



RAC - Revista de Administração
Contemporânea

ISSN: 1415-6555
rac@anpad.org.br

Associação Nacional de Pós-Graduação e
Pesquisa em Administração
Brasil

Dias Lopes, Fernando; Baldi, Mariana
Laços Sociais e Formação de Arranjos Organizacionais Cooperativos - Proposição de um Modelo de
Análise
RAC - Revista de Administração Contemporânea, vol. 9, núm. 2, abril-junho, 2005, pp. 81-101
Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84090205>

- 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

Laços Sociais e Formação de Arranjos Organizacionais Cooperativos – Proposição de um Modelo de Análise

Fernando Dias Lopes
Mariana Baldi

RESUMO

Os benefícios estratégicos e econômicos entram como primeira consideração na formação e gerenciamento de arranjos cooperativos (LANE; BEAMISH, 1990); no entanto pesquisas têm mostrado que fatores socioculturais exercem papel significativo no desempenho desses arranjos organizacionais (EBERS, 1997; GULATI, 1998; RING; VAN DE VEN, 1994); e que os fatores econômicos e tecnológicos, por sua vez, estão imersos em relações sociais, sendo moldados por elas (GRANOVETTER, 1985; POLANYI, 1944; UZZI, 1997). Considerando as diferentes fases do processo de formação de arranjos organizacionais cooperativos (GULATI, 1998), pode-se afirmar que os laços sociais exercem influências distintas em cada uma das fases, sendo esta variação dependente do tipo de arranjo. Este artigo constitui ensaio teórico com a proposição de um modelo de análise sobre a relação entre laços sociais e a formação de arranjos organizacionais cooperativos. A primeira parte apresenta o argumento central e as pressuposições básicas do estudo. A segunda parte compõe-se de uma revisão do conceito de arranjos organizacionais cooperativos e a influência dos aspectos sociais. A terceira parte constitui uma revisão do conceito de laços sociais. A última parte apresenta o modelo e recomendações para realização de testes empíricos.

Palavras-chave: arranjos organizacionais cooperativos; laços sociais; imersão social.

ABSTRACT

The strategic and economic benefits go as a first issue on the formation and management of cooperative arrangements (LANE; BEAMISH, 1990). However researches have showed that social-cultural issues play an important role at the performance of this kind of arrangements (EBERS, 1997; GULATI, 1985; RING; VAN DE VEN, 1994) and that the economic and technological issues, by the time, are embedded in social relations being shaped by them (GRANOVETTER, 1985; POLANYI, 1944; UZZI, 1997). By taking in count the different phases of the process of the formation of cooperative organisational arrangements (GULATI, 1998), some one could say that the social ties play great influences on each phase, where theses variation depend on the type of arrangement. This paper consists on a theoretical essay whose proposition is a theoretical model of analysis about the relation between social ties and the formation of cooperative organisational arrangements. The first part presents the central argument and the basic assumptions of the study. The second part is a review of the concept of cooperative organisational arrangements and the influence of the social issues. The third part consists on the review of the social ties' concept. The last part presents the model of analysis and recommendations to empirical test.

Key words: cooperative organisational arrangements; social ties; embeddedness.

INTRODUÇÃO

Os benefícios estratégicos e econômicos entram como primeira consideração na formação e gerenciamento de arranjos cooperativos (LANE; BEAMISH, 1990); no entanto pesquisas têm mostrado que fatores socioculturais exercem papel significativo no desempenho desses arranjos organizacionais (EBERS, 1997; GULATI, 1998; RING; VAN DE VEN, 1994); e que os fatores econômicos e tecnológicos, por sua vez, estão imersos em relações sociais, sendo moldados por elas (GRANOVETTER, 1985; POLANYI, 1944; UZZI, 1997).

Clegg (1998) questionou a universalidade das teorias organizacionais modernas e defendeu a necessidade de abordagens mais contextualizadas, que levem em consideração as especificidades locais, no que concerne às suas características sociais, culturais, políticas e econômicas. Sua argumentação considera que a teoria organizacional moderna tende a reconhecer apenas um modo de racionalidade; no entanto, baseado em pesquisas realizadas em países asiáticos, na França e na Itália, este autor mostrou a possibilidade de diferentes modos de racionalidade capazes de explicar a sobrevivência organizacional. A presença de formas organizacionais, dependentes de contextos institucionais distintos, também foi analisada por Whitley (1992) e Orrù, Biggart e Hamilton (1991). Esses autores evidenciaram racionalidades distintas permeando os modos de ação e os tipos de estruturas em organizações asiáticas, tanto entre si como em relação a outros países. Os autores evidenciaram como instituições construídas ao longo da história de países como Coréia, Japão, Taiwan e China informam mecanismos de competição próprios para agir no mundo contemporâneo.

O questionamento da existência de um modo único de racionalidade organizacional pode ser explicado pela existência de diferentes fontes de legitimidade organizacional, as quais são dependentes de estruturas políticas e sociais enraizadas na cultura de países e regiões. O papel da legitimidade já tinha sido evidenciado por Weber, mas foram os neo institucionalistas que resgataram este conceito para explicar a adoção de práticas e estruturas organizacionais. Ainda que Weber tenha feito referência à burocracia como padrão dominante na sociedade moderna, e com isso sua racionalidade, o autor deixou evidente que outros modos de ação social estariam sempre presentes e que a dimensão valorativa das estruturas organizacionais estaria subordinada às dimensões culturais e políticas de referência.

É nessa perspectiva que se defende uma abordagem mais contextualizada e

sociocultural para análise de fenômenos organizacionais e, especificamente, para o estudo de arranjos cooperativos. Reconhecendo a existência de uma infinidade de fatores sociais a influenciar a formação de arranjos cooperativos, busca-se neste artigo apresentar um modelo de análise para entender especificamente a influência dos laços sociais na formação desses tipos organizacionais.

Assume-se como pressuposto que toda a forma organizacional é o resultado de disputas de poder e da sua imersão em contextos socioculturais, com fronteiras sem delimitação clara. Isso faz, por sua vez, com que organizações não tenham também fronteiras claramente delimitadas, conforme defendem os pós-modernistas (HATCH, 1997). Outro pressuposto assumido neste artigo é que considerações estratégicas e econômicas tendem a ser as considerações primeiras na formação de arranjos cooperativos, principalmente em setores que recebem fortes pressões do ambiente técnico.

