



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba

Brasil

Alves, Carlos Alberto; Giglio, Ernesto Michelangelo

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

Revista de Administração da Unimep, vol. 7, núm. 3, septiembre-diciembre, 2009, pp. 46-69

Universidade Metodista de Piracicaba

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273720558005>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



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

**Carlos Alberto Alves (UNINOVE) [c.alves@uninove.br](mailto:c.alves@uninove.br)**  
**Ernesto Michelangelo Giglio (UNIP) [ernesto\\_giglio@yahoo.com.br](mailto:ernesto_giglio@yahoo.com.br)**

Revista de Administração da UNIMEP, v. 7, n.3, Setembro / Dezembro – 2009

Endereço eletrônico deste artigo: <http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/115>

---

©Copyright, 2009, Revista de Administração da UNIMEP. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação.

A Revista de Administração da UNIMEP é a revista on-line do Mestrado Profissional em Administração, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em setembro de 2003, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o endereço <http://www.raunimep.com.br>.

---

*Revista de Administração da UNIMEP*

**ISSN:** 1679-5350

©2009 - Universidade Metodista de Piracicaba

Mestrado Profissional em Administração

### **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

científica ao se 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 é uma alternativa viável de competição das pequenas empresas e alguns estudos têm demonstrado que as variáveis sociais constituem um importante fator de nascimento, desenvolvimento e manutenção das redes. Como raciocínio metodológico utilizou-se os princípios 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 são condições necessárias 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 Brazil.

**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 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 refletem 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. Dados preliminares parecem indicar que os artigos brasileiros utilizam predominantemente o paradigma racional econômico das relações nas redes, com temas tais como resultados competitivos das empresas participantes, obtenção de recursos e aprendizagem de processos. O paradigma social parece pouco valorizado.

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 por 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; DEFILLIPPI, 1990). Por meio de relações cooperativas com base nas relações sociais, as empresas trabalham conjuntamente para melhorar o desempenho da rede, partilhando 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 ocorrer nos dois sentidos. Quer dizer, é possível afirmar também que as relações de negócios e os resultados de uma rede são influenciados pelas 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. Em uma 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.

Para desenvolver o trabalho, o primeiro passo metodológico consistiu em realizar um levantamento e análise bibliográfica de artigos que buscaram caracterizar as variáveis essenciais para a análise das redes. Para a seleção dos trabalhos foram utilizados os seguintes

critérios: a. os autores são freqüentemente citados nos artigos, dissertações e teses sobre redes de negócios; b. o trabalho tem como objetivo apontar os fundamentos das variáveis de redes. Com estes critérios realizou-se uma busca nos bancos de dados... (coloque todos que você visitou).

Através de um raciocínio indutivista, buscando as convergências, a análise 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 essas variáveis, as quais compõem o desenho da pesquisa.

## **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 confidênciada 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; SCHORMAN, 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 que asseguram 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 que o sujeito irá comportar-se como os outros confiam que ele 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. Sistematicamente, 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 científicamente 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 freqüência 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.

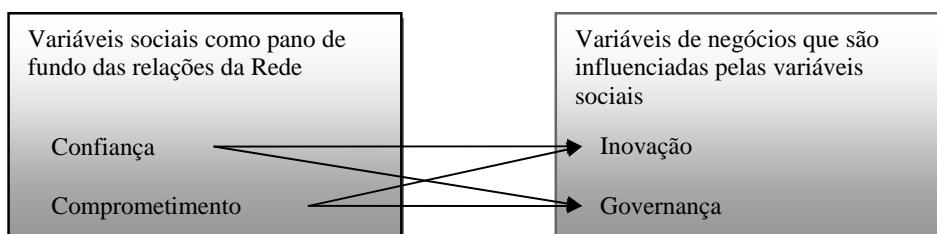
#### **2.4. Governança**

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 união 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.

Em alguns textos internacionais, portanto, existem afirmativas de relações entre governança e confiança e destas com o comprometimento e inovação, mas os sentidos dessas relações ainda é um tema em aberto. Nossa objetivo é analisar o tema nas fontes nacionais.

As afirmativas anteriores referentes às quatro variáveis mostram que há evidências de relações entre elas, mas, mas o tema ainda é pouco investigado, com sentidos causais 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 pesquisas e conclusões sobre essas relações nas fontes brasileiras. A partir da pesquisa de amostra da bibliografia internacional, que concluiu pelas quatro variáveis convergentes nos estudos; criou-se a afirmativa orientadora para a análise das múltiplas fontes brasileiras: As variáveis sociais de confiança e comprometimento constituem uma espécie de pano de fundo de influência nas relações comerciais de inovação e governança, conforme mostra o gráfico da Figura 1.



