

Reflexões sobre a Interface entre as Relações Sociais e as Relações de Negócios em Redes de Pequenas Empresas a partir de Múltiplas Fontes

Área temática: Estratégia em organizações

AUTORES

CARLOS ALBERTO ALVES

Universidade Nove de Julho

calves@uninove.br

ERNESTO MICHELANGELO GIGLIO

Univesidade Paulista - UNIP

ernesto_giglio@yahoo.com.br

Resumo

O objetivo deste artigo é analisar a tendência das afirmativas sobre a interface das relações sociais e das relações de negócios em redes, no escopo brasileiro. Especificamente estamos interessados nas relações entre as variáveis sociais de confiança e de comprometimento e as variáveis de negócios governança e inovação. A seleção dessas variáveis ocorreu como resultado de análise bibliográfica prévia. A afirmativa orientadora é que é lógico e coerente cientificamente propor relações claras entre essas quatro variáveis, mas não é o que ocorre no mundo empresarial e acadêmico brasileiro. O tema é importante, já que o formato em redes parece ser uma alternativa viável de competição das pequenas empresas e alguns estudos têm demonstrado que as variáveis sociais jogam um importante fator de nascimento, desenvolvimento e manutenção das redes. Como metodologia utilizou-se os raciocínios da fenomenologia e do indutivismo. Foram coletados dados de múltiplas fontes, tais como artigos acadêmicos, artigos de jornais, entrevistas com especialistas, análise de documentos, entrevistas com atores de redes. A conclusão é que acadêmicos e especialistas de mercado analisam as variáveis isoladamente, mas não se estabelecem relações claras. Uma possível explicação para o fato é que o paradigma do pensamento nacional estaria seguindo as premissas do positivismo analítico, ou seja, cada variável deve ser isolada para ser compreendida. Defendemos, no entanto, que a multiplicidade e complexidade é condição necessária para o estudo de redes e que a afirmativa das relações entre variáveis sociais e de negócios traz alguns avanços teóricos na compreensão de redes e cria temas de pesquisas ainda pouco explorados no Brasil.

Palavras-chave: Redes de Empresa; Confiança; Comprometimento; Inovação; Governança.

Abstract

The goal of this article is analyze the tendency of affirmatives about the interface between the social relations and the business relations in networks, in the Brazilian scope. Specifically we have interests in the relations between the social variable of trust and commitment and the business variables of governance and innovation. The variable selection occurred as a result from previous bibliography analyzes. The oriented affirmative that is logical and scientifically coherent make relations between these four variables, but is not what occurs in the Brazilian real business and academic world. The theme is important as the network format looks to be a viable alternative to competition of small enterprises and some studies have showed that the social variable play an important role in the beginning, developing and maintenance of

networks. As methodological we used the phenomenological thinking and inductivism. Data's were collected from multiples sources, as academic article, journals and magazines, specialist interviews, documents analyzes and networks actors interviews. The conclusion was that academics and marketers specialist analyzes the variables in an isolated way, but do not establish clean relations. A possible explanation for this facts were that the national thinking paradigm were following the analytical positivism premises, or each variable must be isolated in order to be understand. We defend, although, that the multiplicity and complexity were necessary conditions for the network study and the relations affirmative between social variables and business variables bring some theoretical advances and create research themes that are few explored in Brasil.

Key words: Enterprise Networks; Trust; Commitment; Innovation; Governance.

1. Introdução

O tema dos relacionamentos interorganizacionais já é, há algumas décadas, foco de vários estudos na teoria organizacional, principalmente na Europa e nos Estados Unidos (LARSON, 1992; GRANDORI; SODA, 1995). No contexto brasileiro o interesse pelo tema ainda é recente, o que resulta em pouca discussão teórica comparativamente ao contexto internacional (WITTMANN; VENTURINI; SCHMITT, 2004; SILVA, 2004). Entre os temas dominantes sobre as inter-relações podem-se citar o nascimento de redes, os conflitos de interesses, a governança, o comprometimento, a confiança, o poder e o capital social. As teorias de apoio criam um leque que vai desde a Sociologia clássica, com seus estudos de poder em pequenos grupos, até teorias mais contemporâneas, como a *policy network*, que trata das relações entre atores do governo e da sociedade nos temas de implantação de políticas públicas.

No estudo de relações interorganizacionais o conceito de rede é amplamente utilizado. Estudos como os de Grandori e Soda (1995) e Castells (1999) têm mostrado que o formato de redes pode ser eficaz para o alcance dos objetivos individuais e coletivos, tais como inovação e poder de negociação. Na dinâmica das redes ocorre um complexo ordenamento de relacionamentos, em que os atores estabelecem inter-relações sob diferentes formas, em diferentes contextos e a partir de expressões culturais diversas (CASTELLS, 1999); promovendo um ambiente favorável às inovações, ao compartilhamento de informações, conhecimentos, habilidades e de recursos essenciais para a atividade organizacional (BALESTRIN; VARGAS, 2004). Ao considerar que as organizações mantêm interações e interdependência entre si, o foco de muitas pesquisas tem se voltado às questões das variáveis sociais que influenciam algumas relações de negócios, tais como a troca de informação, a inovação, o conhecimento e aprendizagem, e a emergência de regras de controle (SCHERMERHORN, 1975; SCHMIDT; KOCHAN, 1977; WHETTEN, LEUNG; 1979; GALASKIEWICKZ, 1985; OLIVER, 1990; GRANDORI, SODA, 1995; GULATI, 1998; OLIVER, EBERS, 1998; BRASS *et al.*, 2004).

Comentando sobre a tendência dos fenômenos sociais e dos pensamentos dos autores, Castells (1999) e Maciel (2001) afirmam que o aumento do interesse sobre variáveis sociais nas Ciências Sociais parece advir de três fatores: a) Necessidade de desenvolver conceitos que reflitam a complexidade e o inter-relacionamento das várias esferas de intervenção humana, servindo como um tema guarda-chuva, que pode ser compreendido e utilizado transversalmente por diferentes disciplinas; b) Reconhecimento dos recursos embutidos em estruturas e redes sociais não contabilizados por outras formas de capital e valorização de sua importância para o desenvolvimento econômico; c) Busca por instrumentos, incluindo a gerência dos relacionamentos, para o incremento da competitividade e do crescimento econômico para fazer face aos desafios da globalização da economia.