A noção de ambiente, assumida neste artigo, incluiu a combinação de dimensões políticas, sociais, culturais e econômicas. Nesse sentido, os autores apóiam-se no conceito de ambiente técnico e institucional, oriundo do institucionalismo sociológico. A teoria institucional enfatiza o fato de que organizações dependem não só de eficiência como também de legitimidade para garantir sua sobrevivência. Estrutura e ação organizacional não necessariamente apresentam relação direta com a busca de eficiência, ainda que isso não signifique dizer que a busca por legitimidade vai ao encontro da eficiência técnica.

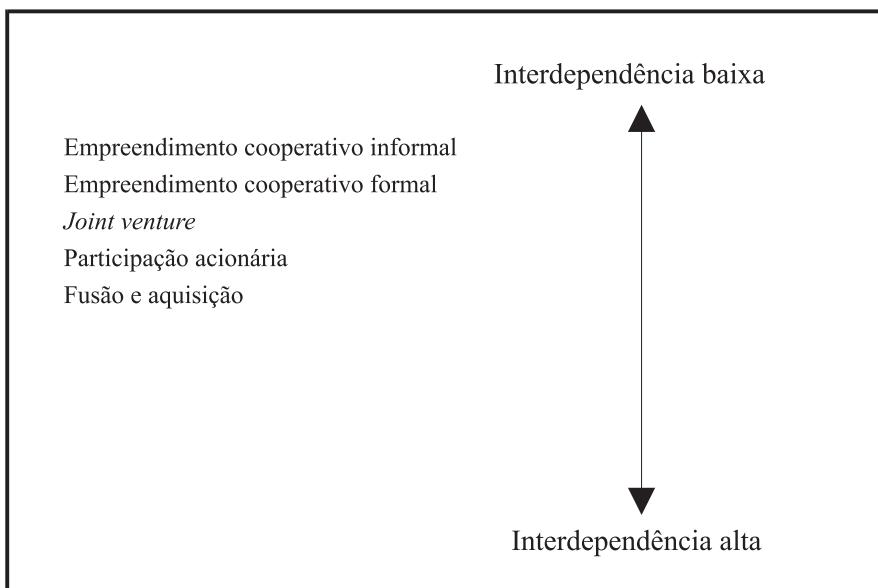
ARRANJOS ORGANIZACIONAIS COOPERATIVOS – ALIANÇAS ESTRATÉGICAS, REDES E *Ventures*

Arranjos organizacionais cooperativos envolvem uma variedade de formas organizacionais – redes, *joint ventures*, alianças estratégicas - que podem ser diferenciadas pelo grau de interdependência dos parceiros (LORANGE; ROOS, 1996), pelos mecanismos de coordenação empregados (GRANDORI, 1997) e pela relação com outras estruturas de governança e mercado (POWELL, 1987, 1990; WILLIAMSON, 1985, 1992).

Quanto ao grau de interdependência, Lorange e Roos (1996) escrevem que a opção por um tipo de aliança estratégica pode ser feita não apenas pelo que tem sentido imediato, mas também pela consideração da necessidade de se desenvolver responsabilidade e confiança mútua. Uma empresa pode iniciar um processo de cooperação, envolvendo menor grau de interdependência e aumentar essa interdependência, à medida que passe a confiar mais no parceiro. No caso

de se tomar esse tipo de decisão, pode-se observar que a existência de laços sociais, enquanto fator de informação sobre a reputação de possíveis parceiros, pode apoiar a escolha ou ser decisiva sobre ela. A Figura 1 ilustra algumas opções de alianças, relacionadas ao grau de interdependência entre os parceiros.

Figura 1: Opções de Aliança Estratégica em Termos do Grau de Interdependência entre a Empresa-mãe



Fonte: Lorange e Roos, 1996, p.16.

Redes, *joint ventures* e alianças estratégicas vêm sendo tratadas como conceitos sobrepostos ou equivalentes; no entanto tais arranjos organizacionais empregam um conjunto diferente de mecanismos de coordenação (GRANDORI, 1997; GRANDORI; SODA, 1995), o que abre oportunidade para debate sobre suas diferenças como formas distintas e dependentes de aspectos distintos no seu processo de formação e gerenciamento. Enquanto *joint ventures*, empregam mecanismos clássicos, tais como autoridade hierárquica e controle formal; alianças estratégicas empregam, em extensão maior, confiança e ajustamento mútuo. Em geral, redes usam confiança e laços sociais, aproximando-se, assim, mais de alianças do que de hierarquias clássicas, pois em redes existem centros diferenciados e plurais de controle e coordenação. Diferentemente, em uma *joint venture*, nova entidade é criada, a qual recebe autonomia, ainda que se reporte às empresas mães. *Joint ventures* são mais similares, em seus modos de coordenação, às hierarquias do que às redes. Child e Faulkner (1998, p. 113) fazem uma distinção maior entre redes e alianças. Eles escrevem que “existe

uma clara diferença entre a idéia de rede, com suas implicações de relacionamentos próximos, mas não exclusivos, e aquela de uma aliança na qual, ainda que frouxamente, implica a criação de empreendimento conjunto em domínio limitado”.

Ao comparar esses três arranjos organizacionais – alianças, redes e *joint ventures* - Porras (2001) sugere que as fronteiras entre eles parece obscurecida. As diferenças e similaridades entre eles, ainda que sutis e difíceis de captar, parecem ser importantes para sua efetividade em situações ou ambientes específicos. Teóricos da ECT, incluindo Williamson (1985, 1996), consideram tais formas como intermediárias entre mercado e hierarquia. Elas são empregadas, quando nem mercados nem hierarquias são eficientes para coordenar as trocas. A escolha entre hierarquia, mercado e uma forma intermediária (*joint venture*, redes e alianças) depende da natureza das transações, a qual é definida por elementos tais como especificidade dos ativos, freqüência e número de negociadores. A forma escolhida será sempre aquela que apresenta os mais baixos custos de transação.

Williamson (1991) esclarece que hierarquia, mercado e a forma híbrida resultante da combinação dos dois primeiros são formas genéricas de organização econômica. Elas podem ser diferenciadas pelos mecanismos de coordenação e controle e pelas suas habilidades para responder às mudanças no ambiente.