**Figura 1:** Representação espacial do objeto de investigação do trabalho.

Como parâmetro de escopo do trabalho optou-se por coletar dados das redes de pequenas empresas, uma vez que a pesquisa bibliográfica prévia 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 *capabilities* de cada empresa e possibilitam 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 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 aponta para a adequação de uma abordagem predominantemente qualitativa e exploratória; com a coleta de 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, 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 primeiro passo, já apresentado em item anterior, consistiu na análise de uma amostra de artigos referenciados na bibliografia internacional, cujos autores realizaram esforços para indicar as variáveis essenciais do fenômeno de redes.

Sobre o roteiro estruturado, o objetivo era 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 de atores centrais, a história da rede, os objetivos, seus problemas, seu estágio atual de desenvolvimento.

O questionário foi aplicado em atores de algumas redes contatadas, sem distinção de sua posição na estrutura. Como não se encontrou um instrumento já construído que incluísse 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 freqüências, 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. Levando em conta 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 os dados coletados nas três formas 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 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, no sentido indicado na Figura 2, das variáveis sociais e de negócios.

#### **4. Apresentação dos resultados**

A pesquisa foi desenvolvida entre Dezembro de 2008 e Maio de 2009.

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 freqüentes 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. Relativo a esta rede específica 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, criam a

necessidade de governança explícita clara e detalhada, o que pode indicar a ausência de confiança, ou sua fraca presença nas relações entre os atores.

#### **4.2. Dados oriundos da aplicação dos questionários**

O questionário foi desenvolvido para ser respondido diretamente através de entrevista pessoal. Ele contém uma primeira parte onde a empresa é caracterizada e uma segunda parte com 30 questões sobre as quatro variáveis. Depois de realizado o pré-teste através de entrevista pessoal com nove especialistas, o questionário teve algumas de suas questões reformuladas para ser então aplicado à rede em estudo.

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 informações coerentes com o conceito de comprometimento apresentado no início deste trabalho, ou seja, de que os 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, notou-se 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. Na rede analisada a governança 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 pelos 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, a rede não teria condições de se desenvolver no sentido do seu 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 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 assim existe a necessidade de controles rígidos para diminuir as chances de comportamento oportunistas.

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 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. Realizou-se a busca em duas revistas conceituadas como Qualis A Internacional e não foi obtido nenhum resultado.

Os dados levam à conclusão de que apesar das variáveis aparecerem isoladamente nos artigos, não há esforços de se criar relações 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 desse tipo de pesquisa numa rede é extremamente difícil. A 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**

Foram utilizadas duas sistemáticas distintas para reunir dados de documentos variados. Num primeiro caminho buscaram-se as manifestações das variáveis em três veículos impressos com tradição em matérias econômicas. São eles o jornal O Estado de São Paulo, a revista Veja e o jornal Gazeta Mercantil. Num segundo caminho buscaram-se manifestações das variáveis em documentos coletados que foram agrupados em três conjuntos distintos: 1) Documentos gerais, como relatórios anuais, relatos de reuniões, notas e cartilhas, veiculados em jornais e revistas específicos e mídias eletrônicas; 2) Atas de reuniões; e 3) Contratos sociais.

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 com a presença isolada das variáveis; 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 passando 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. Neste ponto afirma-se que o paralelismo dos resultados das fontes acadêmicas e das fontes não acadêmicas pode ser

originado do fato de alguns escritores das matérias jornalísticas serem professores e pesquisadores, repetindo suas idéias nas duas fontes.

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 a solidariedade. Já as variáveis de negócios aparecem com mais freqüência, como as variáveis de inovação, trocas de informações e as questões de governança. Concluímos 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, inferimos que no momento da formação e no desenvolvimento das redes, os atores não criaram o conhecimento 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 permite afirmar 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 reflexão e exposição.

#### **4.5. A triangulação dos resultados**

Trabalhos que procuram analisar problemas complexos, como o estudo das redes de empresas, muitas vezes têm que utilizar mais de uma fonte de dados e mais de uma técnica de coleta, o que se chama triangulação. A técnica de triangulação (TRIVIÑOS, 1992), ou seja, comparação de dados obtidos por intermédio de diferentes fontes, métodos ou teorias, tem como objetivo a convergência, ou corroboração de conclusões e proposições. Essa técnica também está associada à validação da pesquisa qualitativa (OLIVEIRA; PICCININI, 2009). A interpretação é realizada mediante a ligação entre os conhecimentos obtidos na fundamentação teórica e as múltiplas fontes de evidências. Essa técnica tem o objetivo de minimizar o limite metodológico de cada fonte utilizada, já que as múltiplas fontes são as várias vozes de diferentes naturezas sobre o mesmo fenômeno. Desta forma, cada fonte é uma expressão sobre o fenômeno e as variações sobre o mesmo possibilitam captar a essência e inferir convergências.