Assim, torna-se importante analisar as interfaces entre as variáveis sociais e as relações de negócios nas redes. Mais especificamente, conforme conclusão da análise bibliográfica realizada pelos autores, a influência das variáveis sociais de confiança e comprometimento nas variáveis de negócios de inovação e governança. A Figura 1 mostra graficamente a proposta de investigação, com um conjunto mais amplo de variáveis presentes na literatura e, em negrito, o foco deste trabalho.

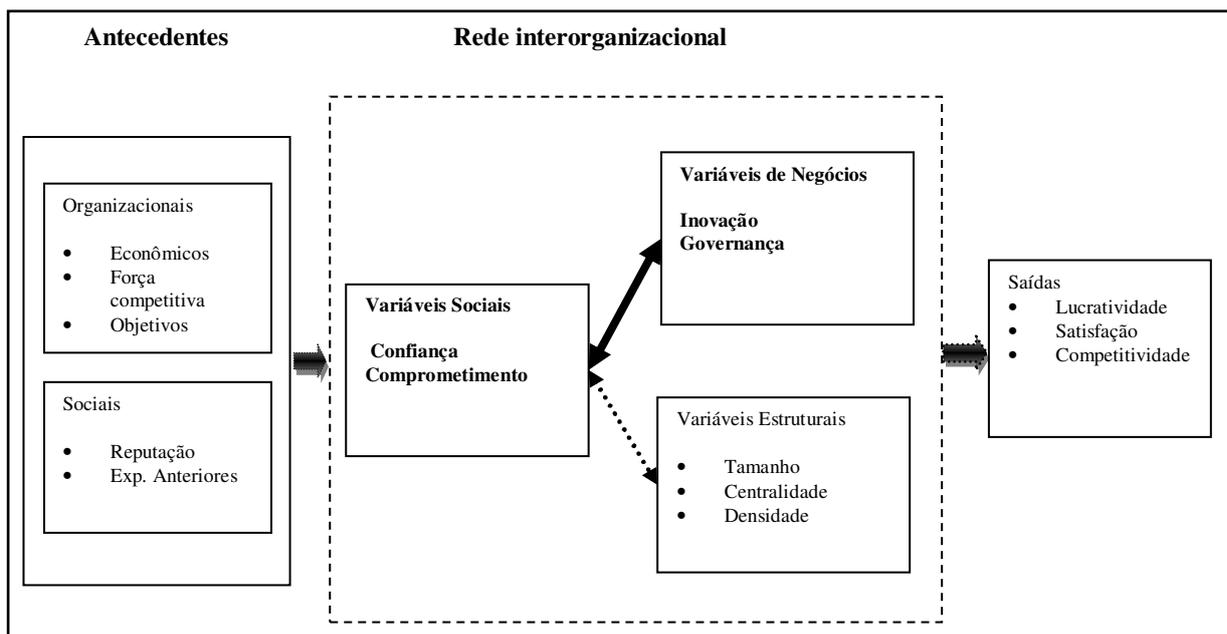


Figura 1. As variáveis mais freqüentes na bibliografia sobre relações interorganizacionais em redes e, em negrito, a proposta da investigação. Fonte: criado pelos autores a partir de pesquisa bibliográfica, 2009.

Dados preliminares parecem indicar que, apesar das discussões de fontes internacionais estarem valorizando os aspectos sociais nas redes nas duas últimas décadas, no âmbito brasileiro predomina as visões racionais econômicas sobre relações em rede, em temas tais como resultados competitivos de cada empresa, resultados econômicos de cada empresa, obtenção de recursos, poder de negociação na cadeia, entre outros. As questões das relações sociais parecem ter um lugar pequeno nessas discussões. Assim, pretende-se levantar material que permita uma discussão sobre o conteúdo e a tendência das afirmativas sobre as relações sociais e de negócios no meio brasileiro.

Para levar a cabo a tarefa seguiu-se um caminho metodológico de busca das essências e indutivismo, conforme será detalhado em item posterior. Assim, secundariamente, o trabalho também contribui para a discussão dos métodos e técnicas de estudo de redes, o que é outra lacuna na literatura nacional. Como contribuição prática espera-se que o ensaio possa indicar um caminho de gerenciamento das relações sociais nas redes.

2. As interfaces entre relações sociais e relações de negócios

O estudo de redes em Administração teve um grande avanço na década de 1980, tanto no sentido de um novo conceito, quanto de formato de aplicação em empresas (OSBORN; HAGEDOORN, 1997). Como as redes são estudadas pelas mais diversas disciplinas como Economia, Administração, Psicologia, Sociologia e Antropologia, a teoria foi sendo desenvolvida a partir de diferentes óticas conforme as áreas dos pesquisadores (GRANDORI; SODA, 1995; OSBORN; HAGEDOORN, 1997; RITTER; GEMÜNDEN, 2003), resultando em fragmentação dos conceitos. A variedade de metodologias utilizadas frente aos diversos formatos das redes de empresas e as adaptações conforme características de negócios e países também contribuíram para a fragmentação (AUSTER, 1994; RITTER; GEMÜNDEN, 2003). Entre as várias abordagens existem algumas que valorizam as relações sociais como o fundamento da dinâmica das redes. Conforme Granovetter (1985) e Williamson (1985), as relações entre os atores das empresas são mais importantes do que questões de produtos e de

mercado. Variáveis tais como comprometimento, confiança e poder contribuem fortemente para facilitar, ou dificultar a complementaridade de recursos por meio dos conteúdos trocados nas relações de cooperação, especialmente os recursos intangíveis (REED; DEFILIPPI, 1990). Por meio de relações cooperativas com base nas relações sociais, as empresas trabalham conjuntamente para melhorar coletivamente o desempenho, compartilhando recursos e se comprometendo com objetivos comuns (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001).

Discutir e investigar relacionamentos a partir dos conceitos de redes implica também em assumir uma abordagem sistêmica, já que a interdependência está presente e as relações causais podem se dar nos dois sentidos. Quer dizer, é possível afirmar também que as relações de negócios e os resultados de uma rede são a causa do nascimento de relações sociais. Neste trabalho estamos adotando a direção de influência das relações sociais para as relações de negócios.