Powell (1987), por sua vez, considera redes como um terceiro tipo de arranjo organizacional e não como forma intermediária entre mercados e hierarquias. Ele afirma que esta forma tem suas próprias características e propriedades, e que ela é qualitativamente diferente, tanto de mercado quanto de hierarquia. Poldony e Page (1998) sugerem que rede, como forma organizacional, tem muitas vantagens distintas em termos de eficiência, as quais não são possuídas pelas formas puras como mercados e hierarquias.

Entre as novas formas, qualitativamente distintas de mercados e hierarquias, Powell (1987) faz referência às redes de organizações na área de construção, editorial e têxtil e às parcerias em indústrias de alta tecnologia. Em relação à análise econômica, que assume redes como formas intermediárias, Powell (1987) comenta que, embora teorias ortodoxas reconheçam mudanças sociais e econômicas, tais como o fato de que mercados são freqüentemente organizados informalmente e que acordos contratuais comumente contêm propriedades hierárquicas, ela não cobre o amplo conjunto de fatores sociais, políticos e históricos, que podem ser importantes para explicar relações de cooperação. Powell (1987) acredita que a posição dos economistas, ao assumirem redes como forma intermediária geral entre mercado e hierarquia, não possibilita compreender a riqueza do crescente número de arranjos cooperativos organizacionais.

Borys e Jemison (1989) reforçam a posição de Powell (1987), ao comentarem que “formas híbridas são interessantes porque elas têm características únicas que desafiam as capacidades de teorias existentes em descrever e explicar suas causas e operação” (p. 234). Além disso, “observadores da área corporativa estão testemunhando um crescimento na variedade e complexidade de formas organizacionais” (p. 234). Eles explicam que formas híbridas, como arranjos organizacionais, empregam recursos e/ou estruturas de governança de mais de uma organização existente. Assim, pode-se concordar com Powell (1987): esta característica faz os arranjos organizacionais qualitativamente diferentes tanto de mercados quanto de hierarquias.

Powell (1987, p. 68) argumenta que “esses arranjos não mercado, não burocráticos são características altamente significativas do cenário organizacional contemporâneo”. Ao propor que esses tipos de arranjos estruturais representam uma ruptura com o modelo burocrático, Powell está propondo uma hipótese que não encontra amplo consenso entre teóricos organizacionais (CONTRACTOR; LORANGE, 1988; GOMES-CASSERES, 1996; GRANDORI, 1997; GRANDORI; SODA, 1995; HENNART, 1988; THORELLI, 1986; WILLIAMSON, 1975, 1985); no entanto existe um consenso de que essas formas representam um modo diferente para coordenar trocas em mercados internacionais (ALTER; HAGE, 1993; BORYS; JEMISON, 1989; EBERS, 1997; POLDONY; PAGE, 1998). Alter e Hage (1993) concordam com Powell (1987), ao conceberem diferentes tipos de redes (*joint ventures*, alianças estratégicas) como formas institucionais distintas e até mesmo revolucionárias.

Mecanismos de coordenação constituem um terceiro elemento para diferenciar arranjos cooperativos. Coase (1996) iniciou o debate sobre o uso de preço e autoridade como dois mecanismos alternativos de coordenação de trocas. Ele questionou o pressuposto dominante de que a direção de recursos seria dependente diretamente do mecanismo de preço. Ele argumentou que poderia ser lucrativo estabelecer uma firma até mesmo em circunstância onde os custos de usar o mecanismo de preço fossem altos. A discussão iniciado por Coase (1996) foi assumida algumas décadas mais tarde por Williamson (1985). Como consequência de mudanças empíricas, como, por exemplo, o crescimento de novas formas organizacionais, tais como redes, *joint ventures* e alianças estratégicas, o debate sobre diferentes mecanismos de coordenação foi ampliado. Neste sentido, Gomes-Casseres (1996) argumenta que, como consequência e constância desses arranjos, essas novas formas deixaram de ser reconhecidas pelos pesquisadores como anomalias, provocadas pelo mercado ou como formas transitórias.

Martinez e Jarrilo (1989, p. 490) conceituaram mecanismos de coordenação como “qualquer ferramenta administrativa para alcançar interação de diferentes

unidades dentro de uma organização”. Neste sentido, mecanismos de coordenação não são exclusivos de firmas, mas podem ser empregados em relações interorganizacionais.

Grandori e Soda (1995) consideram os diferentes tipos de mecanismos de coordenação em termos da sua importância para sustentar cooperação interfirms. Eles desenvolveram uma revisão dos estudos de redes interfirms, cobrindo uma ampla variedade de áreas. A partir dessa revisão, eles construíram uma tipologia de modos de coordenação, que inclui uma variedade de importantes aspectos sociais e econômicos, além de propriedades de coordenação. Ao considerar a ampla variedade de significados atribuídos ao conceito de rede, Grandori e Soda (1995, p. 184) conceituaram-nas “como modos de organizar atividades econômicas por meio de coordenação e cooperação interfirms”. Baseados em estudos empíricos de redes interfirms eles criaram um conjunto de dez mecanismos de rede e três formas de redes – redes burocráticas, redes sociais e redes de propriedade. Os mecanismos podem ser empregados em relações interfirms, em adição ou em substituição aos relacionamentos de mercado e hierarquia.

Quadro 1: Mecanismos de Cooperação e Características

MECANISMO	CARACTERÍSTICAS
Comunicação, decisão e negociação	São os mecanismos mais baratos e mais ubíquos. Estão sempre presentes <i>ex-ante</i> e <i>ex-post</i> em todos os tipos de <i>networks</i> .
Coordenação social e controle	Estão sempre presentes e consistem em estáveis e profundos relacionamentos, baseados em normas, reputação e controle por pares.
Integração e <i>linking-pin roles</i> e uso de unidades de coordenação	São os mecanismos chaves para criar um desenho organizacional em rede (tanto interno quanto externo à firma).
Staff comum	Normalmente empregado quando o escopo da cooperação interfirma é amplo e o número de firmas cooperando também é elevado.
Relações hierárquicas e de autoridade	Ainda que este mecanismo seja típico de firmas, ele é frequentemente empregado em <i>networks</i> , tais como <i>franchising</i> e consórcios.
Planejamento e sistemas de controle	São empregados para resolver problemas associados com a distribuição/delegação de comportamentos cooperativos esperados.
Sistemas de incentivos	São importantes mecanismos empregados para realinhar objetivos, principalmente em contextos de atividades informacionalmente complexas, nas quais é difícil de mensurar o desempenho. Direitos de propriedade são mecanismos típicos dessa natureza.
Sistemas de informações	São considerados de grande importância por produzirem reduções espetaculares de custos em comunicação e porque eles podem ser empregados como um mecanismo de coordenação <i>stand alone</i> em relacionamento interfirma.
Infra-estrutura e apoio público (estado)	Esses mecanismos são empregados normalmente em casos em que cooperação seria altamente benéfica, mas muito difícil de alcançar e manter. O papel dos agentes governamentais locais pode ser associado com a criação de infra-estrutura para acelerar a criação de parques e <i>clusters</i> industriais.
Sistemas de seleção	Este mecanismo é empregado para restringir acesso a outras firmas na <i>network</i> . Eles são considerados bons preditores de comportamentos relevantes para cooperação

Fonte: construído pelo autor a partir de Grandori e Soda (1995, p. 194-197).

