oportunidade. Esta categoria foi então chamada de **encontro em lugares alternativos**.

Onze citaram que para obter informações sobre produtos dos outros expositores percorrem e observam os estandes, como se fosse um visitante da feira, como citam alguns “para dar uma espiada” nos outros estandes. Como as formas de se expressar foram diversas, optou-se por utilizar como categoria a expressão: **observação dos estandes**.

E1- “Além de expor a gente também dá sempre uma ‘espiadinha’ [risos] para olhar a tendência de mercado, a gente tem que se antecipa muitas vezes [...]”.

E2 – “[...] olhar o que tem de novidade e as empresas como a nossa e outras empresas menores são empresas copiadoras. Então você vai lá numa Big Dutchman, o que tiver lá você dá uma olhada, pesquisa, tira foto e copia, às vezes copia e consegue melhorar”.

E4 – “A gente visita, dá uma passada, conhecer o que os outros estão fazendo”.

E6- “[...] o brasileiro não, ele pesquisa, vai pra dar uma ‘espiada’, ver o concorrente, [...] para ‘bisbilhotar’ os concorrentes [...]”.

E8 – “[...]o pessoal vai dar uma olhada nas unidades [...] se tem alguma tecnologia nova, olhar o concorrente, espiar, copiar, porque é assim, o mercado infelizmente é assim, o pessoal não cria nada do zero, muito difícil, hoje você pega uma máquina do seu concorrente e a partir daquilo ali você tenta aprimorar ou melhorar [...]”

E10 – “[...] vira um corre corre em todas as empresas, uma querendo ver da outra [...]”

E11 – “Cópia industrial [...]elas acabam indo atrás da informação, como? Olhando o produto dos outros. E que horas você faz isso? Ou é na chegada da feira, você chega e já vai passando no estande dos outros para dar uma olhada.[...] estou indo tirar minha informação, informação sem conversar com ninguém [...] você vai no concorrente, o concorrente vai no seu [...] as grandes vão nas grandes olhar o que estão fazendo, isso acontece, sempre tem o camuflado lá que está copiando[...]. A feira, às vezes, ela serve pra você melhorar teu produto só no olhar o dos outros, não precisa nem copiar, só tirar a ideia”.

E17 – “Então a gente procura muito também, de certa forma, com o ‘canto do olho’, ver o que a empresa do lado está fazendo melhor do que você, então as feiras também são importantes pra isso [...]”.

Dois assuntos são apresentados aqui por estarem ligados ao tema do tópico, não de forma direta e pela presença constante nos relatos, o que despertou interesse da pesquisadora. Quatro expositores pesquisados relataram o crescimento na presença de chineses nas feiras no Brasil. A E7 relatou o que os expositores chineses fazem para ter o contato e trocar informação com os outros expositores e com os visitantes das feiras, pois não falam bem português e muitas vezes nem inglês.

E7 – “[...] eles coletam muito cartão, para mala direta. Eu já aconteceu, por exemplo, de estar visitando alguma coisa na feira e ser parada por uma chinesa, [...] ela quis tirar uma selfie, e depois ela me mandou um e-mail, com a nossa foto para que eu lembrasse dela [...] faz uns quatro ou cinco anos isso e ela continua me mandando e-mail, eles têm muito dessa coisa de juntar contato [...]”.

A E13 também relatou como agem os chineses.

E13 – “[...] os chineses eles são bem ‘cara de pau’, eles chegam, olham teu equipamento, [...] tiram foto do teu equipamento e falam em chinês [...] Na ‘cara dura’, eles abrem o teu equipamento, tiram foto [...]”.

Outro destaque no relato dos entrevistados é quanto ao encontro com os amigos e a aproximação com os parceiros que é realizada durante os dias da feira.

E7 – “[...]às vezes você até torce, quem será que vai estar por perto? [...] sempre existe uma troca legal[...]”.

E11 – “[...] as pessoas acabam saindo de dentro do escritório, vamos para a feira que vai estar todo mundo lá [...]”.

E13 – “[...] você vê os conhecidos. ‘Ah, já lhe conheço da feira tal, na última feira que eu fui’ [...]. Depois eu revejo muita gente lá que já faz muito tempo, é muito interessante a feira”.

E15 – “[...] a convivência na feira em relação aos expositores é impar, porque existe uma grande troca de informações, muito grande, [...] um exemplo, eu vou citar o seu [...] lá da Henn, eu tiro uma hora e vou lá falar com ele, quando a gente sabe que ele está lá, aí você conversa com ele, troca algumas ideias, fala com alguns proprietários de outras indústrias, [...]”.

E18 – “A gente sempre se falava por telefone, aí você acaba conhecendo e acaba afinando as coisas, e a partir daí pode engrenar alguma coisa”.

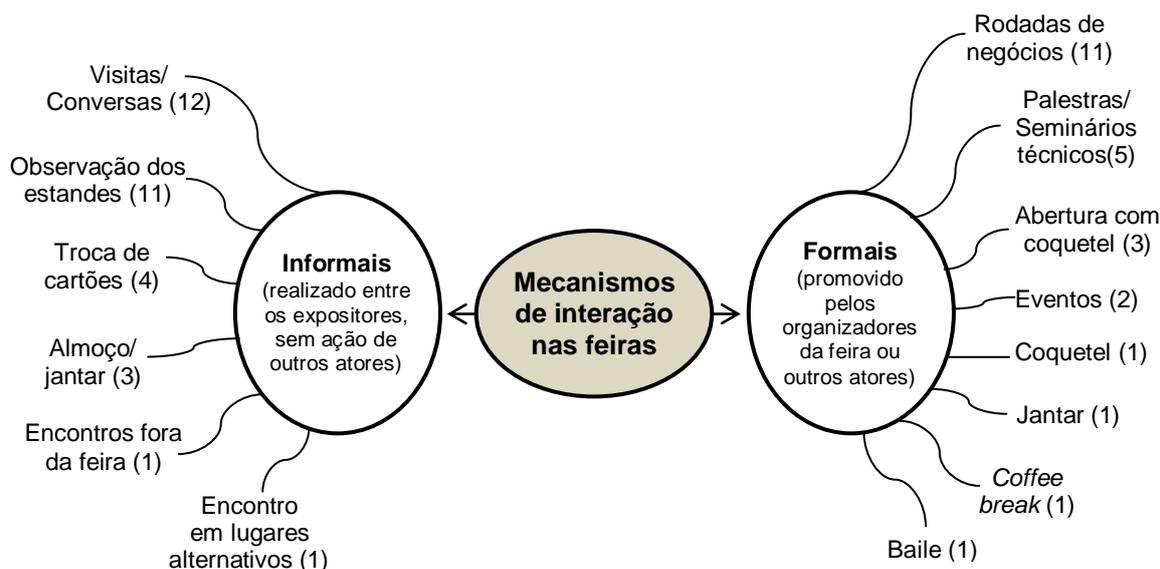
E10 diz que na feira acaba encontrando os amigos e complementa

E10 – “[...] no fundo está sendo mais isso do que qualquer outra coisa as feiras, no meu entender, essa aproximação que você tem com os seus parceiros da região, [...] serve muito para isso, para criar uma afinidade um pouco maior, também”.

Baseado nos relatos dos expositores entrevistados, é possível aduzir que as feiras de negócios acabam sendo um verdadeiro *Ba*, que é um ambiente no sentido físico de sua concepção, que favorece o surgimento de relacionamentos, possibilitando o encontro e troca de informações (NONAKA; KONNO, 1998).

Pode-se constatar que as feiras de negócios proporcionam troca de informações (Figura 11) e interações entre os expositores e como mencionaram Thibaut e Kelley (1959) isso contribui para o cultivo do relacionamento.

Figura 11. Mecanismos de interação formais e informais nas feiras



Fonte: Dados da pesquisa

Comparando as categorias teóricas e as levantadas na pesquisa, tem-se a compilação dos dados no Quadro 11.

Quadro 11. Mecanismos de interação versus fases do modelo SECI

| | Mecanismos de interação | Fase do modelo SECI |
|-----------|----------------------------------|---------------------------|
| Formais | Rodadas de negócios | Socialização |
| | Palestras e seminários técnicos | Socialização / Combinação |
| | Abertura com coquetel | Socialização / Combinação |
| | Eventos | Socialização / Combinação |
| | Coquetel | Socialização / Combinação |
| | Jantar | Socialização / Combinação |
| | Coffee break | Socialização / Combinação |
| | Baile | Socialização / Combinação |
| Informais | Visitas e conversas | Socialização / Combinação |
| | Observação dos estandes | Socialização |
| | Troca de cartões | Externalização |
| | Almoço e jantar | Socialização / Combinação |
| | Encontros fora da feira | Socialização / Combinação |
| | Encontro em lugares alternativos | Socialização |

Fonte: Elaborado pela autora

Os mecanismos de interação que ocorrem em uma feira de negócios tanto formais como informais em sua maioria são de socialização e de combinação, com transferência de conhecimento tácito para tácito.

As informações coletadas durante a pesquisa dão sinais que os mecanismos de integração informais teriam um significado maior para os expositores do que os

formais, pois eles é que acabam realizando e interagindo com quem eles desejam, no momento que é mais oportuno para eles. Embora isso não possa ser medido neste estudo, este assunto pode ser explorado por outras pesquisas.

Na sequência, são apresentados os fatores motivadores para a realização de ações conjuntas.

4.3 FATORES MOTIVADORES DE AÇÕES CONJUNTAS NAS FEIRAS

Nesta seção, serão apresentados os fatores motivadores para o desenvolvimento de ações juntas nas feiras de negócios. Fatores motivadores são os impulsionadores para as empresas estabelecerem um relacionamento a fim de realizar ações conjuntas.

No item anterior, os relatos dos pesquisados eram mais claros e fáceis de serem identificados, quanto aos fatores motivadores, estes são mais subjetivos. Assim, as palavras e expressões utilizadas como categorias foram criadas a partir da interpretação da ideia que os respondentes tentavam passar em seus relatos.

Catorze citaram que têm ou podem fazer ações conjuntas com empresas que complementem as suas atividades ou negócios, relatam isso de diferentes formas, deste modo, optou-se por chamar esta categoria de **complemento ao negócio**.

E1 – “Então com algumas empresas a gente tem alguma aproximação neste sentido que não é o mesmo produto, não interfere no produto uma empresa com a outra [...] mas quando se fala do mesmo produto de duas, três empresas aí infelizmente tem a questão de sobrevivência [risos]”.

E4 – “Claro que negócio é negócio, quando estamos concorrendo vamos concorrer, mas tem um pilar que é o específico da [...], específico de cada empresa, vai fechar um frigorífico, uma sala nova, eu não tenho como fornecer sozinho, por exemplo”.

E5 – “[...] eles desenvolverem produtos específicos, deles encampam uma linha de produtos nossos e, colocam no portfólio deles, várias situações nesse sentido”.

E17 – “[...] muitas vezes o pessoal que está na feira, ele é o complemento da tua cadeia. Então, por exemplo, nós produzimos essa telha, esse é o nosso produto principal, mas na instalação dela numa obra, ela requer uma série de acabamentos, que são outras peças em volta dela, e para nós produzirmos aquilo sai um pouco do nosso foco, [...]. O que a gente faz? Busca parceiros [...] isso acontece muito em feiras”.

E18 – “[...] sempre tem um equipamento [...] que é o teu carro chefe que identifica a tua empresa, [...] a Semil é embalador, [...] então sempre tem um equipamento que puxa e claro, vem os outros equipamentos junto”.

E19 – “[...] porque como os produtos são distintos[...] os produtos se complementam[...]”.

E20 – “É um processo muito grande, é muito amplo, então você se especializa em uma parte, [...] então hoje você tem essa parceria, hoje tem muita parceria assim, não com concorrentes, com empresas do mesmo segmento”.

Na classificação das contingências de Oliver (1990), está presente a contingência reciprocidade, que ocorre quando há cooperação, colaboração e coordenação entre as empresas, todas buscando interesses comuns. Como nos casos relatados, os entrevistados citam que podem fazer uma parceria para vender um grupo de produtos para atender um cliente ou que algumas empresas podem fazer partes do processo que não lhes é vantajoso, por não ser foco de seu negócio. Balestrin (2005) já cita que sempre há uma motivação econômica e nestes casos as empresas terão ganhos econômicos, porque cada uma ofertará os produtos que fabrica. Ele ainda complementa que o relacionamento social também pode contribuir com acesso de recursos, compartilhamento de informações, aprendizado e inovação. Já dentro do que propõem Verschoore e Balestrin (2008), o ganho competitivo que aparece é o das relações sociais que podem ocorrer se trabalharem em parceria, sendo que ao longo desse processo podem ter outros ganhos.

Para Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006), o que foi relatado pelos entrevistados pode se encaixar nas três bases motivacionais levantadas por eles: razões de mercado, razões organizacionais e preparação. As empresas expositoras tendem a fazer negócios com outras empresas que complementem o seu produto, assim tem reciprocidade, pois podem tanto ter benefícios como gerar benefícios para a empresa parceira; ao mesmo tempo em que geram ganhos financeiros para ambas, promovem as relações sociais; isso tudo gera mais mercado para as duas empresas, podem gerar melhorias nos processos organizacionais e tornar estas empresas mais preparadas para competir.

Um dos pesquisados citou uma situação que pode ocorrer nas rodadas de negócios, envolvendo neste caso uma relação de parceria entre os expositores e cliente/fornecedor, sendo que o expositor que seria o cliente teria mais poder no mercado de atuação dos dois, por ser uma empresa grande, estabelecida no mercado e atuante em todo o território. Neste caso, a categoria escolhida foi **expositor comprador forte**.

E11 - “[...]eles começam a pedir para as empresas maiores quem quer se cadastrar pra comprar na rodada de negócio do Sebrae que vai haver na Expodireto, e dentro do Sebrae, tanto o nosso e as outras unidades Passo Fundo, Caxias, Porto Alegre, eles buscam os vendedores, por exemplo, eu quero vender pra uma AGCO, eu vou me cadastrar pra vender lá na rodada de negócios, porque as vezes tu não consegue entrar numa AGCO [...]”.