Na visão de Tichy, Tushman e Fombrun (1979) a abordagem pela rede social entende as organizações na sociedade como sistema de objetos (pessoas, grupos ou empresas) unidos por uma variedade de relacionamentos. Nem todos os objetos estão diretamente ligados e alguns estão ligados por múltiplos relacionamentos. De forma mais abstrata e genérica, as redes são estruturadas a partir desses relacionamentos. Algumas das características dessa estrutura, tais como centralidade, densidade e horizonte têm gerado pesquisas (SALANCIK, 1995), por exemplo, buscando verificar por que determinados atores são mais centrais do que outros e por que existe maior conectividade entre determinados atores. A dinâmica da rede, por outro lado, apresenta uma maior complexidade metodológica, uma vez que relações sociais podem ser mutáveis e organizadas em diferentes subcontextos. Numa rede de empresas imobiliárias, por exemplo, os gerentes podem constituir certo padrão de relações, os corretores outro padrão e as relações entre gerentes e corretores um terceiro padrão.

A análise bibliográfica prévia indicou que, relativo ao tema de dinâmica de redes, algumas variáveis aparecem com maior expressão e importância, sendo elas a confiança, o comprometimento, a cooperação, a troca de informações, o aprendizado, a inovação, a interdependência, a governança, as experiências anteriores, a credibilidade e a reputação (MORGAN; HUNT, 1994; RING; VAN de VEN, 1994; GRAMKOW, 2000; DAS; TENG, 2001). Destas variáveis sociais e de negócios selecionamos como foco deste trabalho a confiança, o comprometimento, a inovação e a governança, porque são as mais convergentes da bibliografia e são as mais citadas nos estudos sobre pequenas empresas, que é o foco de nosso interesse neste e em outros trabalhos. Nos parágrafos seguintes definimos operacionalmente cada uma delas.

2.1. Confiança

Existem muitas definições sobre confiança, indicando que se trata de um construto (SINGH; SIRDESHMUKH, 2000). Em Economia, por exemplo, a confiança é um risco calculado, ao passo que em Psicologia ela é um atributo pessoal, independentemente do objeto.

Para Rousseau *et al.* (1998), o risco é o fator essencial na conceituação da confiança, sendo definido como a probabilidade percebida de perda por uma das partes. Outra condição importante para a confiança é a interdependência, onde os interesses de uma parte não podem ser realizados sem a confiança da outra parte.

Na Administração, apesar do suporte em disciplinas da Economia e da Psicologia, os autores buscaram criar um conceito mais apropriado aos fenômenos organizacionais (GARBARINO; JOHNSON, 1999; MORGAN; HUNT, 1994; PERRY; MANKIN, 2004; MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995). Assim, a tendência das afirmativas é colocar a confiança como uma

disposição de dependência em relação ao outro, acreditando que este fará sua parte no negócio. Balestrin e Vargas (2004) colocam que a confiança e a cooperação possivelmente representam os fatores básicos do sucesso alcançado pelas redes de pequenas empresas, diferente da estrutura e dinâmica das grandes redes. Para Morgan e Hunt (1994) os principais fatores para assegurarem o sucesso de uma aliança são a confiança e o comprometimento, porque criam as condições para a cooperação e impedem os comportamentos oportunistas.

O que se percebe, portanto, é que a linha de argumentação coloca que a confiança e o comprometimento são variáveis que contribuem e influenciam nos processos organizacionais.

2.2. Comprometimento

Para Morgan e Hunt (1994) o comprometimento é a crença que um dos parceiros tem de que o relacionamento existente é tão importante, que vale a pena garantir máximos esforços para mantê-lo, o que implica em agir como os outros esperam. A tendência das afirmativas é colocar que o comprometimento significa comportar-se como os outros confiam que você se comportará. Dessa forma, o comprometimento é o outro lado da confiança.

Anderson e Weitz (1992) analisaram a avaliação do comprometimento e verificaram que ela ocorria quando a parte A observava o grau com que a parte B se engajava em investimentos que fossem específicos para a parte A. Sistemicamente, quando a parte A avaliava que a parte B estava comprometida, seu comprometimento relativo à parte B aumentava. Assim, o comprometimento ocorria através de um conjunto de sinais de esforços despendidos para o benefício do outro.

2.3. Inovação

Existem vários conceitos de inovação, desde criar algo totalmente novo até uma pequena melhoria de processos (CASTRO; BALDI, 2008). Schumpeter (1982) distinguiu cinco tipos de inovação, sendo elas: 1. Introdução de novos produtos ou de nova característica percebida pelos consumidores; 2. Introdução de um novo método de negócios, ou seja, um método que ainda não tenha sido testado e que deriva de uma descoberta cientificamente nova; 3. Abertura de um novo mercado, ou seja, um mercado em que um ramo específico não participava; 4. Conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas; 5. Estabelecimento de uma nova estrutura de uma indústria como a criação de uma posição de monopólio, ou a fragmentação de uma posição de monopólio. A revisão bibliográfica indicou que há uma convergência na afirmativa de que a inovação ocorre com mais frequência em redes de empresas e nas situações de interações entre vários públicos governamentais, empresariais e civis (CASTRO; BALDI, 2008). Conforme Ahuja (2000), as redes fechadas, ou seja, redes com relacionamentos de compromisso de longo prazo entre os agentes; são propícias para a cooperação, inovação e controle de oportunismos, enquanto que as redes abertas, isto é, onde existem contatos com diversos parceiros que não interagem entre si, dificultam a inovação e desenvolvimento da confiança.

Existem indícios, portanto, de interfaces entre inovação, comprometimento, confiança e governança, as variáveis do nosso tema. Lewicki, McAllister e Bies, (1998) afirmaram que a confiança e a inovação estão invariavelmente interligadas. A relação entre confiança e colaboração foi afirmada por Ruppel e Harrington (2001), numa relação causal da confiança para a colaboração e desta para a inovação.

2.4. Governança

Nas relações entre atores de uma rede podem surgir conflitos de interesses, tornando-se necessário um conjunto de regras que orientem e controlem os comportamentos. Esse é o conceito de governança (DAS; TENG, 2001). A governança é um mecanismo necessário num cenário de incerteza de mercado, complexidade de tarefas e busca de uniões entre parceiros (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997). Além de orientar as ações, a governança cria obstáculos ao comportamento oportunista e manipulação de informações (WILLIAMSON, 1979).

