

E&G - REVISTA ECONOMIA E GESTÃO



O papel das relações na formação de redes de pequenas e médias empresas: um estudo de caso único na indústria de mídia exterior

The role of relations in the SME network formation: a case study in the external media industry

Carlos Alberto Alves

<u>calves@uninove.br</u>

Professor de Administração na Universidade Nove de Julho – UNINOVE

Mestrando em Administração na Universidade Paulista – UNIP

Editor Científico Responsável: Prof^a. Dra. Ângela França Versiani Professor no Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

> Recebido em: 19 de outubro de 2008 Aprovado em: 30 de novembro de 2009

Resumo

O propósito deste trabalho é fornecer *insights* sobre o papel dos relacionamentos na formação de redes de pequenas e médias Empresas (PME) e sobre quais condições essas empresas podem criar mecanismos de cooperação. Este trabalho também deve ser visto como uma contribuição ao estudo da formação de redes e alianças de cooperação entre PME. Nesta pesquisa utilizou-se a metodologia de caráter exploratório e descritivo, focando em um estudo de caso único. Os resultados, embora não possam ser considerados conclusivos devido ao estudo de um único caso, indicam que as relações de confiança precedem as relações de cooperação entre empresas. Uma limitação da pesquisa diz respeito à impossibilidade de se generalizar o caso em foco para todo o setor. Dois são os fatores determinantes: o primeiro, por se tratar de um estudo de caso único; o segundo, pela especificidade do tema de pesquisa. O valor desta pesquisa encontra-s na proposta de investigar os relacionamentos sociais na formação de redes de pequenas e médias empresas.

Palavras-chave: Redes de empresas. Relações sociais. Confiança. Pequenas e médias empresas.

Abstract

This work aims to delivery insights about the function of relationships in SME (Small and Medium Enterprise) network formation and about in what conditions this enterprises could create cooperation mechanisms, this work must been seem as a contribution to the network and alliance formation studies in SMEs. This research used an exploratory and descriptive methodology, focusing in a case study. The results, although not be considered conclusive, due the study of only one case, show that the trust relationship precedes the cooperation relationships in organization. A research limitation is due to the impossibility to generalize the case in focus to all sectors. Two are the determinants factors: first, as a unique case study; second, by the specific research theme. The research value could be found in the investigation proposal in social relationship in the formation of SME networks.





Key-words: Enterprise networks. Social relationship. Trust; Small and medium enterprises.





Segundo dados do Departamento de Estudos Econômicos da Associação Brasileira da Indústria Gráfica (ABIGRAF), o segmento de mídia exterior no Brasil aufere receitas anuais da ordem de R\$ 875 milhões. O Estado de São Paulo representa 62% do faturamento nacional chegando a R\$ 540 milhões. A cidade de São Paulo representa 25% do faturamento nacional chegando a aproximadamente R\$ 220 milhões ao ano. O segmento de mídia exterior, assim como a indústria gráfica total, possui um perfil de pequenas e médias empresas (90,5% dos estabelecimentos possuem até 19 funcionários). As atividades do segmento de mídia exterior podem ser caracterizadas "pelo aluguel e venda de espaços publicitários para anunciantes locais e/ou nacionais que objetivam promover seus produtos e serviços". Esses espaços são denominados displays e podem ser: outdoors, quadros de metal, usualmente montados sobre estruturas de madeira, em que serão colados quinzenalmente anúncios impressos em papel; front-lights, que são compostos por um painel de chapas de ferro, montadas sobre estruturas de ferro, sobre as quais é esticada uma lona com a mensagem, sendo o painel iluminado por um conjunto de projetores; back-lights, que se diferenciam dos últimos por serem iluminados por lâmpadas frias colocadas atrás da lona; triedros, caracterizados por moldura e conjunto de prismas de alumínio com movimentos temporizados, alternando a exposição de três mensagens impressas em vinil adesivo; painéis rodoviários; e mobiliários urbanos, que são mensagens com cerca de 2 m² colocados em ônibus, sanitários automáticos, totens informativos, relógios eletrônicos, cabines de segurança, depósitos de pilhas e baterias, terminais informativos, placas indicadoras de ruas, etc. Esse mercado de mídia exterior possui características peculiares em relação às demais formas de propaganda, por apresentar imagens em grandes dimensões e com textos sintéticos, e é mais barato e eficiente por conseguir atingir um número maior de potenciais consumidores a um menor custo por consumidor. Esses displays que o compõem, apesar de diferenciados, podem ser ofertados como substitutos, mas o mesmo não acontece em relação aos demais meios de comunicação - como a mídia impressa, a televisão e o rádio, por exemplo.