Verifica-se que o participante da rodada procurava mais a venda e a prospecção de um cliente maior, também expositor, mas que não tinha condições de sozinho chegar até a empresa. Isso demonstra uma das contingências que incentivam a formação de redes apresentadas por Oliver (1990), que é a assimetria, na qual as relações entre as empresas são induzidas pelo possível exercício de poder de uma empresa sobre outra. Também dentre os cinco ganhos competitivos, apresentados por Verschoore e Balestrin (2008) para quem trabalha em rede, tem a escala e o poder de mercado, que é representado no trecho em discussão. Nas rodadas de negócio, que ocorrem nas feiras de negócios, as empresas pequenas teriam condições de se relacionar e vender para empresas de grande porte, que exercem o poder na cadeia de negócios e no mercado de trabalho de ambas. Além disso, percebe-se que as rodadas de negócios, bem como as feiras de negócios podem ser ambiente colaborativo e assim as empresas estariam mais preparadas para reduzir custos e tempo, para encontrar parceiros para uma dada ação colaborativa (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2006). Um expositor pode se motivar a se aproximar de outro para se beneficiar do poder de outra empresa maior com mais poder de mercado. Vendendo para uma empresa maior ganha em escala por aumentar suas vendas e poder de mercado, tornando-se mais preparada para outras negociações.

E3, que é uma empresa que está há mais de vinte anos no mercado e desde o seu início participou de feiras de negócios, relata que conforme eles foram crescendo e expandindo seus negócios, eles começaram a ser vistos de maneira diferente pelos possíveis parceiros. A categoria aqui será **fortalecimento da empresa**.

E3 – “Cada segmento nós temos algumas parcerias que foram acontecendo. A empresa também quando é pequena não desperta o interesse de ninguém. Quando você vai crescendo as empresas começam a olhar diferente. ‘Ele já está atuando em um mercado, é interessante’”.

Ela começa a ter o poder em algumas parcerias quando cresce e tem representatividade no mercado. Dentre as contingências de Oliver (1990) estariam presentes: a necessidade, porque o parceiro pode ter dependência de recursos e então ele busca estes recursos em uma empresa já estabelecida; e legitimidade, porque é mais interessante ele firmar parceria com alguma empresa que pode melhorar sua imagem. No caso dos ganhos econômicos levantados por Verschoore e Balestrin (2008) estão presentes todos, dependendo do perfil de quem estiver buscando a parceria: escala e poder de mercado, acesso à soluções, redução de custos e riscos e relações sociais. Também envolve as razões organizacionais abordadas por Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006).

A questão do desenvolvimento de tecnologia e melhoria da mão de obra é ressaltada por E1. Esta categoria foi nomeada de **tecnologia**.

E1 –“Então tem tido um resultado melhor quem consegue desenvolver tecnologia, consegue ter profissionais mais qualificados naquele determinado ponto e facilita, acaba gerando possibilidade de juntar duas, três empresas”.

Neste trecho, é possível perceber que se tem como motivações o acesso à soluções e aprendizagem e inovação (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008); o encorajamento para o aprendizado mútuo e a inovação (BALESTRIN, 2005); aprendizado e treinamento e estabelecimento e adoção de padrões tecnológicos (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2006). Luoa e Zhonga (2016) destacaram em seu estudo que os expositores prestam atenção aos produtos de seus pares e estimam a probabilidade de desenvolvimento de novos produtos e tecnologias, isto pode lhes ajudar de diferentes formas, uma delas é sobre as decisões de marketing a serem tomadas no futuro.

E3 cita outro ponto que estimula as parcerias, além dos citados anteriormente.

E3 - “Ajuda nestes momentos de crise, a enfrentá-la. Claro você tem que estar um pouco capitalizado, mas as parcerias ajudam de várias formas: abrir mercado, referendar o seu produto [...]. A rede de contatos que você tem hoje é o que mais vale, além do *know how* que a empresa tem [...]”.

Neste relato, E3 aborda dois aspectos, sendo: **abertura de mercado** e **consolidação do produto**. A abertura de mercado é mais representada pelo ganho competitivo de Verschoore e Balestrin (2008), escala e poder de mercado; pela competitividade e fomento de novas possibilidades mercadológicas de Amato Neto

(2005) e as razões de mercado de Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006). E finalizando, na consolidação do produto, estão relacionados: estabilidade (OLIVER, 1990) e razões de mercado (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2006).

E5 expõe abertamente que ele faz negócios pensando exclusivamente no aspecto financeiro, para entrar mais recursos para sua empresa, como apresentado por Balestrin (2005), que as empresas se relacionam e formam redes por motivações econômicas. A categoria escolhida neste caso foi **retorno financeiro**.

E6 – “[...]’Eu quero comprar produto de vocês com a minha marca’. Não tem problema, para mim é cifrão que entra no caixa e pronto, não interessa, claro que se vai olhar a marca que vai desenvolver, mas somos pequenos, nós não podemos ficar exigindo”.

Os fatores motivadores das ações conjuntas encontrados nos relatos dos entrevistados são apresentados na Figura 12.

Figura 12. Fatores motivadores de ações conjuntas em feiras de negócios



Fonte: Dados da pesquisa

Comparando com o referencial teórico e as informações levantadas na pesquisa, tem-se o Quadro 12.

Quadro 12. Fatores motivadores para ações conjuntas entre expositores de feiras versus revisão de literatura

| Achados da pesquisa | Fatores motivadores provenientes da revisão de literatura | Relação entre achados e itens da literatura |
|------------------------|---|--|
| Complemento ao negócio | Oliver (1990) – reciprocidade | Complementar seu negócio estabelece uma condição de melhoria da reciprocidade entre as empresas. |
| | Balestrin (2005) – ganhos econômicos | Complementar seu negócio pode ampliar seus ganhos econômicos. |

| | | |
|-----------------------------------|---|--|
| | Verschoore e Balestrin (2008) – relações sociais | Complementar seu negócio pode melhorar suas relações sociais. |
| | Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006) –razões de mercado, razões organizacionais e preparação. | Complementar seu negócio pode melhorar sua relação com o mercado, seus aspectos organizacionais e a tornar mais preparada para competir. |
| Acessar expositor comprador forte | Oliver (1990) – assimetria | Acesso permite redução da assimetria entre as empresas. |
| | Verschoore e Balestrin (2008) – escala e poder de mercado | Acesso minimiza relação de poder entre as empresas. |
| | Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006) – Preparação | Acesso contribui para a empresa ser mais preparada para competir. |
| Fortalecimento da empresa | Oliver (1990) – necessidade e legitimidade | Fortalecer a empresa pode diminuir sua necessidade de recursos e ampliar sua legitimidade. |
| | Verschoore e Balestrin (2008) – escala e poder de mercado, acesso a soluções, redução de custos e riscos e relações sociais | Fortalecer a empresa pode ampliar sua escala e poder de mercado, possibilitar que ela acesse outras soluções, reduza custos e riscos, e melhore suas relações sociais. |
| | Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006) – razões organizacionais | Fortalecer a empresa pode melhorar seus aspectos organizacionais. |
| Desenvolvimento da tecnologia | Verschoore e Balestrin (2008) – acesso à soluções e aprendizagem e inovação | Desenvolver a tecnologia possibilita acesso às novas soluções, aprendizagem e inovação. |
| | Balestrin (2005) – o encorajamento para o aprendizado mútuo e a inovação | Desenvolver a tecnologia encoraja para o aprendizado mútuo e inovação. |
| | Camarinha-Matos e Afsarmanesh(2006) – razões organizacionais | Desenvolver a tecnologia possibilita melhorar os aspectos organizacionais. |
| Abertura de mercado | Verschoore e Balestrin (2008)– escala e poder de mercado | Abrir o mercado contribui para o aumento da escala e poder de mercado. |
| | Amato Neto (2005)– competitividade e fomento de novas possibilidades mercadológicas | Abrir o mercado aumenta a competitividade e fomenta novas possibilidades mercadológicas. |
| | Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006) – razões de mercado | Abrir o mercado melhora as questões de mercado. |
| Consolidação do produto | Oliver (1990) – estabilidade | Consolidar o produto pode gerar estabilidade da empresa. |
| | Camarinha-Matos eAfsarmanesh(2006)– razões de mercado | Consolidar o produto pode melhorar as questões mercadológicas. |
| Retorno financeiro | Balestrin (2005)– motivações econômicas | Aumentar o retorno financeiro melhora a situação econômica financeira da empresa. |

Fonte: Elaborado pela autora

Embora o Quadro 12 mostre diferentes fatores motivacionais para as ações conjuntas, o que se verificou é que a maioria das motivações, como apontado por

Balestrin (2005) tem base econômica. O próximo item abordará as ações conjuntas realizadas pelos expositores pesquisados.

4.4 AÇÕES CONJUNTAS RESULTANTES DO RELACIONAMENTO EM FEIRAS

A ação conjunta representa o que as empresas podem realizar juntas a partir do início do relacionamento entre elas, sendo que elas podem ser realizadas entre duas ou mais empresas.

A pesquisa bibliográfica apontou as ações conjuntas que podem ser realizadas em diferentes tipos de grupos pesquisados no Brasil, conforme Quadro 6(p. 64). Cabe destacar que nenhum destes estudos foi realizado no mesmo escopo deste, mas serão utilizadas para se verificar se ocorrem similaridades entre o grupo pesquisado, expositores de feiras de negócios, e os outros grupos já pesquisados.

Todos os expositores citaram que, de uma forma ou de outra, realizam ações conjuntas com os outros expositores, que vai de uma simples indicação até exportação de produtos.

E3 – “A maioria dos parceiros você conhece em feira, a maioria, [...] mas tem que mostra a cara, ir às feiras”.

Além disso, no decorrer da realização das entrevistas, foi observado que ocorriam casos de as empresas se unirem para participar de feiras de negócios, fato que chamou atenção, pois embora ocorressem de diferentes formas, estas parcerias envolveram metade dos pesquisados. Pode-se afirmar que há ações conjuntas realizadas para a participação das empresas em feiras de negócios nacionais e internacionais. Das vinte empresas pesquisadas dez relataram estas ocorrências, estas foram agrupadas na categoria: **participação conjunta em feiras de negócios**.

E1 – “Aqui em Chapecó, por exemplo, a gente tem formado um grupo que participou da feira de Atlanta [EUA] e da IFFA [Alemanha] são se eu não me engano, seis empresas [...] tem mais uma empresa do Rio Grande do Sul e uma de São Paulo, se não me engano, o projeto da Abimaq contempla em torno de oito a dez empresas nacionais[...]”.

E3 – “[...]eles não patrocinam uma empresa, é um grupo, aí tem um grupo mínimo de cinco, de oito depende do projeto, mas tem que fazer um projeto e encaminhar na Apex, via Sebrae geralmente [...]”.

E7 – “Nós representamos uma pistola de soldagem plástica canadense e teve um ano que a gente levou ela para o estande, inclusive veio um

técnico do Canadá para participar da feira, e fez demonstração dela, [...] vendeu muito, eu tirei pedido na feira [...]”.

E9 – “Essa aqui da Expodireto a gente se organizou para ir com mais força, a gente fechou parcerias com a LS esse ano, já tem parceria, mas firmou mais, destacou [...] Parceria para ir para a feira[...], então em todas as feiras que estão o nosso produto está, mesmo que a gente trabalhe em cinco ou seis feiras no ano, que é a nossa programação, mas essas montadoras é muito mais e, elas levam o nosso produto[...]”.

E11 – “[...] na Expodireto é junto com o Sebrae, [...] eles já montam, encaminham, cada um tem o seu espaço, eles dividem para tantas empresas. Para a gente expor junto com o Sebrae tem que ter um número de horas de curso, de palestra, de acompanhamento, senão eles passam a vaga para outro.[...].Existe um subsídio, na verdade eles passam um valor depois para nós com esse subsídio já, então a gente não sabe quanto é subsidiado, eles dizem que é 50% [...]”.

E16 – “Nós vimos muita vantagem em estar junto com um órgão do governo, [...] Emater, universidade [...]”.

E17 – “Nós fazíamos um grupo de empresas, íamos lá e participávamos, pagávamos uma área x e cada empresa tinha seu espaço. [...] Um estande coletivo[...]”.

E18 – “Eles [representantes] participam e levam [o material da empresa], claro eles não representam só a [...],representam outras empresas que nem a[...] levam o nome das empresas, as empresas contribuem um pouco com os custos e tal, enfim, dali nasce alguma coisa”.

E19 – “[...] do setor frigorífico a primeira que a gente participou foi essa com a Fast, a Mercoagro. [...]”.

E20 – “[...] uma em Atlanta-EUA,que é em janeiro, a gente faz junto com a Abimaq, que é a associação brasileira, eles que organizam e a gente vai”.

Seis entrevistados, embora em um caso não esteja explícito no trecho apresentado, citam órgãos que auxiliaram na organização dos grupos para possibilitar a participação em alguma feira de negócios, estes foram: Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX), órgão federal ligado principalmente ao Ministério das Relações Exteriores e ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC); Associação Brasileira de Máquinas e Equipamentos (ABIMAQ); Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER) e também é citada uma universidade, porém sem citar o nome.

São relatadas várias formas de relacionamento que ocorrem durante a feira de negócios, de atividades simples como relata a E2.

E2 – “[...] dentro da feira um podendo ajudar o outro se ajuda [...]nas feiras acontece muito é a ajuda mútua também, no descarregamento. Não é porque eu sou da [...] que eu posso ver o pessoal da Avioeste

descarregando uma coisa e ir ajudar [...] vou lá ajudar ele a apertar uma barraca, depois ele vem me ajudar [...].”