As interfaces entre as variáveis foram afirmadas por alguns autores. Jarillo (1988) afirma que a existência de confiança nas relações de uma rede está relacionada à facilidade de compromisso com as regras da governança e com a cooperação. Para Powell (1990), a governança cria as condições para o desenvolvimento da confiança. Já para Andersen (2000) a confiança é o fator chave no processo de coordenação de redes. O autor argumenta que os atores envolvidos em repetidas interações desenvolvem normas baseadas em reputação e credibilidade. Adler (2001) reforça este ponto de vista afirmando que a confiança é o mecanismo chave de coordenação da rede de empresas. A confiança pode reduzir os custos de transação, por vezes tornando o conjunto de regras formais bastante reduzidos, já que surgem regras negociais e sociais implícitas.

Nos textos clássicos internacionais, portanto, existem afirmativas de relações entre governança e confiança e destas com o comprometimento e inovação, mas os sentidos dessas relações ainda estão abertos. Nosso objetivo é refletir sobre este tema nas fontes nacionais.

As afirmativas anteriores referentes às quatro variáveis mostram evidências de relações entre elas, mas, como se viu, ainda com afirmativas superficiais, de relações inferidas, pouco investigadas; de sentidos ainda indefinidos, predominando uma visão de presença concomitante, ou seja, quando uma está presente infere-se que a outra também esteja e que de alguma forma elas são relacionadas. Diante da importância crescente dos formatos organizacionais em redes no cenário atual e da necessidade de uma busca conceitual mais aprofundada, o artigo busca discutir com maior profundidade as afirmativas sobre essas relações nas fontes brasileiras. A afirmativa orientadora da reflexão é que as variáveis sociais de confiança e comprometimento constituem uma espécie de pano de fundo das relações comerciais de inovação e governança, conforme se mostra graficamente na Figura 2.

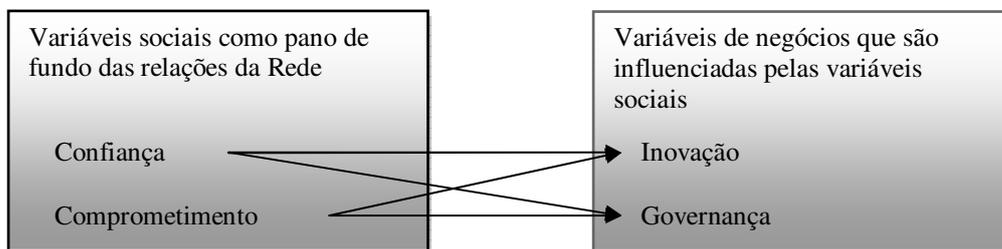


Figura 2: Representação espacial do objeto de investigação do trabalho: As possíveis inter-relações entre as variáveis sociais e as variáveis de negócios em uma rede de pequenas empresas. Fonte: criado pelos autores a partir de pesquisa bibliográfica, 2009.

Nosso foco de análise recai sobre as redes de pequenas empresas, uma vez que a revisão bibliográfica mostrou que há um maior interesse das variáveis sociais nas redes horizontais, que são a formação básica das pequenas empresas. No cenário atual de incertezas, fusões e parcerias, a entrada de uma pequena empresa numa rede pode ser um dos poucos caminhos de sobrevivência e competição. As redes acabam sendo mecanismos de alavancagem das

capabilites de cada empresa e possibilita acesso às *capabilities* complementares dos parceiros (CHUNG; SINGH; LEE, 2000; KOGUT, 1988; INKPEN, 1998).

Conforme Silva (2004), as empresas de pequeno porte têm demonstrado flexibilidade para constituir arranjos organizacionais, valorizando a configuração simples, mais dinâmica, inovadora e sensível às exigências de mercado e prestando atendimento personalizado ao consumidor.

A escolha por pequenas empresas também se justifica porque elas são um dos principais pilares de sustentação da economia brasileira, quer pela sua capacidade geradora de empregos, quer pelo grande número de estabelecimentos distribuídos pelo País, ou mesmo pelo certo controle e equilíbrio que o mercado obtém com a existência de pequenas empresas, minimizando os efeitos dos preços em mercados com oligopólio (CARON, 2003).

Assim, considerando algumas características estruturais e dinâmicas das redes de pequenas empresas, os esforços de pesquisa se dirigiram prioritariamente para estes atores.

3. Metodologia de pesquisa

Para se buscar a tendência de afirmativas de fontes variadas é apropriado utilizar raciocínios fenomenológicos e indutivos. A Fenomenologia de Husserl (1965) propunha a busca das essências dos fenômenos, ainda que afirmando ser impossível captar a essência em si, uma vez que há uma “teorização” do sujeito relacional. A Fenomenologia serviu como ponto de partida para um método de investigação que busca o invariante de um fenômeno, indo além de suas várias manifestações explícitas (DEMO, 1995). Assim, afirma-se que um conjunto variado de discursos sobre um fenômeno pode revelar a essência desse fenômeno. Este é o primeiro caminho desta pesquisa.

O indutivismo é o lado positivista da busca das essências, valorizando o visível. Assim, no mesmo conjunto variado de discursos do exemplo anterior, o pesquisador buscaria os sinais visíveis repetidos e concluiria sobre o que é comum no fenômeno. Este caminho também foi utilizado neste artigo, uma vez que alguns instrumentos aqui utilizados, tais como questionários, são claramente derivados de uma perspectiva racional indutivista, ao passo que outros instrumentos, como entrevistas em profundidade, seguem o caminho fenomenológico interpretativo.

O objetivo de busca das tendências de afirmativas indica a adequação de uma abordagem predominantemente qualitativa e exploratória; buscando recolher dados de múltiplas fontes. Conforme Yin (2001), apesar deste caminho ter como objetivo os processos indutivos de análise e não ser específico para o estudo de redes de negócios, ainda pode ser utilizado para verificar a tendência das relações entre dois ou mais fenômenos. O mesmo argumento foi apresentado por Eisenhardt (1989) e Godoy (1995). A perspectiva do estudo é transversal, considerando-se aspectos presentes no momento da coleta. O nível de análise considerada é a rede toda e a unidade de análise é a relação entre dois ou mais atores.

No que concerne aos instrumentos e formas de coleta de dados em casos múltiplos, considerando as seis técnicas explicadas em Yin (2001), o presente trabalho utiliza os instrumentos de roteiro estruturado de entrevista, questionário fechado e técnicas de análise documental, aqui incluindo a bibliografia acadêmica.