As formas organizacionais – redes burocráticas, redes sociais e redes de propriedade – empregam esses dez mecanismos em diferentes combinações e intensidades. Grandori e Soda (1995) também salientam que a substância do acordo cooperativo interfirma, no que concerne aos mecanismos de coordenação que as firmas parceiras empregam, varia substancialmente em termos de grau de formalização. Por exemplo, formalização pode ser tratada como um tipo específico de mecanismo estrutural (MARTINEZ; JARRILLO, 1989). Neste sentido, Grandori e Soda (1995) diferenciam formas de redes, ao longo das seguintes dimensões: formalização, centralização e uma mistura de mecanismos de coordenação. Por meio disso eles criaram três tipos de redes: burocrática, social e de propriedade. Uma rede social envolve relações puramente sociais, que não são amarradas por acordos formais. Este tipo de rede, como modo de coordenação interfirma, pode ser classificado como simétrico ou paritário, ou como assimétrico ou rede centralizada. Freqüentemente, esse tipo é referido na literatura como redes *softs* (PORRAS, 2001). Entre os tipos de redes sociais estão as redes pessoais, os conselhos administrativos interempresas (*interlocking directorates*), algumas formas de distritos industriais, o *putting-out system* (sistemas artesanais), as redes de subcontratação.

Uma rede burocrática é um tipo de rede formalizado por acordos contratuais de troca ou associação. “O acordo formal especifica os relacionamentos organizacionais entre partes aliadas, e não somente os termos de troca dos bens e serviços” (GRANDORI; SODA, 1995, p. 201). O grau de formalização nunca é completo e nunca substitui a presença de uma rede social. Redes burocráticas podem ter estruturas de coordenação simétricas e assimétricas. Entre as redes simétricas estão as associações e consórcios. Entre as redes assimétricas estão redes *agency*, licenciamentos e franquias.

Grandori e Soda (1995) explicam que *holding* interfirms, envolvendo direitos de propriedade e participação de capital não constitui mecanismo de coordenação organizacional por si, porque pode ser um propósito apenas de interesse financeiro; no entanto, eles focam sobre *holding* interfirms como um sistema de incentivo para sustentar alguma forma de cooperação, principalmente em casos em que incerteza e oportunismo são particularmente prevalecentes. Redes de propriedade são conceituados por Grandori e Soda (1995) “como formas burocráticas de redes formalizadas que, em adição, são fundadas sobre algum comprometimento de propriedade”. Entre as mais importantes formas de coordenação interfirms, baseadas sobre o direito de propriedade, estão as *joint ventures* e *capitais ventures*.

No que concerne ao processo de formação de arranjos cooperativos, Gulati

(1998) faz referência a quatro fases (Figura 2), que não necessariamente se apresentam de forma linear. A primeira fase consiste na decisão de formar um arranjo cooperativo; a segunda fase refere-se à decisão sobre o parceiro; a terceira fase envolve a decisão sobre a estrutura do arranjo cooperativo e, finalmente, a última fase busca explicar a dinâmica de funcionamento do arranjo cooperativo ao longo do tempo. Essas fases nem sempre acontecem de forma seqüencial, sendo que diferentes modos de racionalidade podem informar o processo de escolha em cada fase. Ring e Van de Ven (1994) explicam que muitos arranjos cooperativos, tipo alianças estratégicas e *joint ventures*, podem ocorrer independentemente de laços sociais prévios; no entanto é provável que tais laços venham a exercer papel chave na institucionalização da parceria.

Figura 2: Fases do Processo de Formação de Arranjos Cooperativos Organizacionais



Fonte: baseado em Gulati (1998).

LAÇOS SOCIAIS E ARRANJOS ORGANIZACIONAIS COOPERATIVOS

Organizações são compostas por diversos tipos de laços, tais como laços de amizade e laços de trabalho. Organizações podem diferir ainda quanto à intensidade dos seus laços e quanto ao conteúdo dos laços. Quanto à intensidade, os laços podem ser fortes ou fracos. Quanto ao conteúdo, podem-se citar: recursos, informações e afeição.

Em 1973, em *The strength of Weak Ties*, Granovetter defende a importância do laço fraco. Por laços fracos, ele entende alguém com quem a pessoa é familiar, mas que circula em diferentes meios; por laços fortes, ele entende um

amigo íntimo que está conectado a várias pessoas com que você também se relaciona.

Para Granovetter (1973) é importante notar que recrutar por meio de laços pessoais não é tão comum em grandes organizações, onde outros fatores (por exemplo, similaridade em contratações anteriores) têm impacto; no entanto esta argumentação é frágil, porquanto, como DiMaggio e Powell (1983) chamam atenção, organizações podem buscar novos empregados oriundos da mesma universidade ou institutos visando a reforçar políticas e práticas organizacionais existentes. Desta forma, laços fortes e fracos podem produzir efeitos similares (POWELL; SMITH-DOERR, 1994).

No seu estudo sobre a escolha de estruturas de governança em alianças estratégicas interempresas, Gulati (1995) focaliza-se na **implicação dos laços repetidos**. Ele desafia o uso dominante dos custos de transação e do pressuposto que transações econômicas são independentes, mostrando a importância do papel da confiança nestas transações. Ele conduziu um estudo na área biofarmacêutica (aplicações sobre terapêuticas, vacinas e diagnósticos), novos materiais (metais, cerâmicas, *polymers*, e *composites*) e setores automotivos (manufaturados de automóveis acabados e fornecedores). O autor enfocou em alianças que ocorreram no período de 1970-1989. Seus achados sugerem que “firmas selecionam formas contratuais para as suas alianças, baseadas não apenas nas atividades que elas incluem, como, por exemplo, pesquisa e desenvolvimento; mas também na existência e freqüência de laços anteriores com o parceiro (GULATI, 1995, p. 105).