Até ações conjuntas que geram negócios para uma das partes ou para todas as partes envolvidas. Estas ações foram agrupadas em dez categorias, iniciando pela **indicação de outros expositores**, que foi a mais citada, com nove relatos, conforme segue:

E7 – “[...] you acaba indicando gente, os outros lhe indicam [...]”.

E10 – “[...] o pessoal até pergunta: ‘Vocês não fazem o equipamento que corta? Não, nós não fizemos, mas indicamos’”.

E11 – “[...] você é pequeno eu também sou, então vamos nos ajudar, então na verdade ele acaba indicando o meu produto final e ele me fornece o componente [...] ele sabe qual é o parceiro dele de pneu que ele pode indicar para outra empresa, então isso acontece muito, pode não dar negócio na feira, mas você passa o resto do ano lembrando [...]”.

E12 – “Às vezes a gente indica a máquina deles, eles indicam a máquina da gente, trabalhamos em conjunto, [...]”.

E14 – “[...] gente já vê [os produtos] ligados a nossa área, quais são as novidades que a gente poderia indicar para o produtor, porque a gente não comercializa, mas existem parcerias, eles pedem nossa opinião [...]”.

E19 – “[...] até por indicação, conforme a negociação existe uma parceria, às vezes a gente indica eles, quando é uma coisa que nós fazemos eles indicam nós[...]”.

Quatro entrevistados falaram que desenvolveram um **produto conjunto** com outros expositores. Aqui foi destacado em negrito o produto que elas desenvolveram conjuntamente.

E3 – “Por exemplo, na linha de viaturas especiais nós temos uma parceria com uma empresa dos Estados Unidos, [...] nós fabricamos a primeira escada mecânica, que muito conhecida popularmente como **escada magirus**, [...] a primeira escada já montada no Brasil foi numa parceria que surgiu de uma feira[...]”.

E8 – “[...] ‘Vamos desenvolver junto o produto?’ Então pega o contato, [...] entra a parte de engenharia, a nossa engenharia com a engenharia deles e geralmente é feito um produto. A gente não tem produtos nossos hoje, mas com o nosso material junto embutido naquele produto sim [...] tem alguma coisa nossa que vai naquele produto, que partiu na feira”.

E15 – “[...] ela fabrica cozinhas compactas com **fogão embutido** e uma pequena geladeira, anos atrás eles tentaram fazer um acordo com nós, para nós fabricar a parte do gás, mas eles optaram por outra empresa, [...], fizeram isso em uma feira[...]”.

E17 – “Sim, acontece muito, porque muitas vezes o pessoal que está na feira, ele é o complemento da sua cadeia, [...] o que a gente faz, busca parceiros e daqui a pouco eles complementam, **fazem uma parte do teu**

produto, peças que são componentes na aplicação do seu produto, isso acontece muito em feiras [...].

E15 descreveu uma situação que depois acabou não ocorrendo de fato, sendo que o parceiro fechou o negócio com outra empresa, mas as conversas se iniciaram em uma feira na qual as duas empresas participavam.

Ocorreram quatro relatos de empresas que encontraram outras empresas para serem revendedores ou representantes de seus produtos em determinada região ainda não atendida. A categoria foi codificada como: **prospecção de revendedores/representes**.

E1 – “[...] a meta nossa em Atlanta era desenvolver alguns **representantes** para a América Latina, surgiram três[...] na Argentina, no Chile e no Paraguai também [...]”.

E2 – “Em São Paulo, onde veio um baiano, [...] conversou direto com o seu [...], que é o proprietário, e a partir daí rolou uma negociação até hoje faz 15 anos, nós entregamos equipamentos para ele[...] nas feiras acontece muito também a troca de colaboradores, oportunidades através de feiras, nós pegamos um representante aqui, seu [...]”.

E5 – “[...] pra nós o que valeu a feira foi ter encontrado um **revendedor** que vai trabalhar com nosso produto no Catar, isso valeu a feira”.

E10 – “Eu já peguei meio pronto aqui na [...], quando eu assumi, [...] no começo era ele sozinho e foi achando parceiro, ainda se encontra bastante, nós como já temos uma rede formada, não acontece mais muito isso, acontece mais do pessoal vir nos procurar para nos **representar**”.

Quatro entrevistados falaram que fazem ou já fizeram **prospecção de fornecedores** durante uma feira.

E3 – “Os equipamentos aeroportuários também uma empresa francesa, essa já se deu por um negócio, através de uma demanda que a gente foi procurar e encontrou eles e se fez a parceria e a parceria segue até hoje, mas é de anos e eles **fornecem** uma boa parte das bombas de incêndio [...]”.

E4 – “[...] **fornecedor** de alguma matéria prima para o equipamento, isso acontece [...]”.

E14 – “[...] nessa última feira, da Expodireto, por exemplo, a gente criou um contato com uma empresa da Alemanha, que trabalha com biodigestores, outras empresas que trabalham com a peça que a gente precisa. Então já vai criando ali conexões de negócios com os outros também, não só de venda, mas também de **fornecedor**. [...] a gente vê os **fornecedores** que a gente precisa”.

E17 – “[...] porque ele chega lá e diz para você: ‘Ah você tem esse produto? Você precisa disso? Eu posso fabricar. Você precisa desse núcleo isolante

que é em EPS ou PU? [...] então se estabelece relações também de fornecimento, muitas vezes de parceria, outras a gente junta dois para poder chegar no final".

Outra situação apresentada por dois entrevistados foi a realização de **venda casada** entre expositores.

E1 – “[...] acaba gerando a possibilidade de juntar duas, três empresas que não conflitam os setores e oferecer uma planta completa, digamos assim, um abatedor. Isso a gente tem visto muito, tem participado de algumas situações[...] de outros fabricantes já aconteceu de comprarem equipamentos nossos para completar o projeto deles. Seriam equipamentos que eles não fabricavam, mas o cliente queria um negócio ‘chave na mão’[...]”.

E12 - “Sempre troca, conversa, faz parceria com os outros expositores, que a venda, às vezes, a pessoa quando vem comprar, compra vários equipamentos. Querem comprar de um só, você faz uma venda conjunta com outro expositor, casada. Você vende uma máquina, eu vendo a outra, [...], então faz um pacote”.

Também houve dois relatos de realização de negócio para **exportação conjunta** de produtos iniciada em uma feira de negócios.

E1 – “[...] e o interessante quando é exportação a gente consegue ter os mesmos benefícios, como se fosse você o exportador direto[...]”.

E13 – “Que nem essa do Uruguai [exportação] nós estamos num pool/empresas, e entregamos o negócio pronto para eles. Surgiu da feira, conversamos na feira, fui pro Uruguai [...]”.

Um relato interessante foi da E6 que diz que participa de vários segmentos de feiras, mais de cinquenta feiras por ano, e que muitos não entendem os motivos e o entrevistado explica que isso ocorre, porque dentre os outros expositores podem ter **potenciais clientes** para seus produtos.

E6 – “Por que nós escolhemos esse tipo de feira? [...] pensa numa feira desfocada [risos] se nós olharmos do ponto de vista técnico, agora do ponto de vista de *expertise*,[...] o fabricante de móveis, não usa iluminação? Usa.[...]a Pam Machine, que estava expondo máquinas, eu fiz amizade com o dono da empresa, porque ele veio lá, gostou. ‘Que legal, estou precisando de iluminação’.[...] No outro dia veio o cara da eficiência energética da empresa dele lá, [...] fechamos negócio, trocamos toda a iluminação dos barracões da parte da Pam Machine que eram as máquinas, onde tem exposição de máquinas e toda a fábrica deles.[E eles eram também expositores?] Expositores. Então, eu não só busco o visitante, todos os expositores são potencialmente consumidores [...]”.

Um citou que ocorre interesse de fusão ou até de aquisição da empresa, por ela já estar estabelecida no mercado e ter uma marca reconhecida. Porém, isso ainda não ocorreu de fato. Isso ocorre da parte do entrevistado como também de outros que estão expondo. Esta categoria foi denominada de **potencial fusão/aquisição**.

E3 – “Na linha de implementos rodoviários a gente tem conversa com outras empresas, depois que você tem um nome, vem interesse de fusões e aquisições, tanto de um lado como de outro. É um amadurecimento que talvez nasce lá na troca de um cartão na feira, um contato, uma conversa, umas visitas e aí vão amadurecendo”.

E14 contou que na Expodireto de 2017 a melhor coisa que ocorreu foi a **troca de experiência** com um expositor alemão.

E14 – “Um alemão mesmo, só falava inglês, chegou no nosso estande, viu que a gente trabalhava com biodigestores e sentou pra conversar. Conversamos, trocamos ideias sobre os nossos produtos, a realidade de lá da Alemanha, que já é bem mais avançada. Então essa troca de experiência foi boa para a gente melhorar os nossos produtos. [...] essa conversa já foi útil para a gente[...]”.

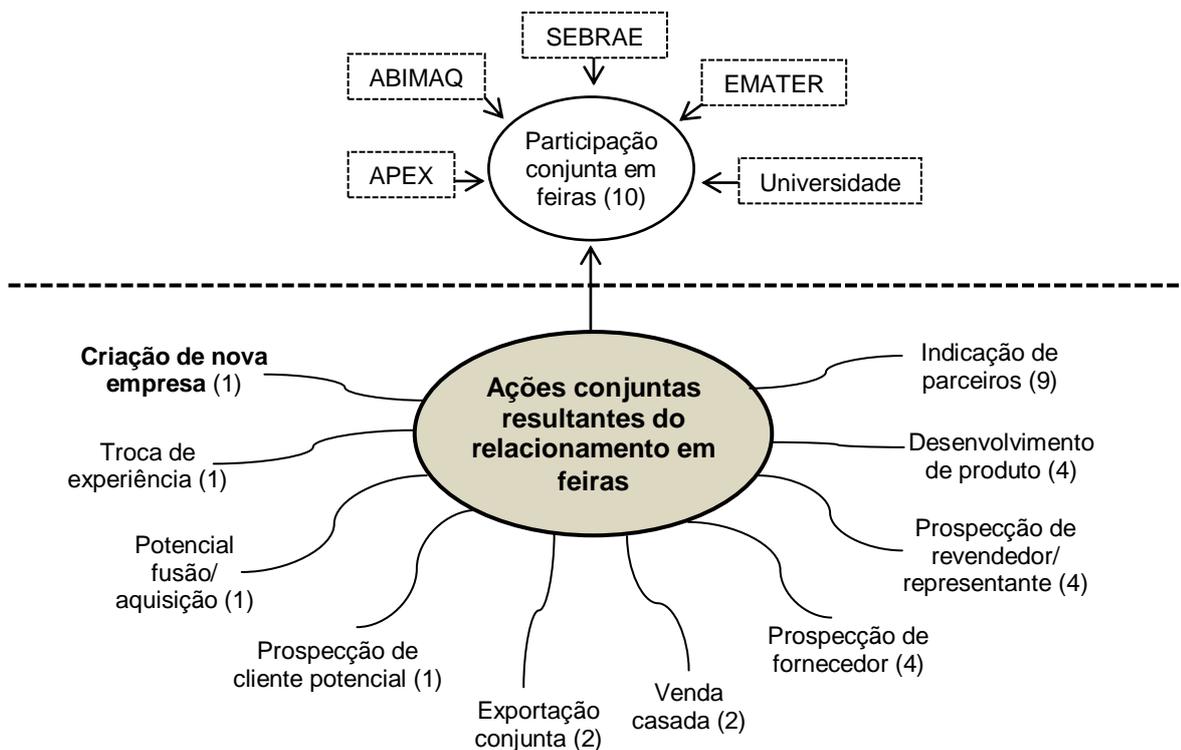
O entrevistado de uma das empresas pesquisadas, a E8, contou que a partir de conversas na feira com outros expositores e vendo a necessidade do mercado, um grupo se uniu e montou **nova empresa**, que tem como líder desse grupo a E8.

E8 – “[...] é isso que aconteceu com a ICV [...], a gente hoje faz essas caixas de pastagem, que falam da linha Semeato, é a mesma caixa.[...] a gente compra a chapa de uma empresa parceira, conforma, a gente faz a usinagem, compra a borracha de uma outra empresa, quem entrega o produto final e emite a nota fiscal somos nós, mas nós temos outras empresas envolvidas, parceiras nossas que compõe para poder entregar o produto final junto. Tudo isso foi de uma ideia que começou, sem mentira nenhuma, na feira de 2016, na feira do ano passado, se encontraram duas, três empresas, e o que vamos fazer para entrar no mercado [...] se juntaram todas da região, para não lhe mentir, acho que tem uma empresa de fundição que é de Santa Catarina [...]”.

Verificou-se, por meio das entrevistas, que a partir do relacionamento das empresas expositoras nas feiras de negócios, podem ser desenvolvidas ações conjuntas. Foram identificadas as seguintes ações (Figura 13): indicação de outros expositores (9), desenvolvimento de um produto conjuntamente (4), prospecção de revendedores/representantes (4), prospecção de fornecedores (4), realização de venda casada (2) e exportação conjunta (2), prospecção de clientes potenciais (1),

potencial fusão/aquisição (1), troca de experiência (1) e o que mais chamou a atenção foi a criação de uma nova empresa por meio do encontro de várias empresas numa feira no ano de 2016.

Figura 13. Ações conjuntas desenvolvidas a partir das feiras



Fonte: Dados da pesquisa

Destas ações desenvolvidas, a maioria é realizada com empresas de atividades complementares não concorrentes diretos, como verificado no item 4.3 Fatores motivadores para realização de ações conjuntas, no qual foi verificado que a maioria das empresas buscam outras empresas para complementar suas atividades.

Observa-se também que, agrupando estas ações conjuntas por área da Administração, tem-se:

- Marketing: indicação de outros expositores, desenvolvimento de um produto conjuntamente, prospecção de revendedores/representantes, realização de venda casada, prospecção de clientes potenciais;
- Materiais: prospecção de fornecedores;
- Comércio exterior: exportação conjunta;
- Estratégia: troca de experiência, potencial fusão/aquisição e criação de uma nova empresa.