O roteiro estruturado buscava colher dados da análise de especialistas sobre as possíveis relações entre as quatro variáveis, além de outras considerações sobre estrutura, nascimento e dinâmica das redes. Para as entrevistas foram contatados os gestores de redes, entendendo que suas funções exigem uma visão mais completa da rede, em itens tais como estrutura, tamanho,

existência ou não de empresas centrais, a história da rede, os objetivos, seus problemas, seu estágio atual de desenvolvimento.

O questionário foi aplicado aos vários atores de algumas redes contatadas, sem distinção de sua posição na estrutura. Como não se encontrou um instrumento já construído para lidar com as quatro variáveis, foi necessário criar um novo a partir de três trabalhos (BALESTRO, 2002; PEREIRA, 2005; ZANCAN, 2005). O instrumento resultante foi pré-testado e avaliado por três juízes, profissionais ligados a Administração. Tratando-se de questões com variáveis qualitativas, colocadas em escalas de Likert, as análises ficam circunscritas a frequências, tabulações cruzadas, análises de cluster e testes de correlação. O instrumento final aprimorado constava de 30 questões, abordando os seguintes temas: 1. Confiança; 2. Comprometimento; 3. Inovação; 4. Governança; 5. Influência da Confiança na Inovação; 6. Influência da Confiança na Governança; 7. Influência do Comprometimento na Inovação; 8. Influência do Comprometimento na Governança.

Para a análise documental realizou-se a seleção e os procedimentos de aquisição dos documentos considerados importantes para o tema. Considerando os limites de acesso aos documentos das redes, tais como atas, contratos formais, páginas da Internet, documentos variados sobre os problemas e rotinas entre os atores, decidiu-se por uma análise apenas das fontes brasileiras principais.

Para as três fontes de dados foram realizadas análises de conteúdo, conforme regras definidas por Bardin (1977). Estas técnicas buscam evidenciar as convergências e o leque de manifestações do fenômeno, permitindo, assim, a construção de inferências e interpretações sobre os dados, criando as condições para o desenvolvimento de hipóteses mais fundamentadas sobre o fenômeno. A análise de conteúdo, portanto, tem alguns pressupostos fenomenológicos e indutivistas. A partir da coleta e interpretação de cada fonte realizou-se um raciocínio de triangulação, o que sustenta a consistência e confiabilidade das interpretações e hipóteses levantadas (FLICK, 2004; LAVILLE; DIONNE, 1999; TRIVIÑOS, 1994). O interesse maior está em verificar se há evidências de sustentação das quatro relações possíveis, num sentido único conforme a Figura 2, das variáveis sociais e de negócios.

4. Apresentação dos resultados

Apresentam-se os resultados conforme a seqüência dos três métodos já explicitados.

4.1. Dados oriundos da aplicação do roteiro

Foram realizadas onze entrevistas com especialistas, basicamente consultores e professores de redes de negócios de pequenas e médias empresas. O resultado geral é que as relações se estabelecem. A confiança é reconhecidamente uma variável social importante dentro das relações de negócios e todos os especialistas confirmam que existe influência sobre a inovação na rede. O comprometimento é outra variável social que os especialistas apontam como influenciando tanto a inovação como a governança. Com relação à variável de negócio governança, há uma divisão clara entre governança implícita, que surge das interações frequentes e do aumento da confiança e a governança explícita, que é baseada em regras escritas e que poderíamos dizer que é baseada na falta de confiança entre os autores.

Tendo acesso a uma rede imobiliária do estado de São Paulo, foram realizadas treze entrevistas com sujeitos que tinham cargo de gerência. Os resultados indicam o mesmo caminho dos especialistas. A confiança e o comprometimento são colocados como variáveis sociais importantes que influenciam a inovação e a governança. As características do negócio imobiliário, com o corretor sendo a ponta negociadora, cria a necessidade de governança

explícita clara e detalhada, indicando podendo haver percepções de desconfiança entre os atores.

4.2. Dados oriundos da aplicação dos questionários

Foram analisados treze questionários e os dados apontam que as seguintes direções:

Com relação à variável confiança os sujeitos consideram-na como um fator indispensável para o funcionamento das relações de negócio dentro da rede. É uma variável que surge com a interação contínua e ao longo do tempo, ou, em alguns casos elas já existiam por haver relações sociais e de negócios anteriores ao funcionamento da rede. Para estes sujeitos, os negócios conduzidos por atores em redes que não possuem mínima confiança tendem a ter um custo de transação maior do que aqueles conduzidos por atores que possuem confiança.

Com relação à variável comprometimento, os sujeitos deram sinais de que o comprometimento de acordo com a teoria construída no início deste trabalho é criado a partir do envolvimento dos atores dentro da rede. De forma resumida, o quanto estes atores estão dispostos investir recursos tangíveis e intangíveis no relacionamento social e de negócios.

Com relação à variável inovação, todos os sujeitos da rede concordam que estão inovando na forma de comercializar os imóveis através de uma central única. Neste caso, também novos processos administrativos foram introduzidos na forma como as empresas participantes da rede conduzem seus negócios.

Com relação à variável governança, foram detectadas duas situações distintas que fazem parte da dinâmica do negócio de venda e locação de imóveis. Primeiro, notamos a existência da governança implícita entre as empresas que fazem parte da rede, pois os donos e gestores das empresas se conhecem pelas diversas interações anteriores e pela confiança uns nos outros. Porém como o negócio é baseado no trabalho dos corretores de imóveis, que são profissionais autônomos com vínculos profissionais fracos com as imobiliárias, há a necessidade de uma forte governança explícita que no caso da rede analisada apresenta os seguintes instrumentos: a) um código de ética escrito; b) um código de conduta; e c) um comitê ético, para resolver possíveis conflitos entre partes, que não se enquadrem nos dois itens anteriores.

Com relação à influência da variável confiança sobre a variável inovação, os sujeitos concordam que a inovação neste modelo de negócio só é possível com a presença da confiança entre os diversos atores da rede, que permite fazer com que as oportunidades de mercado sejam exploradas de uma forma conjunta por todos os atores da rede.

Com relação à influência da variável comprometimento sobre a variável inovação, mais uma vez os sujeitos concordam que se as empresas da rede não estiverem comprometidas com o novo modelo de negócio, aí neste caso a rede não teria condições de funcionar naquilo que é o principal objetivo, ou seja, um novo modelo de negócio.