Ele destaca que os pesquisadores de custos de transação ignoram a possibilidade tanto de alianças repetidas como dos processos consequentes do fato de haver relações de troca anteriores entre estes parceiros. Trabalhos empíricos, baseados nos custos de transação, negam a possibilidade de o contexto social alterar as estruturas formais destas alianças e dos custos de transação associados a elas.

Uma diferença importante entre aliança repetida da que acontece apenas uma vez é que a confiança interorganização desenvolve papel crucial na escolha da estrutura de governança para futuras alianças, por meio da criação de um sentimento de obrigação recíproca entre os parceiros. Esse sentimento de obrigação recíproca tem como consequência um comportamento de lealdade entre os parceiros.

Confiança, como resultado da existência de laços sociais, desempenha papel chave na formação de arranjos cooperativos. Assim, Gulati (1995) explica que

confiança diminui a apreensão de que um parceiro vai agir oportunisticamente. Ele argumenta que a idéia de confiança interorganizações é incrementalmente construída pela interação repetida destas organizações. Por meio destas interações, eles aprendem sobre cada um e desenvolvem confiança. Outra importante consequência é a expectativa de comportamento; incerteza sobre o comportamento do outro é uma das principais apreensões de firmas que querem estabelecer arranjos organizacionais cooperativos. Minimizando o comportamento oportunístico, a confiança limita os custos de transação de uma relação de troca e provê um mecanismo de controle substituto. Essas consequências são importantes, porque firmas estão imersas em densa rede de relações sociais e sua reputação deve ter papel crucial em suas potenciais alianças futuras. Como Gulati conclui com sua pesquisa, muitas firmas se engajam em alianças **repetidas** umas com as outras.

Para mensurar a confiança, Gulati (1995) escolheu utilizar **alianças previamente realizadas entre organizações** e sua hipótese é que estas alianças previamente realizadas reduzem o imperativo de se usar *equity*: participação acionária ou compartilhamento de capital. Ele sugere ainda que alianças prévias afetam o tipo da nova aliança; desta forma “duas firmas vão preferir uma aliança *nonequity* apenas quando elas já tiveram uma aliança *equity*” (GULATI, 1995, p. 94). Faz-se importante ressaltar que o uso de participação acionária consiste em um mecanismo de controle sobre ativos intangíveis ou tangíveis disponibilizados na parceria, bem como para alcançar alinhamento de objetivos. Onde existe uma relação de confiança entre os parceiros, o recurso à participação de capital pode ser descartado.

Gulati (1995) também demonstra a diferença nas consequências em termos de reputação por meio da diferenciação entre parceiros domésticos ou internacionais. Ele defende que a confiança nos parceiros domésticos é maior do que nos parceiros internacionais, em função de que as consequências negativas de um comportamento oportunístico, no que se refere a reputação, é maior no contexto doméstico. Nesse sentido, pode-se levantar a hipótese seguinte: quanto maior o grau de institucionalização do campo em que estão inseridos os parceiros potenciais para um arranjo cooperativo, maior é o impacto da reputação e dos laços sociais, pois maior é o fluxo de informações sobre competência e confiança dos participantes.

Os achados do estudo de Gulati destacam os benefícios oriundos dos relacionamentos baseados na confiança. Confiança reduz o custo da necessidade de fazer contratos meticolosos e, desta forma, também economizam tempo. Outro benefício é a redução dos custos de procura de parceiros, ao se formar alianças com aqueles com quem você já tenha uma relação de confiança.

Powell e Smith-Doerr (1994) argumentam que pesquisas futuras devem focar mais na formação da rede e suas consequências. Gulati e Gargiulo (1999) atendem a este desafio com a preocupação de se diferenciarem de pesquisas anteriores que entendem a formação de redes como dirigidas por fatores exógenos; por exemplo, ambientes incertos, necessidade de recursos e assim por diante, pois argumentam que este tipo de explicação não ajuda a compreender o processo pelo qual uma organização decide com quem ela vai construir aqueles laços.

Duas questões são endereçadas no estudo deles: como uma organização decide com quem vai construir seus laços e como esses laços moldam a formação de redes interorganizacionais. Para eles, organizações tendem a criar relações estáveis, ricas em troca de informação e caracterizadas pela confiança. Estes relacionamentos **imersos** objetivam a redução dos custos de procura por um parceiro, bem como minimizar o risco de oportunismo. Tais relacionamentos formam a rede, que se desenvolve em centro de informação para parceiros potenciais. Gulati e Gargiulo (1999, p. 1440) destacam: “Quanto mais a rede emergente internaliza informação sobre parceiros potenciais, mais as organizações recorrem à rede para pistas sobre suas decisões futuras sobre alianças, as quais estão provavelmente imersas na rede emergente”. Por outro lado, essas novas alianças imersas ampliam o valor informativo da rede. Este é um processo interativo em que as redes de alianças são modificadas pelos novos parceiros e também moldam futuros laços.

Como os autores sugerem, este é um processo dinâmico, dirigido por forças externas interdependentes, bem como por mecanismos endógenos que os ajudam a escolher com quem formar parcerias; portanto a questão deve ser: quais são os mecanismos por meio dos quais a estrutura social molda a ação organizacional e quais os mecanismos de ação que subseqüentemente afetam as estruturas sociais.

Gulati e Gargiulo (1999) argumentam que as organizações tendem a basear-se em informações fornecidas pelas redes organizacionais existentes – um exemplo de racionalidade limitada. Eles propõem que o tomador de decisão organizacional ganha suporte da rede de parcerias passadas, ao desenvolverem suas decisões futuras sobre aliança. Redes de alianças prévias são fonte de informação confiável sobre parceiros potenciais: disponibilidade, capacidades e confiabilidade. Em adição, fluxos de informações através da rede são também oportunos; eles estão **a mão**. Este é importante fator que leva as organizações a formarem arranjos organizacionais cooperativos.

Fontes de informação sobre competências, necessidades e confiabilidade de parceiros potenciais, bem como a posição do parceiro potencial na rede e os

laços indiretos com terceiros estão relacionados aos mecanismos que moldam a criação de novos laços imersos. Esse mecanismo é chamado de relacional, estrutural e posicional (GULATI; GARGIULO, 1999).