As atuais características do ambiente de negócios têm conduzido as PME a buscar estratégias que permitam sua permanência no mercado. São várias as justificativas apresentadas para o estudo das PME, e Souza (1995) destaca as seguintes:

- estímulo à livre iniciativa e à capacidade empreendedora;
- relações capital/trabalho mais harmonioso;



ISSN 1984-6606



- possível contribuição para a geração de novos empregos e absorção de mão-de-obra,
 seja pelo crescimento de PME já existentes, seja pelo surgimento de novas;
- efeito amortecedor dos impactos do desemprego;
- efeito amortecedor das flutuações na atividade econômica;
- manutenção de certo nível de atividade econômica em determinadas regiões;
- contribuição para a descentralização da atividade econômica, em especial na função de complementação das grandes empresas;
- potencial de assimilação, adaptação, introdução e, algumas vezes, geração de novas tecnologias de produto e de processo.

No entanto, inseridas em ambiente hipercompetitivo, as PME, na maioria das vezes, apresentam certas dificuldades, como acesso a novos mercados e clientes; obtenção de melhores preços e vantagens na compra de matérias-primas e componentes; custos de participação em feiras; custos de campanhas publicitárias; custos de reciclagem e treinamento da mão-de-obra; atualização tecnológica; acesso a linhas de crédito e financiamento; custos de aluguel; custos envolvidos na exportação de produtos, etc. Esses problemas dificilmente desaparecerão; contudo podem ter seus efeitos neutralizados ou amenizados pela ação coletiva das PME.

Para Larson e Starr (1993), a proposta da rede tem-se tornado um meio popular pelo qual se descreve a criação de pequenas empresas empreendedoras. Essa proposta é cogitada por fornecer diversas vantagens sobre outros modelos que explicam a formação e o crescimento da organização. Primeiramente é um construto dinâmico que foca nas ligações entre as unidades, enfatizando processos de trocas entre atores e reconhecendo os aspectos instrumentais/econômicos e afetivos/sociais dessas trocas relacionais. E, posteriormente, enfatiza a natureza desenvolvedora dessas trocas relacionais. Essa perspectiva embraça tanto o empreendedor e quanto o contexto ambiental nos quais operam.

Casarotto Filho e Pires (1998) afirmam que a adoção da cooperação mostra que as empresas têm condições de permanecer pequenas e serem competitivas, sem perder suas características básicas. A partir da consciência da necessidade de atuação conjunta e de cooperação entre PME, almejando tornarem-se eficientes e competitivas, surge a lógica da configuração em rede. Pesquisas em alianças têm focado nas questões de por que e quando as alianças são formadas (BRANTLEY, 1992; WALKER; KOGUT; ZANDER, 1993; POWELL, 1996; DUYSTER; LEMMENS, 2003). Ou seja, o foco tem sido os fatores exógenos que causam a formação de alianças. Interdependência e complementaridade têm





sido endereçadas aqui como as explicações para as empresas formarem laços interorganizacionais (RICHARDSON, 1972; PFEFFER; NOWAK, 1976; NOHRIA; GARCIA-PONT, 1991). Nessa perspectiva de dependência de recursos (PFEFFER; SALANCIK, 1978; WERNERFELT, 1984), os raros e escassos recursos externos são a razão mais importante para as organizações se engajarem em acordos de colaboração. Como consequência, redes fornecem uma forma alternativa de organização (POWELL, 1996; POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996; EBERS, 1997; WALKER; KOGUT; SHAN, 1997; GRANDORI, 1999). Nesse contexto também surge uma série de problemas relacionados à formação de parcerias, e a decisão de com quem a firma deve unir-se para a formação de uma aliança não é muito clara. Esta, chamada de dinâmica endógena, refere-se a construir relacionamentos preferenciais, que são caracterizados pela confiança, estabilidade e uma rica troca de informações entre parceiros. Alguns acadêmicos têm sua atenção focada no papel da estrutura social como um importante fator direcionador no processo de formação de alianças (GULATI 1995; WALKER; KOGUT; SHAN, 1997; GULATI; GARGIULO, 1999; CHUNG; SINGH; LEE, 2000).