Com relação à influência da variável confiança sobre a variável governança, todos os sujeitos concordam que entre eles a confiança tende a reduzir a necessidade de controles mais rígidos, porém como frisado anteriormente, como este modelo de negócio em grande parte é conduzido por corretores de imóveis que são agentes autônomos, ainda sim existe a necessidade de controles rígidos para diminuir a chance de comportamento oportunistas que estes agentes tendem a criar.

Com relação à influência da variável comprometimento sobre a variável governança, foi detectado que para os atores esta relação é similar a da variável confiança sobre a variável

governança, isto é, o fato de estarem comprometidos com o novo modelo de negócio faz com que os atores tendam a reduzir as necessidades de controles mais rígidos entre eles.

4.3. Dados oriundos dos documentos de bibliografia acadêmica

Para buscar as expressões do pensamento acadêmico nacional analisaram-se os artigos constantes nos últimos dez anos do congresso EnAnpad - O Encontro da Associação Nacional dos Pesquisadores em Administração, acreditando ser a expressão máxima do pensamento em Administração no Brasil. Foi aplicado um primeiro filtro com as palavras-chaves “confiança”, “comprometimento”, “inovação” e “governança” juntas e não se encontrou nenhum trabalho. Variações combinadas três a três mostraram onze trabalhos. Desses onze, apenas dois tinham temática similar à deste artigo. A escassez de resultados nos levou a outra busca, agora no Congresso ENEO – Encontro de Estudos Organizacionais, nas suas últimas três edições, mas nenhum trabalho foi encontrado com as quatro expressões e com combinações de três a três. Realizamos a busca em duas revistas conceituadas como Qualis A Internacional e não foi obtido nenhum resultado.

Os dados nos levam a concluir que apesar das variáveis aparecerem isoladamente nos artigos, não há esforços de uma relação entre elas, sendo raras as tentativas de relações duas a duas (como confiança e inovação, confiança e governança) e nulas as relações entre as quatro. Inferimos que, ou os autores não estão percebendo o tema das relações, ou evitam as afirmativas já que a operacionalização da pesquisa numa rede é extremamente difícil. Nossa afirmativa orientadora inicial não recebeu, portanto, apoio nos documentos acadêmicos.

Em função desse resultado, até certo ponto inesperado, buscaram-se as manifestações em documentos não acadêmicos.

4.4. Dados oriundos de documentos variados

Buscaram-se as manifestações das variáveis em três veículos impressos que tem tradição em matérias econômicas. São eles o jornal O Estado de São Paulo, a revista Veja e o jornal Gazeta Mercantil.

Buscaram-se as manifestações nos últimos 10 anos de cada fonte. Seguindo a mesma linha de resultados dos textos acadêmicos, os dados indicam que apesar do expressivo número de matérias escritas onde aparecem as quatro variáveis de forma isolada; da ordem de milhares, conforme elas são agrupadas duas a duas, três a três em diversas combinações, até que tenhamos o agrupamento das quatro variáveis juntas, há uma redução no número de artigos indo da casa do milhar para a centena, dezena e chegando a zero no último cruzamento. Isto indica, tal como ocorreu na fonte acadêmica, que as variáveis estão presentes como temas de discussão, mas os autores não se arriscam a estabelecer relações claras entre elas. Em parte podemos entender o resultado como paralelo ao da fonte acadêmica, uma vez que alguns escritores dessas matérias são professores e pesquisadores, que provavelmente escreveram da mesma forma nos artigos científicos.

Outras fontes pesquisadas são páginas da Internet, relatórios anuais, relatos de reuniões, notas, cartilhas, atas de reuniões, e contratos sociais de constituição de redes.

A análise de quatro contratos sociais de constituição de redes mostrou que as variáveis sociais presentes são a cooperação e solidariedade. Já as variáveis de negócios são mais exploradas, como as variáveis de inovação, trocas de informações e as questões de governança. Podemos concluir que no momento da constituição de uma rede, as variáveis sociais são minimizadas

em comparação com as de negócios. Nossa inferência é que os gestores das redes não desenvolveram o conhecimento e a crença de que os laços sociais entre os atores da rede é que sustentam a estrutura de negócios da rede.

Foram analisadas quarenta e três atas de reuniões de redes e a convergência é que as variáveis sociais não são mencionadas nestes documentos; as variáveis de negócios são mencionadas, mas com uma preocupação voltada para o desempenho da rede e não no sentido das relações entre elas. A partir dos estatutos sociais e das atas de reuniões de redes, podemos inferir que no momento da formação e ao longo do desenvolvimento das redes, os atores não desenvolveram uma compreensão de que as variáveis sociais presentes nos inter-relacionamentos possuem influência sobre as variáveis de negócios.

A análise de trinta e sete páginas da Internet que apresentam redes de negócios mostrou que não existem afirmativas sobre as inter-relações entre as variáveis e nem mesmo sobre as variáveis sociais isoladas. O resultado merece reflexão, pois as palavras confiança e comprometimento são utilizadas nas comunicações eletrônicas de empresas individuais, tais como bancos.

A convergência dos resultados destas fontes não acadêmicas nos permite a indução de que o raciocínio dos criadores destas fontes está circunscrito aos elementos isolados e visíveis dos negócios, ou seja, aos resultados econômicos e vantagens individuais na participação de um grupo. A complexidade das relações entre as variáveis ainda não tem um lugar de exposição.

4.5. A triangulação dos resultados

Existem três grupos de respostas que aparecem de forma distinta: o primeiro grupo formado por dados dos especialistas e dos atores das redes que mostram de forma clara que existe influência das variáveis sociais de confiança e comprometimento sobre as variáveis de negócios de inovação e de governança e inter-relações entre elas; o segundo grupo formado pelos artigos acadêmicos e matérias jornalísticas onde encontramos evidências das variáveis de forma isoladas, mas não em conjunto; e o terceiro grupo formado pelos documentos, atas de reuniões, estatutos sociais e sites das redes, que não mostram as variáveis sociais ou de negócios de forma explícita.

Os especialistas e os gestores da rede pesquisada foram convergentes nas suas afirmativas sobre as relações, principalmente a tríade confiança – inovação – governança. Os sujeitos afirmam que estas inter-relações não só são desejáveis como necessárias para a dinâmica da rede.

Nos artigos acadêmicos e nas matérias jornalísticas temos algumas similaridades. Cada uma das variáveis é bem discutida isoladamente e conforme se agrupam em pares ou em trios o número de material disponível diminui sensivelmente, chegando a zero quando se colocam as quatro juntas. De forma geral, tanto os pesquisadores quanto os autores de matérias jornalísticas não afirmam as relações entre as variáveis, embora tal assertiva pudesse ser defendida nos conceitos de redes sociais.