Por mecanismo relacional de imersão, eles endereçam os efeitos dos laços coesos entre atores sociais em cooperação bem sucedidas entre aqueles atores. O impacto da estrutura de relações dos atores na sua tendência para cooperar é focada no mecanismo estrutural de imersão. E, finalmente, por mecanismo posicional de imersão, os autores focam na análise do impacto das posições que as organizações ocupam na totalidade de uma rede de alianças.

Indo além do mecanismo posicional de imersão, os autores destacam os benefícios em termos de informação que as organizações ganham, por ocuparem posições particulares na rede. A posição pode influenciar a facilidade para acessar informações mais detalhadas e precisas e a visibilidade e atratividade de uma firma em relação às outras. Assim, desde que a posição e a centralidade aumentam a atratividade da organização e o acesso à informação, organizações terão tendência de procurarem parceiros centrais. Organizações periféricas terão uma tendência a serem identificadas como tendo pouco a oferecer, ou pior, podem ser percebidas como possível fonte de prejuízo à atratividade das organizações centrais.

A importância dos laços sociais na formação de arranjos organizacionais cooperativos também pode ser associada às questões institucionais de cada país. Nesse sentido pode-se identificar uma dimensão instrumental na opção por se apoiar em laços sociais na construção de um arranjo organizacional cooperativo ou uma determinação cultural do modo de ação do tomador de decisão na organização. Pesquisadores têm mostrado, por exemplo, que relações sociais são centrais nas práticas de negócio em países como México, China e Coréia. Ainda que firmas norte-americanas apresentem um modo mais instrumental de operação, Uzzi (1997) mostrou que as relações sociais no setor de confecção exerceram papel fundamental no desenho e sucesso das operações interempresas. Nesta mesma linha, Stevens e Beamish (1993), baseados em pesquisa realizada no México, mostraram que o estabelecimento de relações pessoais foram decisivas para dirigentes mexicanos preferirem fazer negócios com canadenses, ao invés de fazer negócios com norte-americanos. Para dirigentes mexicanos os relacionamentos pessoais que se estabelecem ao longo das negociações facilitam a criação de confiança, para alcançar sucesso em relacionamentos interorganizacionais. Gulati (1998) observou que muitas novas oportunidades para alianças foram apresentadas às firmas por meio de seus conjuntos existentes de parceiros de alianças. Então, experiência prévia de parceiros é fator crucial para explicar a escolha um do outro.

A diferença entre a China e o México é de que no primeiro as relações sociais são condição quase indispensável para viabilizar o empreendimento, uma vez que as instituições existentes não asseguram proteção necessária. A confiança pessoal é fundamental e para tal relações pessoais são necessárias. No México, tais relações facilitam as transações; no entanto se justificam muito mais por um traço cultural do povo do que por falta de confiança nas instituições. O mesmo poderia ser dito no Brasil, onde pesquisas (CHILD; RODRIGUES, 2000) mostram maior confiabilidade das Instituições nacionais da perspectiva de empresários e especialistas internacionais. Isso explica-se pelo fato de que o personalismo é forte traço da cultura brasileira (FREITAS, 1997).

Ebers (1997) destacou que estudos em nível relacional têm focado sobre como relações sociais preexistentes entre os indivíduos em uma região aceleram e apóiam o desenvolvimento de redes de relacionamentos mais formais entre organizações. Nesta linha, laços de família e amizade entre agentes de negócio locais, participação comum em associações comerciais locais, clubes de esporte e instituições políticas criam e sustentam redes sociais de obrigação mútua, lealdade e confiança. Como vantagem, os atores podem economizar no desenvolvimento de mecanismos contratuais formais, quando desenvolvem negócios dentro dessa rede de relações.

MODELO DE ANÁLISE DA FORMAÇÃO DE ARRANJOS ORGANIZACIONAIS COOPERATIVOS POR MEIO DA PERSPECTIVA DOS LAÇOS SOCIAIS

Pode-se observar até este momento que laços sociais exercem papel direto no processo de formação de arranjos cooperativos. Isso torna-se evidente, quando se assume que as organizações estão imersas em relações sociais e que tais relações sociais moldam as trocas econômicas. Tais questões, postas inicialmente por Polanyi (1944) e mais tarde desenvolvidas por autores como Granovetter (1973, 1985), Whitley (1992), Orrù, Biggart e Hamilton (1991) indicam que tal pressuposição é também adequada para explicar a adoção de estruturas organizacionais e práticas organizacionais.

Nesse artigo, os autores preocuparam-se em entender como os laços sociais, enquanto elemento dentro do processo de imersão social, podem contribuir para explicar a formação de arranjos organizacionais cooperativos. Evidenciou-se que tais arranjos se apresentam em variedade de formas, em que as relações sociais ou, mais especificamente, os laços sociais, podem exercer papéis com intensidades distintas.

Além de a variação do tipo de arranjo organizacional apresentar relação com o papel dos laços sociais, os autores salientaram que as fases que integram o processo de formação de arranjos organizacionais cooperativos também variam quanto à intensidade de influência dos laços sociais, ainda que em todas elas tais laços possam estar presentes.

Entre os motivos que explicam a influência dos laços sociais na formação de arranjos organizacionais cooperativos estão os seguintes.

- . Laços sociais facilitam o fluxo de informações entre atores organizacionais nas trocas de mercado.
- . Laços sociais podem gerar confiança entre os parceiros, o que reduz os custos de transação decorrentes da realização de contratos detalhados.
- . Laços sociais representam apoio alternativo, quando as instituições responsáveis pelas regulações de troca não dispõem de credibilidade.
- . Laços sociais podem agilizar transações de mercado, viabilizando pular etapas de negociação, normalmente presentes em relações mais formais, que envolvem atores desconhecidos.
- . Negociação baseada em laços sociais pode ser uma situação esperada em países onde o personalismo constitui traço cultural chave.

Deve-se observar que, embora se reconheçam essas influências, é necessário investigar mais detalhadamente como laços sociais se formam e influenciam cada fase do processo de formação de arranjos organizacionais cooperativos e como se dá a influência em cada tipo de arranjo cooperativo. Pode-se antecipar, baseado em pesquisas anteriores (PORRAS, 2001; GRANDORI, 1997) sobre arranjos como redes de pequenos produtores em regiões como a Emília Romana e pequenos empreendimentos em países asiáticos, que a influência dos laços sociais tende a ser muito significativa. Também existem indicações de que no caso de *joint ventures*, em setores mais competitivos, tais influências se dão em intensidade menor, estando os cálculos de eficiência presentes em maior intensidade. A seguir os autores apresentam algumas indicações de como investigar empiricamente tais influências.