O que demonstra que a área mais beneficiada da empresa que participa das ações conjuntas é o marketing. Destaca-se também o desenvolvimento de ações ligadas a área estratégica da empresa, que na maioria das vezes são atividades de longo prazo na gestão de uma empresa.

Após o levantamento das categorias identificadas nas entrevistas estas foram comparadas aos achados de outros trabalhos acadêmicos indicados no início deste tópico, como apresentado no Quadro 13.

Quadro 13. Ações conjuntas, feiras de negócios e referências teóricas

| Ações conjuntas realizadas entre os expositores resultantes do relacionamento em feiras | Correspondência com ações encontradas em trabalhos acadêmicos |
|--|--|
| Participação conjunta em feiras | Queiroz (2012) - Participação em feiras |
| | Sampaio (2016)- Participação conjunta em feiras/eventos |
| Indicação de parceiros | Rodrigues (2014) - Indicação de empresas a clientes |
| | Silva et al. (2014) - Indicação de concorrente |
| | Lopes e Silveira (2015) - Profissionais: indicação de colegas para trabalhos |
| Desenvolvimento de produto | Queiroz (2012) - Desenvolvimento conjunto de processos e/ou produtos |
| | Rodrigues (2014) - Preparação de noivas/realização de casamentos em conjunto |
| | Sampaio (2016)- Desenvolvimento de produtos e processos |
| Prospecção de revendedores/representantes | Balestrin e Vargas (2004)- Acesso a novos representantes |
| Prospecção de fornecedor | - |
| Venda casada | Sampaio (2016)- Venda conjunta de produtos |
| Exportação conjunta | Souza (2005) - Obtenção de mais força para avançar rumo a mercados internacionais |
| Prospecção de cliente potencial | - |
| Potencial fusão/aquisição | - |
| Troca de experiência | Balestrin e Vargas (2004)- Trocas de informações e conhecimentos entre as empresas |
| | Souza (2005) - Compartilhamento do conhecimento adquirido e divisão do ônus de realização de pesquisas |
| | Reis (2008) - Aprendizagem - possibilidades de transferência de informações e conhecimentos |
| Nova empresa | - |

Fonte: Elaborado pela autora

Comparando as categorias, percebe-se que várias ações conjuntas já são desenvolvidas por outros grupos de empresas estudados, como apresentado no referencial teórico e representados no Quadro 13. Destaca-se a indicação de empresas citada nos estudos de Rodrigues (2014), Silva et al. (2014) e Lopes e Silveira (2015); desenvolvimento de produto conjunto também identificada por

Queiroz (2012), Rodrigues (2014) e Sampaio (2016); e, a troca de experiência também relatada por Balestrin e Vargas (2004), Souza (2005) e Reis (2008).

O que ainda não tinha sido relatado em outros estudos foi a prospecção de fornecedores, o desenvolvimento de potenciais clientes junto a outros expositores, a proposta de fusão ou aquisição, e a formação de uma nova empresa com várias parceiras.

Os achados da pesquisa também foram analisados tendo como ponto de partida os níveis de integração estabelecidos por Camarinha-Matos e Afsarmanesch (2006), conforme mostra o Quadro 14. Cabe ressaltar que, segundo estes autores, um processo integração pode se desenvolver e passar de um estágio para outro.

Quadro 14. Nível de integração proporcionado por ações conjuntas realizadas na feira

| Ações conjuntas identificadas | Networking | Coordenação | Cooperação | Colaboração |
|---|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| Participação conjunta em feiras | X | X | X | X |
| Indicação de parceiros | X | | | |
| Desenvolvimento de produto | X | X | X | X |
| Prospecção de revendedores/ representantes | X | X | X | |
| Prospecção de fornecedor | X | | | |
| Venda casada | X | X | X | X |
| Exportação conjunta | X | X | X | |
| Prospecção de cliente potencial | X | | | |
| Potencial fusão/aquisição | X | X | X | X |
| Troca de experiência | X | | | |
| Nova empresa | X | X | X | X |

Fonte: Elaborado pela autora.

O primeiro nível é o *networking*, o mais baixo, envolve troca de informações entre os parceiros para benefício mútuo, mais ainda não há objetivos ou estrutura comuns que possam influenciar nas atividades individuais, bem como não há nenhuma geração comum do valor (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2006). Nesta forma, verifica-se que todas as ações conjuntas desenvolvidas passam por este nível de integração. Sendo que: indicação de outros expositores, prospecção de fornecedor, prospecção de cliente potencial e troca de experiência, são ações que se fixam neste nível de integração.

A coordenação, que é o segundo nível, exige que as empresas parceiras passem a ter algum tipo de alinhamento das atividades, para obterem resultados mais eficientes. Ainda não é necessário que as empresas tenham objetivos comuns,

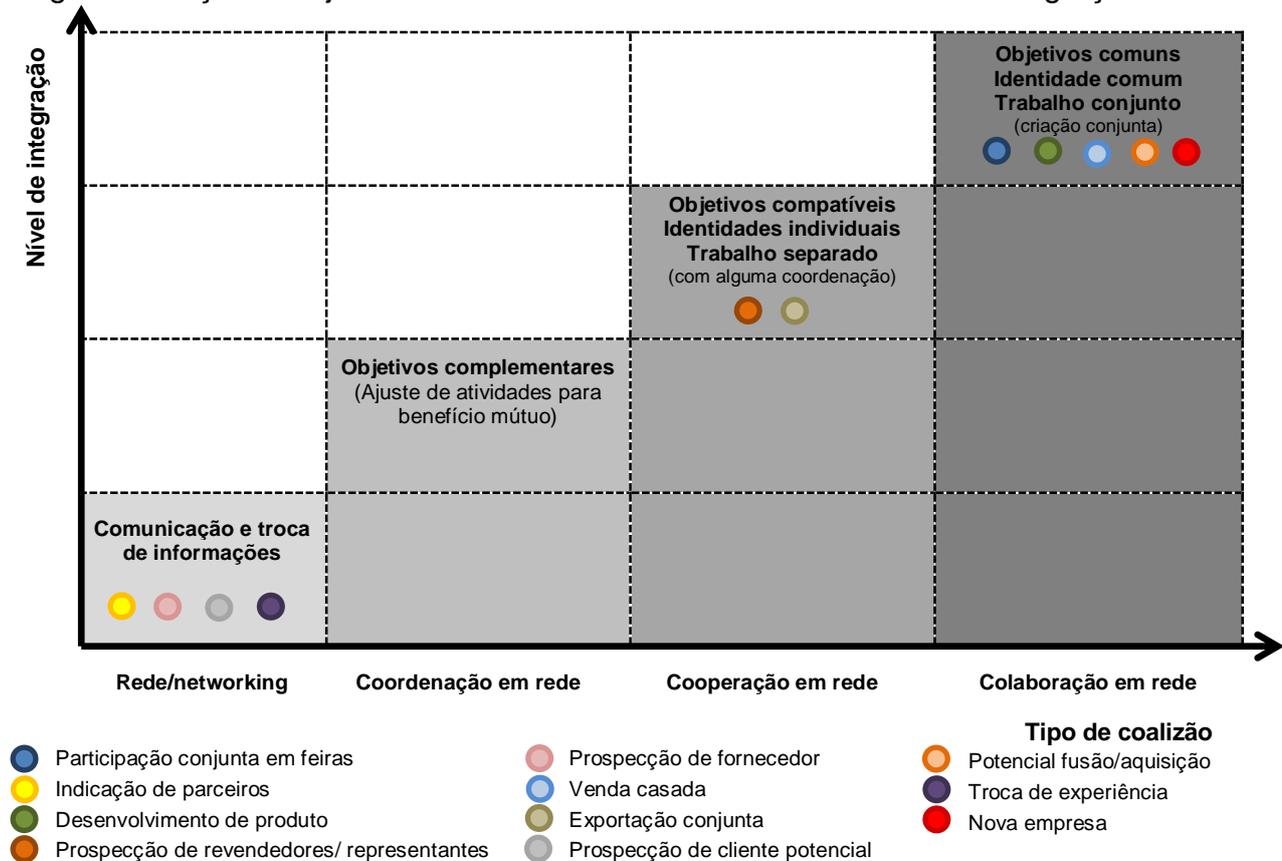
assim cada uma pode participar de diferentes formas e com seus próprios recursos e métodos (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2006). As ações conjuntas: participação conjunta em feiras, desenvolvimento de produto, prospecção de revendedores/ representantes, venda casada, exportação conjunta, potencial fusão/aquisição e nova empresa passam por este nível, chegando à cooperação.

A cooperação já envolve o compartilhamento de recursos para conseguir objetivos compatíveis, é conseguida pela divisão de algum trabalho entre as empresas. Cada parceiro realiza a sua parte no trabalho de forma quase independente, mas que segue um projeto comum, que na maioria das vezes não é definido conjuntamente (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2006). Neste nível de integração, estão a prospecção de revendedores/ representantes e a exportação conjunta.

O último nível de integração elencado por Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006) é a colaboração. Segundo estes autores, é o processo em que as empresas compartilham além do que já foi citado nos níveis anteriores, recursos e responsabilidades para que possam, de forma conjunta, realizar o planejamento, a execução e a avaliação das atividades para conseguir atingir um objetivo comum. Podem neste nível de integração desenvolver uma imagem única no mercado envolvendo todos os parceiros. Quatro das ações conjuntas desenvolvidas pelos expositores estão neste enquadramento: participação conjunta em feiras, desenvolvimento de produto, venda casada, potencial fusão/aquisição, nova empresa.

A Figura 14 objetiva apresentar a distribuição das ações conjuntas desenvolvidas nas feiras, conforme o diagrama utilizado por Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006), para demonstrar o nível de integração e o tipo de coalizão.

Figura 14. Ações conjuntas desenvolvidas nas feiras e seu nível de integração



Fonte: Elaborado pela autora

Na sequência, serão apresentados os elementos decorrentes desse relacionamento.

4.5 ELEMENTOS DECORRENTES DO RELACIONAMENTO EM FEIRAS

Os elementos decorrentes do relacionamento entre os expositores, que consistem numa característica ou atributo da relação, foi o item mais difícil de extrair dos entrevistados, tendo que é algo subjetivo, como também foi o item 4.3 Fatores motivadores para realização de ações conjuntas. Os elementos decorrentes não foram quantificados como ocorreu nas demais seções de análise, porque causa da subjetividade dos relatos com relação ao assunto.

Com base nas entrevistas, verifica-se que as empresas expositoras, que participaram da pesquisa, esperam que as atividades desenvolvidas tragam **retorno financeiro**, sendo esta a categoria escolhida. E6 aponta isso de forma mais aberta.

E6 – [...] ‘Eu tenho minha marca própria, eu quero comprar produto de vocês, com a minha marca’. Não tem problema, pra mim é cifrão que entra no caixa e pronto. [...] vai com a marca (Quian), não tem problema, o faturamento vem para cá [...]”.

E2 também cita que embora o relacionamento seja harmonioso, quando ocorre a negociação ela vai seguir as regras de mercado.

E2 - “[...] depois ele vem me ajudar, legal nessa parte, depois a negociação, preço, é outra coisa, faz parte do mercado [...]”.

Isso evidencia a questão do desempenho ligado ao aspecto financeiro descrito por Krathuet al. (2015) e de compensação de Begnis (2007), pois a parceria tem que compensar os participantes de alguma forma, sendo a financeira uma delas.

O que mais se observou foi a questão da confiança, conforme já apontado pela literatura, como sendo o elemento mais evidenciado nos relacionamentos organizacionais de qualquer natureza. Alguns relatos que apontam neste sentido.

E2 – “[Ele revendeu para vocês?] É, com o tempo começamos a visitar ele e ele é praticamente dono de uma cidade. [...] conhecemos através da feira, uma passada ali, ele pegou um catálogo, se identificou com o dono[...]”

E9 – “[credibilidade] Claro, muito, e a gente tem frequentemente auditorias externas, auditoria dessas empresas, elas querem conhecer o nosso trabalho, conhecer o nosso produto, [...] tem o setor de qualidade deles que também querem se certificar se realmente é uma empresa boa [...]”.

E13 – “[...] vamos numa cotação em três, quatro empresas, nós saímos para jantar junto. [...] ganhou, ganhou, perdeu, perdeu. A concorrência é salutar sendo honesto, se faz uma concorrência justa, perdeu, perdeu, fazer o quê? [...] ‘Vou comprar de tal fulano’. ‘Pode comprar, excelente fulano, está com o preço melhor que o meu, eles são sérios, é empresa boa, pode comprar de olhos fechados’ [...]”.

A **troca de informações** entre os parceiros como verificado no item 4.2 Mecanismos de interação nas feiras de negócios, é muito rica, elemento apontado por Souza e Zanquetto Filho (2011) que ocorre principalmente nas relações horizontais. Ressalta-se que a troca de informações pode auxiliar no desenvolvimento de outros elementos decorrentes como: confiança, conectividade, cooperação/integração, compromisso, comprometimento, comunicação, entre outros citados por Pigatto (2005), Begnis (2007), Krathuet al. (2015) e Begnis, Pedrozo e

Estivaleta (2015), e também reforçado por outros autores, como: Amato Neto (2005), Balestrin e Vargas (2004) e Castells (2009).

A **colaboração** que é apontada por Krathuet al. (2015), como cooperação, colaboração e coordenação, e se referem ao grau de atividades conjuntas desenvolvidas, está muito presente entre os pesquisados, como pode ser constatada no item 4.4 Ações conjuntas resultantes do relacionamento em feiras, que vai de uma simples indicação até a formação de uma nova empresa.

E3 – “[...] depois que você tem uma certa relação, interesse em fusões e aquisições, tanto de um lado como pro outro. É um amadurecimento de todo um negócio que talvez nasce lá na troca de um cartão numa feira, inicia, depois começa um contato, uma conversa, umas visitas e as coisas vão amadurecendo”.