Finalmente, nos diversos tipos de documentos disponíveis sobre redes de empresas, não é possível detectar a existência de nenhuma inter-relação entre as variáveis sociais de confiança e comprometimento com as variáveis de negócios de inovação e governança. Na verdade, alguns documentos, tais como páginas da Internet, não apresentam nenhuma das variáveis.

Conclusões

O objetivo deste artigo foi discutir a tendência de dados de múltiplas fontes sobre as interfaces entre as variáveis sociais de confiança e comprometimento e as variáveis de negócios inovação e governança.

Os dados coletados de múltiplas fontes brasileiras mostram que não há evidências suficientes para se afirmar a relação. Entendemos, no entanto, ser possível afirmar e defender a relação, a partir de evidências de fontes internacionais e mostrar as vantagens acadêmicas e práticas decorrentes. Na verdade, a relação foi estabelecida empiricamente há algumas décadas conforme se depreende dos estudos sobre a região de Emilia-Romagna (COCCO; URANI; GALVÃO, 2002).

Partindo-se dos resultados encontrados juntos aos atores das redes e junto aos especialistas em redes de empresas, a afirmativa orientadora sustentou-se, principalmente a tríade confiança-inovação- governança. Por outro lado quando verificamos as conclusões sobre os diversos documentos coletados, conclui-se que a afirmativa não se sustenta, nem mesmo no nível mais primário de presença das variáveis. Já as conclusões sobre as fontes jornalísticas ficaram a meio caminho, porque apresentaram as variáveis, mas não estabeleceram relações.

O que significam esses resultados? Por que estas variáveis não estão sendo mencionadas nos documentos sobre redes, tais como as páginas da Internet, se a teoria sobre redes de pequenas empresas afirma que as variáveis sociais são o pano de fundo para as questões de negócios? Por que os pesquisadores e autores de textos acadêmicos não arriscam afirmar as relações entre as variáveis, se existe literatura internacional de suporte para tal? Por que os especialistas e os atores gerentes de uma rede são os que mais se aproximaram da afirmativa das relações?

Nossa primeira linha de argumentação é que apesar da relação já ter sido estabelecida em trabalhos internacionais, tanto a partir de reflexões, como a partir de dados empíricos, os pesquisadores nacionais não têm evidências de sua ocorrência nos negócios. Os arranjos em redes estariam se iniciando na prática brasileira, de tal forma que os gerentes que estão atuando nelas e os consultores que vivem a prática do mercado já estão um pouco mais familiarizados com o raciocínio dessa inter-relação. Em termos de desenvolvimento de Ciência, diríamos que os fatos estão se tornando visíveis, mas os pensadores brasileiros ainda não têm a percepção e o material necessários para construir explicações.

Numa segunda linha de argumentação, afirmamos que o maior problema não está na falta de evidências e sim na falta de um raciocínio metodológico que pudesse transparecer os fenômenos. Dito de outra forma, afirmamos que os fenômenos das redes brasileiras já existem a algum tempo, numa sociedade caracterizada por relações de dependência (CASTELLS, 1999), mas os pesquisadores utilizam paradigmas racionais positivistas, que não permitem visualizar a complexidade de conjuntos. A afirmativa nos parece ter respaldo em vários estudos classificados como de redes que tem no seu conteúdo a expressão de vantagens e problemas de empresas unitárias.¹ Significa que se os pesquisadores e analistas modificarem seu eixo metodológico, saindo do positivismo racional econômico e adotando minimamente uma visão sistêmica sobre redes, tendo como objeto de análise as relações entre as partes (os atores e os recursos), poderemos ter um campo interessante de pesquisas brasileiras, já que não são poucos os arranjos e conjuntos de pequenas empresas espalhados pelo País.

O artigo, com sua prescrição metodológica, podem ajudar na orientação de estudos que visem analisar as inter-relações entre as variáveis sociais e as variáveis de negócios em redes de pequenas empresas. Estudos futuros poderiam seguir caminhos metodológicos de acompanhamento, que são raros; comparar casos de estruturas e dinâmicas de redes do

mesmo negócio, tais como redes de móveis, de pequenos supermercados, de especiarias como mel; realizar análises estatísticas de sustentação de correlações entre variáveis; investigar as possíveis relações entre a presença das variáveis e o desempenho de redes; realizar estudos qualitativos sobre a gerência de variáveis sociais nas redes; realizar estudos sobre incidentes críticos nas redes, originados de lacunas na governança das variáveis sociais.

Bibliografia

ADLER, P. S. Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism. **Organization Science**, v. 12, n. 2, p. 215-234, 2001.

AHUJA, G. Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study. **Administrative Science Quarterly**, v. 45, p. 425-455, 2000.

ANDERSEN, P. H. **Division of inter-firm activities in the knowledge-based economy: the crucial role of knowledge processors**. Department of International Business of the Aarhus School of Business, 2000. Disponível em:
<http://www.druid.dk/uploads/tx_picturedb/ds2000-84.pdf> Acesso em: 15 jun. 2008.

ANDERSON, E.; WEITZ, B. The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. **Journal of Marketing Research**, v. 29, n. 1, p. 18-34, 1992.

AUSTER, E. R. Macro and strategic perspectives on interorganizational linkages: A comparative analysis and review with suggestions for reorientation. **Advances in Strategic Management**. V. 10b, p. 3-40, 1994.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências. **RAC**, p. 203-227, Edição Especial, 2004.

BALESTRO, M. V. **Confiança em rede: a experiência da rede de estofadores do pólo moveleiro de Bento Gonçalves**. 2002. 118 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRASS, D. J.; GALASKIEWICZ, J.; GREVE, H. R.; TSAI, W. Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 6, p. 795-817, 2004.

CARON, A. **Inovações Tecnológicas nas Pequenas e Médias Empresas Industriais em Tempos de Globalização: O caso Paraná**. 2003. 412 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós Graduação em Engenharia de Negócios, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTRO, R. B.; BALDI, M. A Inovação na Rede Interatores do Pólo Joalheiro de Belém: Uma Análise a partir do Mecanismo de Imersão Estrutural. XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. 25., Brasília. **Anais...** Brasília: Anpad, 2008.