Quadro 2: Modelo de Análise da Influência dos Laços Sociais na Formação de Arranjos Organizacionais Cooperativos

FASE DO PROCESSO DE FORMAÇÃO DE UM ARRANJO COOPERATIVO ORG.	TIPO DE ARRANJO COOPERATIVO	ALGUMAS INFLUÊNCIAS DOS LAÇOS SOCIAIS	GRAU DE INFLUÊNCIA DOS LAÇOS SOCIAIS
DECISÃO DE FORMAR UM ARRANJO ORG. COOPERATIVO	REDE	Laços sociais produzem informações sobre experiências positivas de arranjos cooperativos.	BAIXO MÉDIO ALTO
	ALIANÇA ESTRATÉGICA	Laços sociais geram oportunidades de formação de arranjos cooperativos.	BAIXO MÉDIO ALTO
	JOINT VENTURE	Laços sociais produzem condicionamentos cognitivos sobre alternativas para resolver incertezas ambientais.	BAIXO MÉDIO ALTO
DECISÃO SOBRE O PARCEIRO	REDE	Laços sociais fornecem informações sobre a competência e confiabilidade dos parceiros alternativos.	BAIXO MÉDIO ALTO
	ALIANÇA ESTRATÉGICA	Laços sociais reduzem o esforço de procura de parceiros.	BAIXO MÉDIO ALTO
	JOINT VENTURE	Laços sociais reduzem a incerteza sobre o comportamento oportunistico dos parceiros potenciais.	BAIXO MÉDIO ALTO
DECISÃO SOBRE A ESTRUTURA	REDE	Laços sociais viabilizam a utilização de estruturas menos formais, por substituir mecanismos de controle mais formais e, por isso, mais onerosos.	BAIXO MÉDIO ALTO
	ALIANÇA ESTRATÉGICA	Laços sociais facilitam o alinhamento de objetivos e estratégia, independente do emprego da participação de capital.	BAIXO MÉDIO ALTO
	JOINT VENTURE		BAIXO MÉDIO ALTO
DINÂMICA DO ARRANJO AO LONGO DO TEMPO	REDE	Laços sociais propiciam informações sobre oportunidades de novos acordos cooperativos e novos parceiros atrativos.	BAIXO MÉDIO ALTO
	ALIANÇA ESTRATÉGICA	Laços sociais produzem conhecimento mais detalhado e preciso sobre o funcionamento do arranjo cooperativo para os parceiros.	BAIXO MÉDIO ALTO
	JOINT VENTURE	Laços sociais propiciam a solução de problemas em tempo real, evitando o rompimento prematuro do arranjo.	BAIXO MÉDIO ALTO

O modelo informa primeiro as fases que envolvem o processo de formação de arranjos organizacionais cooperativos: decisão de formar um arranjo cooperativo; decisão sobre o parceiro; decisão sobre a estrutura; dinâmica do arranjo ao longo do tempo. Essas fases não necessariamente se apresentam de forma seqüencial. Segundo, considera-se no modelo que em cada tipo de arranjo cooperativo essas fases vão apresentar influências distintas. Terceiro, os laços sociais vão exercer níveis distintos de intensidade sobre as escolhas dos dirigentes nas diferentes fases.

Para facilitar a compreensão para aplicação de teste empírico do modelo, pode-se levantar a hipótese de que, em casos que envolvem a formação de *joint ventures* em setores competitivos, a influência dos laços sociais vai ser baixa em praticamente todas as fases. Tal hipótese se baseia no pressuposto de que por *joint venture* ser um tipo de estrutura de governança próximo de uma hierarquia (EBERS, 1997; LORANGE; ROOS, 1996) e assim apresentar elevados custos de gerenciamento, será aplicada preferencialmente onde existe baixo nível de confiança prévia entre as partes. Neste caso, mecanismo formais se sobrepõem

aos laços sociais para coordenação das atividades entre os parceiros, uma vez que tais mecanismos seriam os mais efetivos e seguros para alcançar alinhamento nos objetivos e evitar riscos.

Por outro lado, quando as organizações já vêm desenvolvendo um conjunto de transações de fornecimento ou distribuição, alianças menos formais ou com menor interdependência das partes parecem mais comuns. Nesse sentido, parece evidente que laços sociais exercerão papel mais intenso em diversas etapas do processo de formação, tais como influenciar na decisão de se formar um arranjo cooperativo, a escolha do parceiro e a própria evolução da parceria. A existência de relacionamentos prévios apresenta-se como redutor do nível de incerteza e de ansiedade a respeito do comportamento do parceiro. Consequentemente, em arranjos organizacionais com menor interdependência das partes parece que laços sociais vão exercer papel importante na estabilidade do empreendimento cooperativo. Eles contribuem para redução dos custos de gerenciamento das transações entre os parceiros.

Para finalizar recomendam-se os seguintes passos para aplicação empírica do modelo. Primeiro, realizar pequeno estudo exploratório em três diferentes tipos de arranjos cooperativos, para identificar diferentes formas de influência dos laços sociais nas quatro etapas do processo de formação de arranjos cooperativos. Essa primeira fase visa a obter melhor operacionalização da influência dos laços sociais em cada etapa. Segundo, selecionar conjuntos de organizações que atuam em campos organizacionais com diferentes níveis de institucionalização (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Esse procedimento objetiva compreender se o nível de institucionalização no campo influencia ou não na importância dos laços sociais. Assume-se como pressuposto que quanto menor o grau de institucionalização do campo, maior é a influência dos laços sociais. Terceiro, identificar grupos de arranjos cooperativos distintos: redes, *joint ventures* e alianças tecnológicas, por exemplo, dentro de cada campo, porque, conforme foi considerado, acredita-se que arranjos organizacionais com maior grau de interdependência são menos influenciados por laços sociais no processo de formação. Quarto, aplicar um instrumento que gere dados para avaliar e até medir a influência dos laços sociais nas diferentes fases de formação dos diferentes arranjos. Quinto, analisar comparativamente a influência desses laços, considerando as diferenças entre os arranjos cooperativos e as diferenças no grau de institucionalização dos campos aos quais pertencem os grupos de arranjos.