E8 – “[...] se encontraram duas, três empresas... ‘O que vamos fazer para entrar no mercado de produto que tem demanda, que tem mercado?’ ‘Vamos fazer?’ ‘Vamos’. Assim se juntaram [...]”.

A **afinidade** também foi apurada como um fator de compatibilidade (KRATHU et al., 2015) entre os parceiros, visão compartilhada e similaridade entre as operações e como os negócios são conduzidos.

E10 – “Até não por isso, **afinidade** [...] afinidades assim de empresas que a gente tem, mas aí é mais afinidade mesmo. De você não indicar uma coisa ruim”.

E11 – “[...] eu compro roda de uma empresa e aí eu já vou começar a comprar de outra, porque a gente já se conhecia, mas criou uma **afinidade** um pouco maior, você faz parte do Sebrae eu também, você é pequeno eu também sou, então vamos se ajudar, então na verdade ele acaba indicando o meu produto final e ele me fornece o componente [...] pode não dar negócio na feira, mas você passa o resto do ano lembrando [...]”.

O **compromisso**, que segundo Krathuet al. (2015), é a pretensão dos parceiros em dedicar esforços para manter o relacionamento, é um elemento também apresentado por Pigatto (2005) e Begnis (2007).

E9 – “[...] tem o gerente de negócios que é para atender essas grandes empresas, [...] tem anos de parceria, vai relaxando um pouco aqui um pouco ali, então foi designado uma pessoa pra tratar de negócios específicos e trabalha mais focado com esses clientes em potencial[...]

E13 e E20 destacam a **equidade** entre os parceiros, estabelecendo sempre uma negociação ganha-ganha entre os envolvidos, para que todos sejam

beneficiados. Krathuet al. (2015) chama este elementos de capital próprio e equidade, semelhante a reciprocidade, quando uma relação ocorre com imparcialidade dos parceiros de negócios.

E13 – “Quem é do ramo, normalmente vem olhar o produto da gente também, eu não sou de ligar muito. ‘Quer olhar? Está aqui, pode olhar’. Tem gente que se fecha, eu não, se quiser vir aqui na empresa olhar, os concorrentes, podem vir”.

E20 – “[...] quando só eu quero me dar bem e você se der bem e eu não lhe ajudo a se dar bem, a próxima vez que eu me aproximar de você, você não vai me ajudar.[...] então as empresas praticamente são sempre as mesmas que estão nas feiras, existe essa relação, esse relacionamento e não só nas feiras, mas às vezes aqui em Chapecó, por exemplo, tantos aqui de Chapecó que vieram nos visitar[...] Agora daqui a pouco eu digo: ‘Como é que você faz tal coisa?’ Ele fecha as portas para você, beleza, mas também nunca mais entra aqui [...] então a gente sempre tem que ter o negócio do ganha-ganha’.

Foi observado, durante o estudo, que a maioria, como apontado no item 4.3 Fatores motivadores para realização de ações conjuntas – categoria **complemento ao negócio**, fazem negócios com empresas que complementam seus negócios, muito mais do que com concorrentes diretos, o que Krathu et al. (2015) chama de complementaridade, e para eles isso é benéfico, pois pode melhorar o conhecimento e as oportunidades dos parceiros de negócios.

E1 – “Tem algumas empresas que não atuam [...] na fabricação dos mesmos equipamentos, porém atua no setor de frigorífico. [...] a gente tem uma aproximação com empresas não conflita os produtos [...]”.

E7 – “Fechar negócio é lógico que não, mas às vezes um precisa do serviço daquele uma coisa assim. [...] ele não vai comprar uma máquina sua, mas ele conhece alguém que trabalha com isso e aí já pega seu cartão, depois já liga”.

E17 – “Sim, acontece muito, porque muitas vezes o pessoal que tá na feira, ele é o complemento da sua cadeia [...]”.

E19 – “[...] até por indicação, conforme a negociação existe uma parceria, às vezes a gente indica eles, quando é uma coisa que nós fazemos eles indicam nós, aí como os produtos se complementam [...]”.

E20 – “ [...] hoje tem muita parceria assim, não com concorrentes, com empresas do mesmo segmento”.

Outro elemento decorrente percebido, que é levantado por Pigatto (2005), é com relação à cultura e estrutura organizacional, aqui chamados de **relacionamentos pessoais**, que seria o *networking* das pessoas da organização, desenvolvendo o relacionamento organizacional.

E2 – “[...] uma das coisas boas das feiras, são os técnicos, os supervisores das agroindústrias que eles vêm, às vezes tem muitas palestras, contatos, que aqueles mais antigos, conhecem o seu [...], conhece o dono da Avioeste [...]”.

E7 – “[...] normalmente os vizinhos você consegue, ou você aprende um pouco sobre o produto, acaba virando ali, meio que uma vila”.

E13 – “[...] conheço todos eles [concorrentes], não precisa ser inimigo. Então, as feiras que a gente expõe é sempre as mesmas [...]”.

E14 – “[...] a gente tem alguns amigos de empresas que a gente almoça junto, faz um churrasco e, aí você vai conhecendo, vai criando novas parcerias também”.

E15 – “[...] você não imagina como você cria um ambiente muito legal, é muito bom, independente se é concorrente ou não, todos se visitam, todos conversam”.

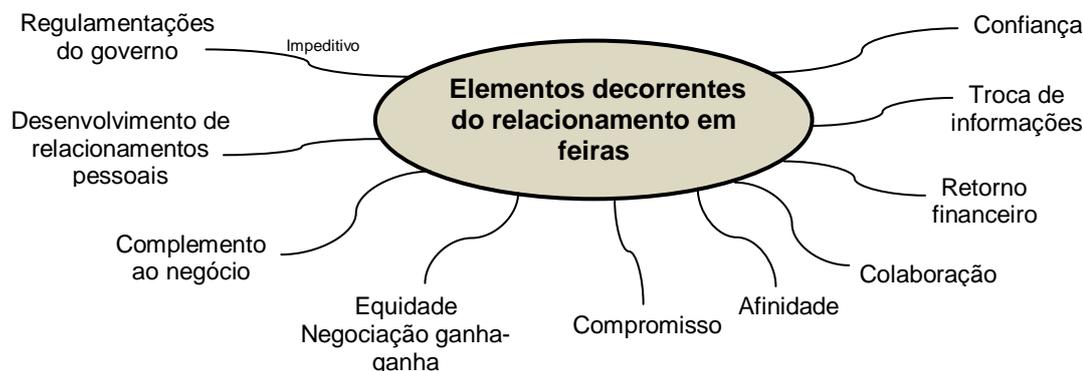
Um dos entrevistados também mostra um fator externo que pode interferir negativamente no andamento do relacionamento, neste caso, utilizou-se a categoria regulamentações do governo.

E16 – “O que acontece, os expositores trocam ideias, [...] mas acontece o seguinte, do jeito como o Brasil anda [...] nós temos que ser realista, por enquanto que o governo só pensa em buscar mais impostos, eles estão colocando uma carga grande em cima das pequenas empresas. Então o que acontece, esse vínculo que se criou lá na feira, ele não avança mais. Porquê? Porque cada um tem que estar se preocupando [...] com o que está vindo de novo.[...] eles estão pegando e estão jogando as microempresas lá no fundo do poço [...] Então tem essas trocas de ideias [...] vamos trabalhar em parceria, eu vendo o seu produto ou eu divulgo o seu produto, você divulga o meu produto. Mas é muito difícil, num país desses [...]”.

Este elemento decorrente é apresentado por Krathu et al. (2015) como meio ambiente, quando são fatores externos, como o governo, que podem facilitar ou prejudicar o andamento de uma parceria.

Os elementos decorrentes do relacionamento foram agrupados na Figura 15, e são bem diversificados.

Figura 15. Elementos decorrentes do relacionamento



Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando os elementos decorrentes do relacionamento identificados em função aos relacionados pela pesquisa teórica, tem-se o exposto no Quadro 15.

Quadro 15. Elementos decorrentes do relacionamento entre expositores de feiras versus revisão de literatura

| Elementos decorrentes encontrados no estudo | Correspondência com elementos encontrados em trabalhos acadêmicos |
|---|---|
| Confiança | Souza e Zanquetto Filho (2011) – Confiança |
| | Pigatto (2005) – Confiança |
| | Begnis (2007) – Confiança |
| | Krathu et al. (2015) – Confiança |
| Troca de informações | Souza e Zanquetto Filho (2011) – Relações horizontais: troca de informações |
| | Pigatto (2005) – Comunicação |
| | Begnis (2007) – Comunicação |
| | Krathu et al. (2015) – Comunicação |
| | Begnis, Pedrozo e Estivaleta (2015) – Relacional |
| Retorno financeiro | Krathuet al. (2015) – Desempenho – financeiro |
| | Begnis (2007) – Compensação |
| Colaboração | Krathuet al. (2015) – Cooperação, colaboração e coordenação |
| Afinidade | Krathuet al. (2015) – Compatibilidade |
| Compromisso | Pigatto (2005) – Compromisso |
| | Begnis (2007) – Compromisso |
| | Krathuet al. (2015) – Compromisso |
| Equidade (negociação ganha-ganha) | Krathuet al. (2015) – Capital próprio e equidade |
| Complemento ao negócio | Krathuet al. (2015) – Complementaridade |
| Desenvolvimento de relacionamentos pessoais | Pigatto (2005) – Cultura e estrutura organizacional |
| Regulamentações do governo (impeditivo) | Krathuet al. (2015) – Meio ambiente |

Fonte: Elaborado pela autora

Os aspectos relacionados à relação das feiras de negócios com o estabelecimento de relacionamento entre os expositores, coletados na pesquisa, foram apresentados e analisados. O próximo item faz uma consolidação de todos, para finalizar as análises.

4.6 ASPECTOS DAS FEIRAS DE NEGÓCIO ASSOCIADOS COM O ESTABELECIMENTO DE RELACIONAMENTOS ENTRE OS EXPOSITORES – VISÃO CONSOLIDADA

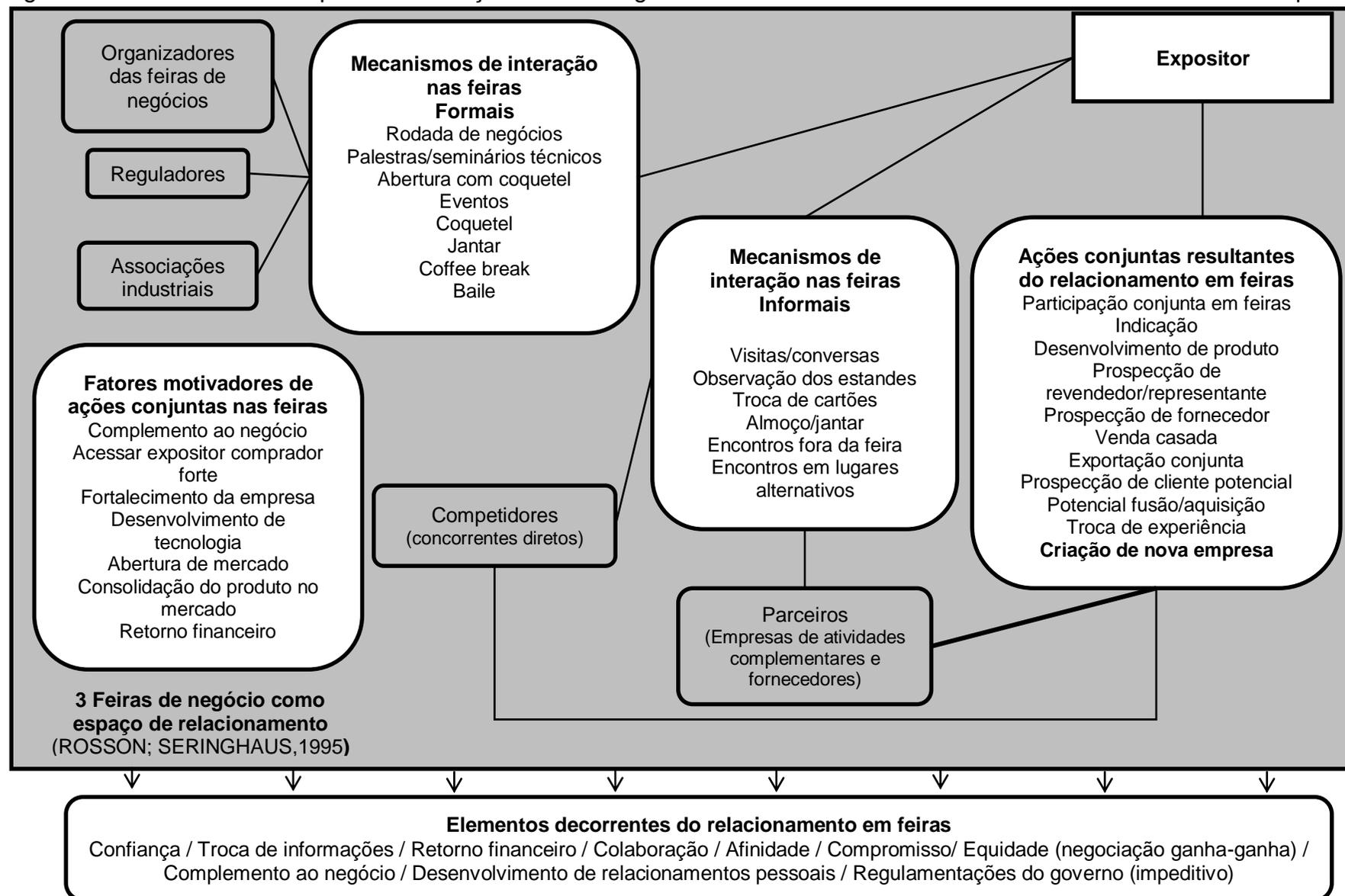
Após a apresentação e análise dos aspectos da relação das feiras de negócios com o estabelecimento de relacionamento entre os expositores, este tópico tem como objetivo fazer uma síntese do capítulo por meio de um *framework* (Figura 16).