Dentro desse conceito, a indústria de mídia exterior possui importância no segmento de prestação de serviços e uma das formas para que possa obter escala é trabalhar associandose a outras empresas, e, dessa forma, a estratégia de redes é uma opção estratégica.

A ideia segundo a qual a confiança pode suceder ou preceder a cooperação é reforçada pela teoria dos jogos. Tal como Axelrod (1984), muitos autores que se baseiam nessa teoria consideram que, mesmo em circunstâncias em que a confiança é muito limitada e as oportunidades de comunicação são diminutas, tal como sucede em campo de batalha entre inimigos, a cooperação pode ser possível, embora condicionada a determinadas condições. As condições referidas pelo autor acima mencionado, tendo como referência o dilema do prisioneiro, estão relacionadas com a falta de alternativas dos indivíduos que cooperam ou competem. Mesmo em situações nas quais pode não haver intencionalidade, os indivíduos podem revelar alguma predisposição para cooperar, em circunstâncias em que a cooperação é muito difícil (por exemplo, num campo de batalha, os indivíduos podiam criar a cumplicidade de parar a batalha à hora de almoço). As condições para a cooperação, em parte, são circunstâncias objetivas e, em parte, resultam da acumulação de conhecimento tendo como referência interesses mútuos e a satisfação potencial desses interesses para a existência de comportamentos cooperantes.

Dentro da rede, segundo Gusatti (1999), o pequeno empresário é, antes de tudo, um membro da comunidade e parte de uma equipe. Ele sabe que seu sucesso depende da







cooperação, mais do que da concorrência, e por esse motivo participa das instituições e associações locais e escolhe continuamente uma equipe de produtores com quem entrará no jogo da inovação.

Considerando-se o fato de que as redes de empresas fomentam a cooperação entre os parceiros e possibilitam essa importante articulação entre setores importantes da economia local, por meio da geração de empregos, da capacitação de pessoal, da geração de impostos, entre outros, certamente o sucesso dessas redes interessa a toda a sociedade. Este artigo deve ser visto como uma contribuição ao estudo da formação de grupos e alianças de cooperação em PME. O interesse parte da questão de que é importante a escolha do parceiro para a formação de uma aliança, e de que os estágios iniciais desse processo irão moldar toda a relação futura entre as empresas na rede. O problema desta pesquisa pode ser definido da seguinte forma: qual o papel das relações sociais para as pequenas e médias empresas no processo de formação de parcerias?

Este trabalho está estruturado em quatro seções principais, além desta introdução. A primeira seção traz alguns conceitos e definições do que são alianças estratégicas e redes de empresas, quais são os processos envolvidos em sua formação e manutenção; a segunda seção trata da metodologia empregada na pesquisa; a terceira seção apresenta os resultados obtidos da pesquisa; e, por último, as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Kanter (1994) mostra que as alianças estratégicas empresariais são sistemas vivos de colaboração e criação conjunta de um novo valor, os quais se desenvolvem contínua e progressivamente, não sendo controlados por sistemas formais, porém demandando uma densa rede de conexões interpessoais e uma eficiente infraestrutura interna nas empresas.

Tanto na visão de Yoshino e Rangan (1996), como na de Dussage e Garrete (1999), o termo aliança deve ser reservado para um tipo específico de relacionamento entre empresas. O elemento-chave na noção de aliança é o de que cada firma envolvida nesse tipo relacionamento permanece independente, apesar dos contratos e acordos que unem essas firmas. Em outras palavras, em uma aliança os parceiros unem forças para atingir objetivos em comum sem perder sua autonomia e sem abandonar suas próprias estratégias (FIG. 1).









Ferreira e Oliva (2006) afirmam que alianças são acordos de cooperação mútua entre duas ou mais empresas com a finalidade de suprir suas necessidades próprias e dividir os riscos entre si. Uma aliança só pode existir ou iniciar quando, no mínimo, duas empresas resolvem se unir para alcançarem objetivos estratégicos comuns, e, para alcançarem esses objetivos comuns, essas duas empresas precisam necessariamente trocar entre si informações e recursos. A essa configuração dá-se o nome de díade. Considerada como a menor unidade possível de uma rede, a díade é composta por dois atores e um laço.