Triangulando os dados coletados, verifica-se que existem três grupos de respostas que aparecem de forma distinta: o primeiro grupo formado por dados dos especialistas e dos atores das redes que sustentam 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 encontram-se 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, os quais freqüentemente estão presentes nos artigos.

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. A Figura 1 mostra a afirmativa orientadora, com a relação entre as quatro variáveis, a qual foi desenvolvida a partir do primeiro passo metodológico. Nesta primeira pesquisa foi realizada uma análise de conteúdo de uma amostra de artigos internacionais relevantes.

Para analisar a sustentação, ou não, da afirmativa, coletaram-se dados de múltiplas fontes brasileiras, os quais 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.

Como entender 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?

A primeira linha de argumentação é que apesar da relação já ter sido estabelecida em trabalhos internacionais, tanto a partir de reflexões, como 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, dir-se-ia 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, afirma-se 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, 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 tem respaldo em vários estudos classificados como de redes que tem no seu conteúdo a expressão de vantagens e problemas de empresas unitárias<sup>1</sup>. 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), surgirá um campo interessante de pesquisas brasileiras, já que não são poucos os arranjos e conjuntos de pequenas empresas espalhados pelo País.

Como trabalho investigativo, exploratório, propositivo, um dos limites deste artigo se encontra na falta de literatura nacional específica e pesquisas realizadas acerca do tema que relacionam a interface entre as variáveis sociais e as variáveis de negócios. Outras fontes, como teses e dissertações, talvez tragam estas interfaces.

Um dos limites metodológicos é o fraco desenvolvimento de instrumentos específicos de pesquisa de redes. Os pesquisadores utilizam predominantemente instrumentos tradicionais como questionários, que buscam relações causais restritas. Mas quando se deseja entender os fenômenos de aspectos sociais, nas suas relações, como se buscou neste trabalho, estes

instrumentos de pesquisa pouco auxiliam, pois indicam variáveis estruturais métricas, tais como densidade, concentração, que não respondem sobre a dinâmica das relações.

Outro limite metodológico diz respeito ao critério de dependência, já que durante o desenvolvimento do campo, não foi possível considerar as mudanças de contexto no qual a pesquisa estava ocorrendo, desta forma não sendo possível a análise de como este afetou o resultado da pesquisa.

Também como limite metodológico deve ser citado o fato de a pesquisa ser de cunho qualitativo. As conclusões de pesquisas qualitativas têm menor autoridade de generalização quando comparadas às pesquisas quantitativas. Por outro lado, pesquisas qualitativas possibilitam a criação de hipóteses que geram novas pesquisas e permitem que o pesquisador faça ligações com fenômenos paralelos ao objeto de estudo, como experiências pessoais de acompanhamento.

O artigo, com sua prescrição metodológica, pode 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**. Departament of International Business of the Aarhus School of Business, 2000. Disponível em: <[http://www.druid.dk/uploads/tx\\_picturedb/ds2000-84.pdf](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, v. 1, p. 18-34, 1992.

**Reflexões sobre a Interface entre as Relações Sociais e as Relações de Negócios em Redes de Pequenas Empresas a partir de  
Múltiplas Fontes**  
Carlos Alberto Alves, Ernesto Michelangelo Giglio

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 polo 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.** 2<sup>a</sup>. 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.** 3<sup>a</sup>.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**. 2<sup>a</sup>.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.
- OLIVEIRA, S. R.; PICCININI, V. C. Validade e reflexividade na pesquisa qualitativa. **CADERNOS EBAPE**, v. 7, n. 1, 2009.
- 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.

**Reflexões sobre a Interface entre as Relações Sociais e as Relações de Negócios em Redes de Pequenas Empresas a partir de  
Múltiplas Fontes**  
**Carlos Alberto Alves, Ernesto Michelangelo Giglio**

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: ABEPROM, 2004.

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

ZANCAN, C. **Antecedentes e consequências 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.

---

<sup>1</sup> Esta afirmativa está sustentada em pesquisa bibliográfica ainda não publicada.

Artigo recebido em: 29/06/2009

Artigo aprovado em: 04/12/2009