O *framework* foi elaborado levando em consideração a Figura 2. Três concepções para as feiras de negócios (p. 32), adaptada de Rosson e Seringhaus (1995), pois esta é o primeiro achado que mostra as feiras de negócios também como um espaço para relacionamento. Esta figura apresenta neste espaço, além do expositor, outros atores: competidores, considerados aqui como concorrentes diretos, organizadores das feiras de negócios, reguladores, associações industriais e parceiros, entendidos como as empresas de atividades complementares e fornecedores. Estes atores foram considerados neste *framework*, pois o estudo aponta os mesmos se relacionando com os expositores nos aspectos estudados.

O primeiro aspecto que é relativo aos mecanismos de interação, os formais, são promovidos pelos atores nomeados por Rosson e Seringhaus (1995), como: organizadores das feiras de negócios, reguladores e associações industriais. Os mecanismos informais são realizados entre competidores e parceiros.

Os aspectos relacionados aos fatores motivadores não estão relacionados aos atores e sim ao desenvolvimento das ações conjuntas, como na Figura 16, que eles não estão ligados aos atores.

Figura 16. *Framework* dos aspectos da relação feira de negócio com o estabelecimento de relacionamentos entre os expositores



O terceiro aspecto é referente à realização de ações conjuntas resultantes dos relacionamentos em feiras de negócios. Aqui os atores envolvidos são os competidores e parceiros, porém com intensidades diferentes. Com os competidores, os quais são representados por concorrentes diretos, a intensidade é menor, raramente são realizadas ações entre estes. Já para os parceiros, que são empresas de atividades complementares e fornecedores, a intensidade e a frequência com que realizam ações conjuntas é maior.

O último aspecto então é conexo aos elementos decorrentes do relacionamento gerado entre as empresas a partir das ações conjuntas desenvolvidas nas feiras de negócios. Por conseguinte, eles estão posicionados fora do espaço da feira, uma vez que podem ocorrer em qualquer ambiente, não só no espaço de relacionamento das feiras, pode ser na vida cotidiana das empresas expositoras.

Com este item, encerra-se a apresentação e análise das informações da pesquisa, e na sequência são apresentadas as considerações finais do estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As feiras de negócios são um campo de estudo a ser explorado e compreendido nas mais diferentes abordagens, essa é uma constatação feita desde o início dessa caminhada. Embora tenha crescido o número de pesquisas realizadas nas feiras de negócios, ainda elas são foco de coleta de dados e não de objeto de estudo propriamente dito. O relacionamento interorganizacional e as redes empresariais são um fenômeno com grande número de pesquisa, porém que cabem muitas nuances, pois cada grupo pesquisado tem suas peculiaridades.

Este estudo permeou estas duas áreas, feiras de negócios e relacionamentos interorganizacionais, e teve como objetivo principal analisar a contribuição das feiras de negócios para o estabelecimento de relacionamentos que favoreçam a realização de ações conjuntas entre os expositores. Ele contribui no sentido de dar respostas e sistematizar os aspectos relacionados à problemática de como as feiras de negócios contribuem para o estabelecimento de relacionamentos, que favoreçam a realização de ações conjuntas entre os expositores, por meio da criação de um *framework*, apresentado na página 143.

Este *framework* apresenta os Aspectos das feiras de negócio associados com o estabelecimento de relacionamentos entre os expositores, o que está relacionado ao estudo de Rosson e Seringhaus (1995) que apresenta as feiras de negócios também como um espaço para relacionamento. Então, os resultados alcançados também auxiliaram a reforçar o pensamento destes autores, quanto à concepção de que as feiras de negócios são espaços para relacionamento entre expositores parceiros, expositores competidores, expositores e a organização da feira e também entre os expositores e algumas entidades.

O Aspecto 1 é relacionado aos Mecanismos de Interação utilizados para a troca de informações nas feiras de negócios. Como resultado, tem-se que os mecanismos formais são: rodada de negócios, palestras/seminários técnicos, abertura com coquetel, eventos, coquetel, jantar, *coffee break* e baile, que são desenvolvidos pelos organizadores das feiras de negócios, reguladores e associações industriais. Os informais são: visitas/conversas, observação dos estandes, troca de cartões, almoço/jantar, encontros fora da feira e em lugares alternativos, que são realizados entre competidores e parceiros.

O Aspecto 2 refere-se aos Fatores Motivadores para realização de ações conjuntas entre os expositores. Neste item, foram encontrados como Fatores Motivadores: complemento ao negócio, acesso ao expositor comprador forte, fortalecimento da empresa, desenvolvimento de tecnologia, abertura de mercado, consolidação do produto no mercado e retorno financeiro.

O Aspecto 3 corresponde às Ações Conjuntas desenvolvidas entre os expositores a partir da participação em feiras de negócios, bem como identifica o nível de integração existente entre as empresas na realização da ação. Foram identificadas as seguintes ações conjuntas desenvolvidas pelos expositores do setor metalmeccânico: indicação de outros expositores, prospecção de fornecedor, prospecção de cliente potencial e troca de experiência (networking); prospecção de revendedores/ representantes e a exportação conjunta (cooperação); participação conjunta em feiras, desenvolvimento de produto, venda casada, potencial fusão/aquisição, nova empresa (colaboração).

O Aspecto 4 diz respeito aos Elementos decorrentes destes relacionamentos, que consistem em características ou atributos da relação a partir de seu início, o que nasce a partir do estabelecimento do relacionamento entre as empresas. Foram identificados: confiança, troca de informações, retorno financeiro, colaboração, afinidade, compromisso, equidade (negociação ganha-ganha), complemento ao negócio, desenvolvimento de relacionamentos pessoais e regulamentações do governo que se mostraram como um impeditivo para os relacionamentos.

Embora o *framework* não possa ser generalizado, pois se trata de uma pesquisa qualitativa, realizada com foco nas empresas do setor metalmeccânico do oeste catarinense e norte gaúcho, os resultados demonstram uma visão abrangente das feiras de negócios, uma vez que estas empresas expõem em diferentes cadeias produtivas e em vários lugares do Brasil e até mesmo no exterior.

Com o desenvolvimento da pesquisa, constatou-se que as feiras de negócios são um verdadeiro *Ba*, uma vez que mostram-se como um ambiente que favorece o relacionamento organizacional, possibilitando tanto a troca de informações como a realização de ações conjuntas satisfatórias para as empresas expositoras.

Os resultados deste estudo evidenciam que as feiras de negócios são um espaço profícuo para o estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de relacionamentos entre as empresas que são expositoras, uma vez que são ponto de encontro de uma cadeia produtiva, na qual muitos expositores somente se

encontram no período de realização da feira. Embora as empresas pesquisadas participem de diferentes tipos de feiras e encontrem vários tipos de empresas e organizadores diferentes, comportamentos se repetiram, levando a crer que o relacionamento interorganizacional e a realização de ações conjuntas seja uma realidade que ocorre no ambiente das feiras de negócios, independente da cadeia de negócios que estiver sendo apresentada.

Conforme o andamento da pesquisa e das análises dos dados, obteve-se mais certeza de que as motivações deste estudo eram verdadeiras. Este estudo pode ser utilizado por pesquisadores do meio acadêmico que buscam se aprofundar num assunto ainda pouco explorado que são as feiras de negócios e os relacionamentos em aglomerações temporárias. Dessa forma, o estudo se mostrou de fato relevante e inovador, por apresentar os aspectos da relação das feiras de negócios com o estabelecimento de relacionamento entre os expositores, o que ainda não fora realizado antes.

Observa-se que os objetivos propostos foram alcançados. Porém, foram identificadas limitações na execução deste estudo. A primeira limitação é pela escolha de estudar somente empresas do setor metalmeccânico, deixando vários setores descobertos. Outro limitador na coleta de dados foi o desinteresse dos empresários em participar de pesquisas acadêmicas.

As feiras de negócios ainda são um campo a ser explorado e rico para o estudo das diversas cadeias de negócios. Assim, visualiza-se a realização de diferentes estudos a partir deste. Ligados diretamente ao escopo deste estudo, sugere-se que sejam realizados outros com mais setores empresariais, como: alimentício, tecnologia da informação, artesanato, transportes, entretenimento, entre outros. Além disso, pode ser a pesquisa neste mesmo setor, metalmeccânico, com pesquisas quantitativas para mensurar, fazer testes com as variáveis identificadas neste estudo, construir relações e modelos.

REFERÊNCIAS

- ADOBOR, Henry, H. Alliances as collaborative regimes: An institutional based explanation of interfirm collaboration. **Competitiveness Review: An International Business Journal**. v. 21, n. 1, p. 66-88, 2011. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/10595421111106238>>. Acesso em: 01 maio 2016.
- ADAMI; V. S.; VERSCHOORE, J. R. Confiança em relacionamentos interorganizacionais triádicos. **Revista Alcance**, Itajaí-SC, v. 21, n. 02, Abr./Jun. 2014 Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/286691732_CONFIANCA_EM_RELACIONAMENTOS_INTERORGANIZACIONAIS_TRIADICOS>. Acesso em: 26 abr. 2017.
- AHOLA, E-K. Towards an understanding of the role of trade fairs as facilitators of consumer creativity. **Journal of Marketing Communications**, v. 18, n. 5, December, 2012, p. 321–333. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13527266.2010.528587>>. Acesso em: 10 jan. 2016.
- AMATO NETO, J. Redes dinâmicas de cooperação e organizações virtuais. In: AMATO NETO, J. (Org.). **Redes em organizações**. São Paulo: Atlas, 2005, p.17-38.
- AMORETTI, M. S.; TAROUCO, L. M. Mapas conceituais: modelagem colaborativa do conhecimento. **Revista Informática na Educação: Teoria & Prática**, PGIEUFRGS, v. 3, n. 1, Set. 2000. Disponível em: <www.rau-tu.unicamp.br/nourau/ead/document/?down=12>. Acesso em: 20 maio 2017.
- ANDRADE, R. B. **Manual de eventos**. 2 ed. ampl. Caxias do Sul: EDUCS, 2002.
- ANTERO, C. A. da S. et al. Coordination of joint actions in Muriaé's (MG) clothing IPA. **Revista de Administração da Mackenzie (RAM)**, São Paulo-SP, v. 17, n. 3, Maio/Jun. 2016, p. 158-182. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/1954/195446414008.pdf>>. Acesso em: 08 maio 2017.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE EVENTOS (ABEOC); SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **II Dimensionamento Econômico da Indústria de Eventos no Brasil – 2013. 2014**. Disponível em: <<http://www.abeoc.org.br/2014/10/ii-dimensionamento-economico-da-industria-de-eventos-no-brasil/>>. Acesso em: 20 maio 2015.
- ASSOCIAÇÃO PAULISTA DE SUPERMERCADOS. Colaboração é o tema da Feira APAS 2012. **Food and News**, 19 abr. 2012. Disponível em: <<http://www.foodandnews.com/1635-colabora%C3%A7%C3%A3o-%C3%A9-o-tema-da-feira-apas-2012>>. Acesso em: 21 out. 2015.
- BALESTRIN, A. **A dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais**. 2005. 214 p. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio

Grande do Sul, 2005. Disponível em:

<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/4324/000455283.pdf?sequence=1>.

Acesso em: 12 ago. 2015

_____.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. Criação de conhecimento nas redes de cooperação interorganizacional. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, vol. 45, n. 3, jul-set., 2005. p. 52-64. Disponível em:

<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902005000300005.pdf>. Acesso em: 21 out. 2015.

_____.; _____. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, edição especial, v. 8, 2004, p. 203-227. Disponível em:

<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/17507/a-dimensao-estrategica-das-redes-horizontais-de-pmes--teorizacoes-e-evidencias>>. Acesso em: 21 out. 2015.

_____.; VERSCHOORE, J. R. S. **Redes de cooperação empresarial**: estratégias de gestão na nova economia. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BARABÁSI, A. L. **Linked**: how everything is connected to everything else and what it means for business, science and everyday life. Cambridge: Perseus Books Group, 2003.

BATHELT, H; MASKELL, P.; MALMBERG, A. Temporary clusters and knowledge creation: the effects of international trade fairs, conventions and other professional gatherings. **Progress in Human Geography**, v. 28, Fev. 2004, p. 31–56. Disponível em:

<<http://journals.sagepub.com.ez372.periodicos.capes.gov.br/doi/pdf/10.1191/0309132504ph4690a>>. Acesso em: 05 jun. 2017.

BERNSTEIN, M. Friends without favoritism. **The Journal of Value Inquiry**, Springer, v. 41, 2007, p.59-76. Disponível em: <http://download-springer.com.ez372.periodicos.capes.gov.br/static/pdf/602/art%253A10.1007%252Fs10790-007-9061-0.pdf?originUrl=http%3A%2F%2Flink.springer.com%2Farticle%2F10.1007%2Fs10790-007-9061-0&token2=exp=1497019923~acl=%2Fstatic%2Fpdf%2F602%2Fart%25253A10.1007%25252Fs10790-007-9061-0.pdf%3ForiginUrl%3Dhttp%253A%252F%252Flink.springer.com%252Farticle%252F10.1007%252Fs10790-007-9061-0*~hmac=c8fe0ea23f728d3339829e68753ec8d7e7d843113afc84f393e18f0bb4d58718>.

Acesso em: 05 maio 2017.

BARRETTO, L. [s.t.]. In: Associação Brasileira de Empresas de Eventos (ABEOC); Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). **II**

Dimensionamento Econômico da Indústria de Eventos no Brasil – 2013. 2014. Disponível em: <<http://www.abeoc.org.br/2014/10/ii-dimensionamento-economico-da-industria-de-eventos-no-brasil/>>. Acesso em: 20 maio 2015.