CHUNG, S.; SINGH, H.; LEE, K. Complementarity, status similarity and social capital as drivers of alliance formation. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 1, p. 1-22, 2000.

COCCO, G.; URANI, A.; GALVÃO, A. (Orgs). **Empresários e Empregos nos Novos Territórios Produtivos: o caso da terceira Itália**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: SEBRAE, DP&A, 2002.

- DAS, T. K.; TENG, B. Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. **Organization Studies**, v. 22, n. 2, p. 251–283, 2001.
- DEMO, P. **Metodologia Científica em Ciências Sociais**. 3ª.ed. São Paulo: Atlas, 1995
- EISENHARDT, K. M. Building Theory from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004
- GALASKIEWICZ, J. Interorganizational relations. **Annual Review of Sociology**, v. 11, p. 281-304, 1985.
- GARBARINO, E.; JOHNSON, M. S. The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 2, 1999.
- GNYAWALI, D.; MADHAVAN, R. Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 3, p.431-445, 2001.
- GODOY, A. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.
- GRAMKOW, A. Redes Relacionais entre Organizações: uma estratégia inovadora de sobrevivência. In: XX Encontro Nacional de Engenharia de Negócios, 20., São Paulo, 2000. **Anais...** São Paulo: Enegep, 2000.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-Firms Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms. **Organization Studies**. v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.
- GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure: A Theory of Embeddedness. **American Journal of Sociology**. v. 91, n.3, p. 481-510, 1985.
- GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**. v. 19, p. 293–317, 1998.
- HUSSERL, E. **A Filosofia como ciência de rigor**. 2ª.ed. Coimbra: Atlântida, 1965
- INKPEN, A. C. Learning and Knowledge Acquisition Through International Strategic Alliances. **Academy of Management Executive**. v. 12, n. 4, p. 69-80, 1998.
- JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, p. 31-41, 1988.
- JONES, C.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Journal**, v. 22, n. 4, p. 911-945, 1997.
- KOGUT, B. Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives. **Strategic Management Journal**. v. 9, no. 4, p. 319-332, 1988.
- LARSON, A. Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of Governance of Exchange Relationships. **Administrative Science Quarterly**. v. 37, n. 1, 1992.
- LAVILLE, C.; DIONNE, L. A. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- LEWICKI, R. J.; MCALLISTER, D. J.; BIES, R. J. Trust and distrust: new relationships and realities. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 438-458, 1998.
- MACIEL, M. L. Confiança, capital social e desenvolvimento. **Econômica**, v. 3, n. 2, p. 283-288, 2001.

- MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. An Integrative Model of Organizational Trust. **Academy of Management Review**. v. 20, p. 709-34, 1995.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**. v. 58, n. 3, p. 20, 1994.
- OLIVER, A.; EBERS, M. Networking network studies: analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, v. 19, n. 4, p. 459-583, 1998.
- OLIVER, C. Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. **Academy of Management Review**. v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.
- OSBORN, R. N.; J. HAGEDOORN. The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 261-278, 1997.
- PEREIRA, B. A. D. **Estruturação de relacionamentos horizontais em rede**. 2005. 219 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.
- PERRY, R.W.; MANKIN, L.D. Understanding employee trust in management: Conceptual clarification and correlates. **Public Personnel Management**. v. 33, p. 277-290, 2004.
- POWELL, W. W. Neither Markets nor Hierarchy: Network Forms of Organizations, In: STAW; B. CUMMINGS, L. (Eds), **Research in Organizational Behavior**, v. 12, p. 295-336, Greenwich: Jai Press Inc., 1990.
- REED, R.; DEFILLIPPI, R. J. Casual ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 1, p. 88-102, 1990.
- RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental Process of Cooperative Interorganizational Relationships. **Academy of Management Review**. v. 19. n. 1, p. 90-118, 1994.
- RITTER, T.; GEMÜNDEN, H. G. Interorganizational relationships and networks: an overview. **Journal of Business Research**, v. 56, n. 9, p. 691-697, 2003.
- ROUSSEAU, D.; SITKIN, S.; BURT, R.; CAMERER, C. Not so different after all: a cross discipline view of trust. **Academy of Management Review**. v. 23, n. 3, p. 393-404, 1998.
- RUPPEL, C. P.; HARRINGTON, S. J. The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation. **Journal of Business Ethics**, v. 25, n. 4, p. 313-328, 2001.
- SALANCIK, G. R. WANTED: A Good Network Theory of Organization. **Administrative Science Quarterly**. v. 40, n. 2, p. 345-349, 1995.
- SCHERMERHORN, J. R. Determinants of interorganizational cooperation. **Academy of Management Journal**, v. 18, n. 4, p. 846-856, 1975.
- SCHMIDT, S. M.; KOCHAN, T. A. Interorganizational relationships: patterns and motivations. **Administrative Science Quarterly**, v. 22, p. 220-234, 1977.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SILVA, C. A. V. **Redes de cooperação de micro e pequenas empresas: um estudo das atividades de logística no setor metalúrgico de Sertãozinho – SP**. 2004. 199 f. Dissertação

(Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, Escola de Engenharia de São Carlos, São Carlos, 2004.

SINGH, J.; SIRDESHMUKH, D. Agency and Trust Mechanisms in Relational Exchanges. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, p. 150-167, 2000.

TICHY, N. M.; TUSHMAN, M. L.; FONBRUM, C. Social Network Analysis for Organization. **Academy of Management Review**. v. 4, n. 4, p. 507-519, 1979.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas. 1990.

WHETTEN, D. A.; LEUNG, T. K. The instrumental value of interorganizational relations: antecedents and consequences of linkage formation. **Academy of Management Journal**, v. 22, n. 2, p. 325-344, 1979.

WILLIAMSON, O. E. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations, **The Journal of Law and Economics**, v. 22, n. 2, p. 239-261, 1979.

_____. **The Economic Institutions of Capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: The Free Press, 1985

WITTMANN, M. L.; VENTURINI, J. C.; SCHMITT, P. A Influência das Redes Empresariais na Competitividade de Micro e Pequenas Empresas. In: XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Negócios. 2004. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ABEPRO, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANCAN, C. **Antecedentes e conseqüências da qualidade do relacionamento (QR): A perspectiva de produtores da maçã Brasileira**. 2005. 177 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005.

¹ Esta afirmativa está sustentada em pesquisa bibliográfica ainda não publicada.