Artigo recebido em 23.07.2003. Aprovado em 29.03.2004.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALTER, C.;
HAGE, J.
Organizations working together. 1. ed. Newbury Park, California: Sage Publications. 1993. p. 342.
- BORYS, B.;
JEMINSON, D. B.
Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organizational combinations.
Academy of Management Review, v. 14, n.2, p. 234-49, 1989.
- CHILD, J.;
FAULKNER, D.
Strategies of cooperation: managing alliances, redes, and joint ventures. Oxford - New York : Oxford University Press. 1998.
- CHILD, J.;
RODRIGUES, S. B.
Corporate governance in international joint ventures: toward a theory of partner preferences.
International management and organization group. Birmingham Business School. Working Paper. .
- CLEGG, S. R.
As organizações modernas. Oeiras: Celta Editora. 1. ed. 1998. 299p.
- COASE, R.
The nature of the firm. In: WILLIAMSON, O. **Industrial Organization**. Cheltenham, UK; Brookfield, Vt; USA. An Elgar Critical Writings Reader. 1996.
- CONTRACTOR, F.;
LORANGE, P.
Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures. In: CONTRACTOR, F.; LORANGE, P. (Ed.). **Cooperative strategies in international business**. 1. ed. Lexington, MA: Lexington Books. p.3-28, 1988.
- CONTRACTOR, F.;
POWELL, W. W.
The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields.
American Sociological Review, v.48, p. 147-160. 1983.
- DIMAGGIO, P. J.;
POWELL, W. W.
The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields.
American Sociological Review, v. 48, p. 147-160. 1983.
- EBERS, M.
The formation of inter-organizational networks. Oxford, New York: Oxford University Press. p. 285.
- FREITAS, A. B. De.
Traços culturais brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P (Orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. 1.ed. São Paulo, Atlas. 1997. p. 38-54.

- GOMES-CASSERES, B.
The alliance revolution: the new shape of business rivalry. Cambridge, MA: Harvard University Press. 1996.
- GRANOVETTER, M.
Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, Chicago, Illinois, v. 91, n. 3, p. 481-510. 1985.
- The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, Chicago, Illinois, v. 6, p. 1360-1380. 1973.
- GRANDORI, A. G.; SODA.
Interfirm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, Berlin, New York, v.16, n. 2, p. 183-214. 1995.
- An organizational assessment of interfirm coordination modes. **Organization Studies**, Berlin, New York, v. 18, n. 6, p. 897-925. 1997.
- GULATI, R.
Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis. **Administrative Science Quarterly**, Ann Harbor, v. 40, p. 619-652. 1995
- Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v. 19, p. 293-317. 1998.
- GULATI, R; GARGIULO, M.
Where do interorganizational networks come from? **American Journal of Sociology**, Chicago, Illinois, v. 104, n. 5, p. 1439-1493. mar. 1999.
- HATCH, M. J.
Organization Theory - modern, symbolic, and posmodern perspective. Oxford. 1997.
- HENNART, J-F.
Joint ventures and competitive strategy. **Strategic Management Journal**. Hoboken, NJ, v .9, p. 361-74. 1988.
- LANE, H.; BEAMISH, P.
Cross-cultural cooperative behavior in joint ventures in LDCs. **Management International**. Gütersloh, Germany, v. 30, p. 87-102.
- LORANGE, P;
ROOS, J.
Alianças Estratégicas: formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas.1996.
- MARTINEZ, J.; JARILLO, J. C.
The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations. **Journal of International Business Studies**, London. v. 20, n. 3, p. 489- 514. 1989.
- ORRÙ, M.;
BIGGART, N.;
HAMILTON, G G
Organizational isomorphism in East Asia. In: POWELL, W.W.; DIMAGGIO, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis**. 1. ed. Chicago: The University of Chicago Press. 1991. p. 361-389.

- POLANYI, K.
The Great transformation: the political and economic origins of our time. 1. ed. New York, Toronto: Farrar & Rinehart, INC. 1944.
- POLDONY, J. M.;
PAGE, K. L.
Network forms of organization.
Annual Review of Sociology, Palo Alto, CA, v. 24, p. 57-76. 1998.
- PORRAS, S. T.
Business networks: an effective way of organising? 2001. **Thesis (Ph.D.)** - University of Technology, Sydney.
- POWELL, W. W.
Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. In: STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L (Eds.). **Research in Organizational Behavior**, n. 12, p. 295-336. Greenwich, CT: JAI Press. 1990.
- Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development? **California Management Review**, Berkeley, CA. v. 30, n. 1, p. 67-87. 1987.
- POWELL, W. W.;
DIMAGGIO, P.
The new institutionalism in organizational analysis. 1. ed. Chicago: University of Chicago Press. 1991.
- POWELL, W.W.;
SMITH-DOERR, L.
Networks and economic life. In: SMELSER, N.J.; SWEDBERG, R. (Eds.). **The handbook of economic sociology**. Princeton, NJ: Princeton University Press. 1994. p. 183-205.
- RING, P. S.;
VANDE VEN, A. H.
Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. **Academy of Management Review**, New York, v. 19, n. 1, p. 90-118. 1994.
- STEVENS, D.;
BEAMISH, P.
Forging alliances in Mexico. **Business Quarterly**, v. 58, n. 2, p. 79-84. winter, 1993.
- THORELLI, H.B.
Networks: between markets and hierarchies. **Strategic Management Journal**, v. 7, p. 37-51. 1986.
- UZZI, B.
Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, Ann Arbor, v. 4, p. 35-67. 1997.
- WILLIAMSON, O.
Markets and hierarchies: an analysis and anti-trust implications. London: 1. ed. Free Press. 1975.
- The economic institution of capitalism**. 1. ed. New York: Free Press. 1985.
- Organization theory**: from Chester Barnard to the present and beyond. New York : Oxford University Press. 1995.
- Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. In: WILLIAMSON, O. **Industrial Organization**. Cheltenham, UK; Brookfield, Vt.; USA: An Elgar Critical Writings Reader. 1996.

Markets, hierarchies, and the modern corporation: na unfold perspective.
Journal of Economic Behavior and Organization. v. 17, p. 335-52, may 1992.

Comparative economic organization:
The analysis of discrete structural

alternatives. **Administrative Science Quarterly**, Ann Harbor, v. 36, p. 269-296, 1991.

WHITLEY, R. D.
Business Systems in East Asia.
London: Sage. 1992.