BATHELT, H., SCHULDT, N. International trade fairs and global buzz, part I: ecology of global buzz. **European Planning Studies**, 2010, p. 1957-1974. Disponível em:

<https://tspace.library.utoronto.ca/bitstream/1807/71368/1/54_Bathelt%20%26%20Schuldt%202010_EPS.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2016.

BEGNIS, H. S. M.; PEDROZO, E. Á.; ESTIVALETE, V. de F. B. Universidade Federal de Santa Maria. Relacionamentos de mercado e parcerias de longo prazo sob a ótica da formação de valor: o caso da cadeia produtiva do leite no Rio Grande do Sul. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 17, n. 4, p. 445-460, 2015. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/878/87844622004.pdf>>. Acesso em: 26 jan. 2017.

_____. **Formação de valor transacional e relacional na cadeia produtiva do leite no Rio Grande do Sul**. 2007. 269 f. Tese (Doutorado em Agronegócios) - Programa de Pós-graduação em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/8957/000591911.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 05 jul. 2016.

BENGTSSON, M; KOCK, S. Cooperation and competition in relationship between competitors in business network. **Journal of Business & Industrial Marketing**. v. 14, n. 3, 1999, p. 178-193. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112011000200009>. Acesso em: 25 mar. 2017.

BERTOCCO, D. Presidente do SINDIPROM/SP. **União Brasileira dos Promotores de Feiras**, 2015?. Disponível em: <http://www.ubrafe.org.br/principal/ShowExemplar.asp?var_chavereg=173>. Acesso em: 29 out. 2015.

BLYTHE, J. Trade fairs as communication: a new model. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 25/1, 2010, p. 57-62. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/0885-8624.htm>>. Acesso em: 05 out. 2015.

_____. Using trade fairs in key account management. **Industrial Marketing Management**, v. 31, p.627-635, 2002. Disponível em: <http://klas.khu.ac.kr/common/downloadFile.do?fileId=FILE_1305291631195da11151>. Acesso em: 10 out. 2015.

BUZAN, T. **Mapas mentais e sua elaboração**: um sistema definitivo de pensamento que transformará sua vida. São Paulo: Cultrix, 2005.

BRAGA, D. C. À margem das feiras de negócios: o uso do tempo livre do turista em São Paulo. 2005. Tese (Doutorado) Universidade de São Paulo – Escola de Comunicação e Artes, São Paulo, 2005.

BRAILLY, J. et al. Embeddedness as a multilevel problem: a case study in economic sociology. **Social Networks**, [s.l.], 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.socnet.2015.03.005>>. Acesso em: 05 out. 2015.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e Ministério das Relações Exteriores. **Calendário Brasileiro de Exposições e Feiras**. Brasília, 2016.

_____. _____. _____. Brasília, 2015.

BRAZ, F. C. Eventos/feiras de negócios na (re)produção do espaço urbano da metrópole: estudo de caso do Parque Anhembi e Centro de Exposições Imigrantes. 2008. 167 p. Dissertação (Mestrado) Universidade de São Paulo (USP) - Departamento de Geografia. 2008. Disponível em: <www.teses.usp.br/teses/.../DISSERTACAO_FABIO_CEZAR_BRAZ.pdf>. Acesso em: 07 nov. 2015.

BRITTO, J.; FONTES, N. **Estratégias para eventos**: uma ótica do marketing e do turismo. São Paulo: Aleph. 2002.

BUENDÍA, J. M. **Organización de reuniones**: convenciones, congressos, seminários. Cidade do México-México: Trillas, 1991. Disponível em: <https://issuu.com/bibliotecafredman/docs/organizacion_de_reuniones>. Acesso em: 13 jan. 2016.

CAMARINHA-MATOS, L. M. et al. Collaborative networked organizations: concepts and practice in manufacturing enterprises, **Computers & Industrial Engineering**, v. 57, Aug. 2009, p. 46 – 60.

_____.; _____. Collaborative networks: value creation in a knowledge society. In: WANG (Ed.), **Prolamat**, vol. 207 of IFIP. Springer, p. 26–40. 2006.

_____.; _____. Brief historical perspective for virtual organizations. In: CAMARINHA-MATOS, L. M.; AFSARMANESH, H.; OLLUS, M. **Virtual organizations**: systems and practices. p. 3-10. Springer, 2005.

_____. _____. The emerging discipline of collaborative networks. In: CAMARINHA-MATOS, L.M. (Ed.). **Virtual enterprises and collaborative networks**. IFIP 18th World Computer Congress, TC5/ WG5.5 – 5th Working Conference on Virtual Enterprises, 22-27 Aug. 2004.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**: a era da informação-economia, sociedade e cultura. 10. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2009.

CHILD, J. **Organização**. São Paulo: Saraiva, 2012.

CHURCHILL, G. A. J.; PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para os clientes. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

COUTINHO, L. G., FERRAZ, J. C. (Coord). **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Papyrus, 1994.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: método qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DENISE, L. Collaboration VS.C-Three (cooperation, coordination and communication). **Innovating Reprint**. v. 7, n. 3, 1999. Disponível em: <<https://s3.amazonaws.com/KSPProd/cache/documents/646/64621.pdf>>. Acesso em: 24 out. 2015.

EVENTO BUSINESS SHOW (EBS). 14ª Feira de Destinos, Espaços e Fornecedores para Eventos Corporativos, Incentivos, Congressos e Feiras. Santa Catarina recebe o primeiro Seminário MICE. 2015. Disponível em: <http://feiraebbs.com.br/2015-07-08_n05.php>. Acesso em: 30 out. 2015.

FARINA, M. C. O relacionamento entre as farmácias e drogarias e seu distribuidor: uma modelagem à luz da teoria do comprometimento-confiança do marketing de relacionamento. 2009. 203 p. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-10092009-144922/pt-br.php>>. Acesso em: 05 jul. 2016.

FAYARD, P. **O jogo da interação**: informação e comunicação em estratégia. Caxias do Sul: EDUCS, 2000.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Rotas estratégicas setoriais para a indústria catarinense 2022**: Metal-mecânico& Metalurgia. Florianópolis: FIESC, 2014. Disponível em: <<http://www4.fiescnet.com.br/images/home-pedic/Metal-mecanico%20-%20Caderno.pdf>>. Acesso em: 19 mar. 2016.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009. Coleção Pesquisa Qualitativa.

FORD, D. et al. **Managing business relationships**. 3. ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2011

FUKUYAMA, F. **Confiança**: valores sociais e criação de prosperidade. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M; GASKELL, G. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2008.

GEIGENMÜLLER, A. The role of virtual trade fairs in relationship value creation. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Finlândia, v. 25, i. 4, 2010, p. 284 – 292. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/08858621011038243>>. Acesso em: 10 out. 2015.

GIACAGLIA, M. C. **Organização de eventos**: teoria e prática. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009. Coleção Pesquisa Qualitativa.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm network: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v. 16, i. 2, 1995. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Anna_Grandori/publication/246495728_Inter-Firm_Networks_Antecedents_Mechanisms_and_Forms/links/55bf91e208aec0e5f447625e/Inter-Firm-Networks-Antecedents-Mechanisms-and-Forms.pdf>. Acesso em: 07 mar. 2017.

GRANOVETTER, M. S. Economic Action and Social Structure. **The American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985. Disponível em: <https://sociology.stanford.edu/sites/default/files/publications/economic_action_and_social_structure.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2016.

_____. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360–1380. 1973. Disponível em: <https://sociology.stanford.edu/sites/default/files/publications/the_strength_of_weak_ties_and_exch_w-gans.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2016.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Guest editors' introduction to the special issue: strategic networks. **Strategic Management Journal**, Strat. Mgmt. j. 21. p. 199–201, 2000a. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/3094184>>. Acesso em: 10 out. 2015.

_____. _____. _____. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, Special Issue: Strategic Networks. Mar., 2000b, p. 203-215 Disponível: <<http://links.jstor.org/sici?sici=0143-2095%28200003%2921%3A3%3C203%3ASN%3E2.0.CO%3B2-0>>. Acesso em: 10 out. 2015.

HAIR JR., J. F. et al. **Fundamentos de pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HERMANN, W.; BOVO, V. **Mapas mentais: enriquecendo inteligências**. 2. ed. Campinas: [s.n.], 2005.

JAGUARIBE, R. Apex-Brasil. In: UNIÃO BRASILEIRA DOS PROMOTORES DE FEIRAS. **Principais feiras de negócios do Brasil 2017**. p. 14. Disponível em: <<http://calendario2017.ubrafe.org.br/files/assets/basic-html/page-1.html>>. Acesso em: 01 jun. 2017.

KARVONEN, Í. et al. Challenges in the management of virtual organization. In: CAMARINHA-MATOS, L. M. (Ed.) **Virtual enterprises and collaborative networks**. 5^a **Working Conference on Virtual Enterprise**, 22 a 27 ago. 2004. Toulouse – França e **18° World Computer Congress**. Kluwer Academic Publishers, 2004.

KLEINDORFER, P. R.; WIND, Y. J.; GUNTHER, R. E. **O desafio das redes: estratégia, lucro e risco em um mundo interligado**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

KOTLER, P.; HAVES, T.; BLOMM, P. N. **Marketing de serviços profissionais: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros**. 2. Ed. São Paulo: Manole, 2002.

KRATHU, W. et al. Inter-organizational success factors: a cause and effect model. **Information Systems and e-Business Management**, Springer. vol. 13, issue 3, August 2015. p 553–593. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10257-014-0258-z>>. Acesso em: 26 mar. 2017.

LAZZARINI, S. G. **Empresas em rede**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

LOCATELLI, D. R. S.; SILVEIRA, M. A. P. da; BARBACOV, N. E. As feiras de negócios como palco para a construção de parcerias entre empresas: o caso das empresas de produção de eventos. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo – REAT**, v. 10, n. 5, 2017, p. 1103-1117. Disponível em: <<https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/AT/article/view/10238>>. Acesso em: 01 jul. 2017.

LOPES, D. R. G.; SILVEIRA, M. A. P. da. Troca de informações e ações conjuntas desenvolvidas pelo Grupo de Big Bands Movimento Elefantes. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, jan/mar. 2015. p.84-98. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/35283/editorial/i/en>>. Acesso em: 07 mar. 2017.

LOSS, L. **Um arcabouço para o aprendizado de redes colaborativas de organizações**: uma abordagem baseada em aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento. 2007, 221 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

LUCA FILHO, V. de. **A geografia das feiras de negócios em Santa Catarina**: origem, evolução e dinâmica das transformações. 2014. 426 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Programa de Pós-Graduação em Geografia, Florianópolis, 2014. Disponível em: <<http://www.bu.ufsc.br/teses/PGCN0535-T.pdf>>. Acesso em: 07 nov. 2015.

LUMMERTZ, V. Embratur. In: UNIÃO BRASILEIRA DOS PROMOTORES DE FEIRAS. **Principais feiras de negócios do Brasil 2017**. p. 13. Disponível em: <<http://calendario2017.ubrafe.org.br/files/assets/basic-html/page-1.html>>. Acesso em: 01 jun. 2017.

LUOA, Q.; ZHONGA, D. Knowledge diffusion at business events: a case study. **International Journal of Hospitality Management**, Amsterdã-Holanda, v. 55, May. 2016, p. 132–141. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.03.007>>. Acesso em: 06 jun. 2017

MARCON, D.; MONEIT, N. **Estratégia-rede**: ensaio de estratégia. Caxias do Sul: EDUSC, 2001.

MARTIN, V. **Manual prático de eventos**. 1. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINELLI, D. P.; JOYAL, A. **Desenvolvimento local e o papel das pequenas e médias empresas**. São Paulo: Manole, 2004.

MASKELL, P., BATHELT, H., MALMBERG, A., Building global knowledge pipelines: the role of temporary clusters. **European Planning Studies**, 2006. p. 997–1013. Disponível em:

<<http://www.tandfonline.com/10.1080/09654310600852332>>. Acesso em: 10 out. 2015.

MATIAS, M. **Organização de eventos**. 2. ed. Barueri: Manole, 2000.

METZ, J. et al. **Redes complexas**: conceitos e aplicações. Relatórios Técnicos do ICMC, Laboratório de Inteligência Computacional do Departamento de Ciências de Computação e Estatística do Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação, n. 290, jan. 2007. São Carlos: USP, 2007. Disponível em:

<http://conteudo.icmc.usp.br/CMS/Arquivos/arquivos_enviados/BIBLIOTECA_113_RT_290.pdf>. Acesso em: 06 out. 2015.

MIZRUCHI, M. S. Análise de redes sociais: avanços recentes e controvérsias atuais. **Revista de Administração de Empresas**, v.46, n.3, p.10-15, 2006. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902006000300007.pdf>. Acesso em: 06 out. 2015.

MÖLLERING, G.; BACHMANN, R.; LEE, S. H. Introduction: Understanding organizational trust – foundations, constellations, and issues of operationalisation. **Journal of Managerial Psychology**, v. 19, i. 6, 2004, p. 556 -570. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02683940410551480>>. Acesso em: 01 maio 2017.

MORGAN, R. M; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, jul. 1994, p. 20-38. Disponível em: <<http://sdh.ba.ttu.edu/commitment-trust-JM94.pdf>>. Acesso em: 01 maio 2017.

NASSARALLA, Á. **Feiras setoriais em arranjos produtivos locais como um fenômeno de marketing** – o caso FEVEST. 2006. 249 p. Dissertação (Mestrado) Universidade Estácio de Sá, Administração e Desenvolvimento Empresarial, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <<http://portal.estacio.br/media/2989/dissertacao-alvaro-nassaralla.pdf>>. Acesso em: 07 nov. 2015.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, uso e possibilidades. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, 2.sem/1996, p. 1-5. Disponível em:

<http://ucbweb.castelobranco.br/webcaf/arquivos/15482/2195/artigo_sobre_pesquisa_qualitativa.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2017.

NOHRIA, N.; ECCLES, R. Face-to-face: making network organizations work. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. (Eds.) **Networks and organizations**: structure, form and action. Harvard Business School Press, 1992. p. 288-308 Disponível em: <<http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=4978>>. Acesso em: 10 jan. 2016.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. **Long Range Planning**, v. 33, i. 1, Fev.2000,p. 5-34. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630199001156?via%3Dihub>> Acesso em: 21 out. 2015.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of “Ba”: building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, Spring, 1998. p. 40-54. Disponível: <<http://home.business.utah.edu/actme/7410/Nonaka%201998.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

NYSTROM, P.; SANGBERG, E. SME´s promotion activities in international trade shows: seven case studies of Swedish shows. **International Business and Economics Programme**. Department of Business and Social Sciences. Division of Industrial Marketing. Lulea Tekniska Universitet. 2000. Disponível em: <<http://epubl.luth.se/1404-5508/2000/097/LTU-SHU-EX-00097-SE.pdf>>. Acesso em: 18 fev. 2016.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. A formação de redes de cooperação e clustersem países emergentes. In: AMATO NETO, J. (Org.). **Redes entre organizações**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 68-93.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990. Disponível em: <<http://amr.aom.org/content/15/2/241.short>>. Acesso em: 10 jan. 2016

PEDRO, R. M. L. R. As redes na atualidade: refletindo sobre a produção de conhecimento. In: D´AVILA NETO, M. I.; PEDRO, R. M. L. R. (Org.) **Tecendo o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: MAUAD: Bapera, 2003.

PEREIRA, B. A. D. **Estruturação de relacionamentos horizontais em rede**. 2005. 219 p. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream_id/6709/000477704.pdf>. Acesso em: 04 maio 2016.

_____. VENTURINI, J. C.; VISENTINI, M. S. Estruturação de relacionamentos horizontais em rede. **Revista Eletrônica de Administração-REAd**, ed. 53, v. 12, n. 5, Set.-Out. 2006, p.396-417. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/40164/25590>>. Acesso em: 03 mar. 2017.

PIGATTO, G. **Avaliação de relacionamentos no canal de distribuição de produtos de mercearia básica**. 2005. 239 f. Tese (Doutorado em Engenharia da

Produção) – Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2006. Disponível em:
 <<https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/3471/TeseGP.pdf?sequence=1>
 >. Acesso em: 01 maio 2017.

PLUMBING, HEATING E COOLING CONTRACTOR ASSOCIATION. **Trade Shows Gain Importance**.2002. Disponível em:
 <<http://www.phccweb.org/ContentItem.cfm?ContentItemID=22>>. Acesso em: 10 jan. 2016

PLOETNER, O.;EHRET, M.From relationships to partnerships: new forms of cooperation between buyer and seller. **Industrial Marketing Management**, v. 35, 2006,p. 4-9. Disponível em: <http://ac-els-cdn-com.ez372.periodicos.capes.gov.br/S0019850105001227/1-s2.0-S0019850105001227-main.pdf?_tid=72639474-4d1d-11e7-8001-00000aab0f27&acdnat=1497017641_148936fe8562e04a9b2abfdf8bca6bb5>. Acesso em: 01 maio 2017.

POWER, D., JANSSON, J. Cyclical clusters in global circuits: overlapping spaces and furniture industry trade fairs. **Economic Geography**. 84, 2008. p. 423–448. Disponível em:
 <https://www.researchgate.net/publication/229459864_Cyclical_Clusters_in_Global_Circuits_Overlapping_Spaces_in_Furniture_Trade_Fairs>. Acesso em: 19 mar. 2016.

PUTNAM, R.; LEONARDI, R.; NANETTI, R. Y. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

QUEIROZ, T. R. **Esboço de uma rede de cooperação em um arranjo produtivo local na indústria calçadista paulista**. 2012. 174 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, São Carlos-SP, 2012. Disponível em:
 <<https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/3413/4790.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

RABELO, R. J.; PEREIRA-KLEN, A. A.; 2004. Collaborative networked organizations: a research agenda for emerging business models. In: CAMARINHAMATOS, L. M.; AFSARMANESCH, H. **Collaborative networked organizations: a research agenda for emerging business models**. Capítulo A Brazilian Observatory on Global and Collaborative Networked Organizations. Norwell, MA, USA: Kluwer Academic Publishers, 2004. p. 103–112

RAI, A. et al. Interfirm IT Capability Profiles and Communications for Cocreating Relational Value: Evidence from the Logistics Industry. **MIS Quarterly**,v. 36,n. 1, Mar. 2012, p. 233-262.Disponível em:
 <<https://pdfs.semanticscholar.org/f467/b8d18036de8901e1d182d7f67fc7b8a9eb2e.pdf>
 >.Acesso em: 08 mar. 2017.

RANTISIY, N. M. Exploring the role of industry intermediaries in the construction of 'Local Pipelines': the case of the Montreal Fur Garment Cluster and the rise of fur–fashion connections. **Journal of Economic Geography**, Oxford - Reino Unido, Jun. 2014, p. 955–971. Disponível em: <<https://search.proquest.com/docview/1687188756?accountid=34749>>. Acesso em: 19 out. 2015

REIS, A. P. dos. **A dinâmica da aprendizagem em arranjos produtivos locais**: um estudo das redes de conhecimento das pequenas e médias empresas de software na construção de suas capacitações. 2008. 258 f. Tese (Doutorado em Engenharia) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP). São Paulo, 2008. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-13082008-155432/publico/Reis_Ana_Paula_dos_Tese.pdf>. Acesso em: 07 maio 2017.

REIS, J. **Sou produtor de eventos**: diário de bordo para o aperfeiçoamento profissional. São Paulo: SENAC-SP; Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 2013.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RODRIGUES, T. H. P.T. **Troca de conhecimento e ações conjuntas em um arranjo produtivo local (APL) de eventos da região do ABC**. 2014. 111 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), São Caetano do Sul, 2014. Disponível em: <<http://repositorio.uscs.edu.br/handle/123456789/476>>. Acesso em: 12 mar. 2016.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROUSSEAU, D. M. et al. Not so different after all: a cross-discipline view of trust. **Academy of Management Review**. vol. 23.n.3. 1988.p. 393-404. Disponível em: <<http://resolver.caltech.edu/CaltechAUTHORS:20110210-100248425>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

ROSSON, P. J.; SERINGHAUS, F. H. R. Visitor and exhibitor interaction at industrial trade fairs, **Journal of Business Research**, Nova Iorque-EUA, v. 32, i. 1, Jan. 1995, p. 81-90. Disponível em: <http://ac-els-cdn-com.ez372.periodicos.capes.gov.br/0148296394000124/1-s2.0-0148296394000124-main.pdf?_tid=0d2b9214-4d18-11e7-a25e-0000aacb35f&acdnat=1497015315_1d8042f3c53d8ce1abeceda39282e92b>. Acesso em: 11 out. 2015.

SAMPAIO, G. C. **Capital social e ações conjuntas**: um estudo de caso no arranjo produtivo local de vinhos de altitude catarinense. 2016. 139 p. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) - Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Pato Branco-PR, 2016. Disponível em:

<http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1737/1/PB_PPGDR_M_Sampaio,%20Gustavo%20Cristiano_2016.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2017.

SAMPIERI, R. H; COLLADO, C. F.; LUCIO, M del P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5.ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTAMARÍA, L. F. S. **Diagnóstico da produtividade do setor metal mecânico de Estado de Santa Catarina**. 1994. 120 p. Dissertação (Mestrado)– Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, 1994. Disponível em: <<http://tese.ufsc.br/teses/PEPSI0358-D.pdf>>. Acesso em: 16 mar. 2016.

SERINGHAUS, R., ROSSON, P. Firm experience and international trade fairs. **Journal of Marketing Management** 17, 2001. p. 877–901. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1362/026725701323366854>>. Acesso em: 10 out. 2015.

_____. _____. Management and performance of international trade fair exhibitors: government stands vs. independent stands. **International Marketing Review**. 15, 1998. p. 398–412. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=7ADE6A1>>. Acesso em: 10 out. 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SANTA CATARINA. **Santa Catarina em números: metalmeccânico**. Florianópolis: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas/SC, 2010. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/scemnumero/arquivo/Metal-mecanico.pdf>>. Acesso em: 19 mar. 2016.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL. DN. **Organização de eventos**: manual de referência para o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial. Rio de Janeiro: SENAC/Diretoria de Marketing e Comunicação, 2002.

_____. **Eventos**: oportunidade de novos negócios. Rio de Janeiro: Editora Nacional, 2000.

SIQUEIRA, J. P. L. de, et al. Gênese e evolução de um agrupamento de negócios varejistas: estudo de caso da feira das flores do CEAGESP. **Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)**, v. 12, n.3, jul./set. 2014. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Joao_Paulo_Siqueira/publication/277574918_Genesis_and_evolution_of_a_retail_agglomeration_case_study_of_the_CEAGESP_%27s_farmer%27s_market_of_flowers/links/56638ca308ae418a786bb287/Genesis-and-evolution-of-a-retail-agglomeration-case-study-of-the-CEAGESPs-farmers-market-of-flowers.pdf>. Acesso em: 15 out. 2015

SILVA, R. S. et al. Ações conjuntas e trocas de informações existentes entre pequenas lojas de um shopping atacadista de moda. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.8, n.2, 2014, p. 38- 53. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/32077/acoes-conjuntas-e-trocas-de-informacoes-existent-entre-pequenas-lojas-de-um-shopping-atacadista-de-moda>>. Acesso em: 07 mar. 2017.

SILVEIRA, M. A. P. da; FARINA, M. C. Análise de redes sociais como ferramenta que contribui para a melhoria das relações entre empresas participantes de um APL de eventos. **Redes**, Santa Cruz do Sul, v. 17, n. 1, p. 33 – 54, jan/abr 2012.

Disponível em: <http://online.unisc.br/seer/index.php/redes/article/view/2384/2137>

Acesso em: 06 out. 2015.

SMITH, R. V. Industry cluster analysis: inspiring a common strategy for community development. **Central Pennsylvania Workforce Development Corporation**, Lewisburg, PA. 2003. Disponível em:

<<http://www.extension.psu.edu/workforce/Briefs/INDclustAnal.pdf>>. Acesso em: 24 jul. 2007.

SOUZA, A. da C.; ZANQUETTO FILHO, H. Relações interorganizacionais: estudos múltiplos de casos em uma central de compras supermercadista. **Anais SIMPOI 2011**. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/8939846-Anais-relacoes-interorganizacionais-estudos-multiplos-de-casos-em-uma-central-de-compras-supermercadista.html>>.

Acesso em: 15 mar. 2017.

SOUZA, J. A. de. SINDIPROM. In: UNIÃO BRASILEIRA DOS PROMOTORES DE FEIRAS. **Principais feiras de negócios do Brasil 2017**. p. 16. Disponível em:

<<http://calendario2017.ubrafe.org.br/files/assets/basic-html/page-1.html>>. Acesso em: 01 jun. 2017.

SOUZA, R. C. Difusão da inovação e das redes interorganizacionais no agronegócio de exportação de frutas in natura. In: AMATO NETO, J. (Org.). **Redes entre organizações**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 192-212.

THIBAUT, J. W.; KELLEY, H. H. **The social psychology of groups**. London:

Transaction Books, 1959. Disponível em:

<<https://archive.org/details/socialpsychology00thib>>. Acesso em: 06 abr. 2017.

TOMAZZONI, E. L. **Organização de feiras de negócios**: um modelo de gestão para as feiras de negócios de Caxias do Sul. 2002. 278 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Turismo, 2002.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERSCHOORE, J. R. S. Apresentação à edição brasileira. In: KLEINDORFER, P. R.; WIND, Y. J.; GUNTHER, R. E. **O desafio das redes**: estratégia, lucro e risco em um mundo interligado. Porto Alegre: Bookman, 2012.

_____.; BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v. 12, nº 4, p. 1043-1069, Out/Dez. 2008.

Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v12n4/08.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2016.

VILLELA, L. E. Estratégias de cooperação e competição de organizações em rede: uma realidade pós-fordista? **Revista ADM.MADE**, v. 10, n. 12, 2006, p. 1-11. Disponível em: <[http://www.spell.org.br/documentos/ver/29686/estrategias-de-cooperacao-e-competicao-de-organizacoes-em-rede---uma-realidade-pos-fordista->](http://www.spell.org.br/documentos/ver/29686/estrategias-de-cooperacao-e-competicao-de-organizacoes-em-rede---uma-realidade-pos-fordista-). Acesso em: 12 fev. 2016.

VILMÁNYI, M.; HETESI, E. The effect of dynamic relationship capabilities on B2B loyalty. **Theory, Methodology, Practice**, vol. 12, n. 1, 2016. p. 79-88. Disponível em: <http://tmp.gtk.uni-miskolc.hu/index.php?i=2537>. Acesso em: 26 mar. 2017.

ZACCARELLI, S. B. et al. **Clusters e redes de negócios**. São Paulo: Atlas, 2008.

ZANELLA, L. C. **Manual de organização de eventos: planejamento e operacionalização**. 4. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

ZITTA, C. **Organização de eventos: da ideia à realidade**. 5. ed. Brasília: Editora SENAC, 2013.

WILDEMAN, L. Organizações virtuais. **HSM Management**, São Paulo: HSM do Brasil, pp.74-80, no. 15, ano 3, julho-agosto, 1999.

APÊNDICE A

ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA (PROVOCAÇÕES)

- Experiência da empresa com feiras
- Feiras que a empresa participou
- Mecanismos de interação – O que era? Como era realizado? Quem promoveu? Quem participava?
- Ações conjuntas – O que desenvolveu? Com quem?
- Fatores motivadores – O que motivou a realização da ação conjunta?
- Elementos decorrentes – O que ocorreu após a realização das ações conjuntas? O que resultou deste relacionamento/ação conjunta?