2.1 Redes de negócios

Para Anderson, Hakansson e Johanson (1994), uma rede de negócios pode ser definida como um conjunto de um ou mais negócios conectados por relacionamentos, no qual cada relacionamento de troca ocorre entre as empresas que são definidas aqui como atores coletivos. Além disso, dois relacionamentos, com interesses comuns, conectados entre si podem estar ambos conectados com outros relacionamentos que tenham a mesma posição de ambos. Na Figura 2, um relacionamento focal está conectado a diversos outros tipos de relacionamentos, quer sejam de clientes, fornecedores ou parceiros.

Para Larson (1992), o desenvolvimento de uma díade ocorre em três fases, cada uma delas com um aspecto social importante e particular. A Figura 3 resume graficamente o processo de formação da díade. Precondições para trocas são criadas na Fase I, e, nessa etapa, os relacionamentos pessoais e a reputação do atores reduzem as incertezas e estabelecem expectativas que melhoram a cooperação inicial entre as organizações. A Fase II estabelece as condições necessárias para construir os relacionamentos. Enquanto as vantagens econômicas recíprocas têm um papel relevante, o controle na estrutura nascente é o resultado do crescimento da confiança e da evolução das normas de reciprocidade durante o período de avaliação da parceria, no qual uma das empresas parceiras tem o papel de iniciar as regras e os procedimentos e as expectativas dos parceiros são estabelecidas.

Revista Economia & Gestão – v. 09, n. 21, set./dez. 2009

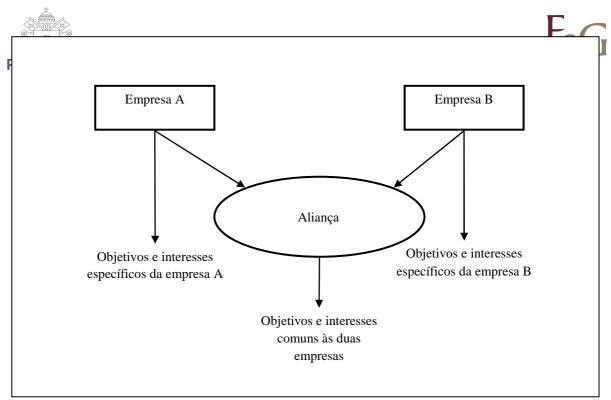


Figura 1: Representação de uma aliança

Fonte: DUSSAGE e GARRETE, 1999. Adaptado.

Na Fase III, as organizações tornam-se operacional e estrategicamente mais integradas. Mas, em vez de considerações sobre o custo ou contratos legais, o controle e as coordenações efetivos são encontrados, e o oportunismo evitado na presença regulatória de obrigações morais, confiança e preocupação para a preservação da reputação (LARSON, 1992).

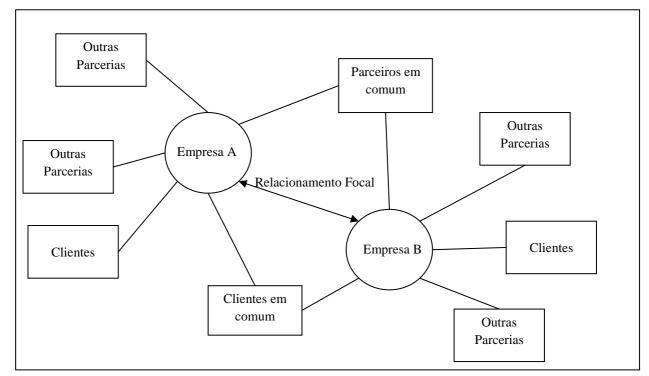


Figura 2: Relações conectadas para empresas em um relacionamento díadico Fonte: ANDERSON, HAKANSSON e JOHANSON, 1994. Adaptado.

A reputação tanto pessoal como da empresa, assim como as histórias e as amizades pessoais são importantes fatores na explicação para a formação de laços. Esses fatores podem ser definidos como o capital social existente e disponível que cada ator possui e que pode ser utilizado na formação dos laços sociais. Para Annen (2003), o capital social é definido como a reputação do ator por ser cooperativo dentro da rede social. Annem (2003) diz mais ainda, ao afirmar que o ator precisa mais do que um comportamento cooperativo, é necessário que outros atores tenham conhecimento desse comportamento. O ponto comum é que as qualidades individuais do ator precisam ser conhecidas pelos outros atores dentro da rede e esse conhecimento constitui um ativo importante que influencia os indivíduos.

Segundo a visão de Walker, Kogut e Shan (1997), o capital social é um meio para aplicar normas de comportamento sobre os atores da rede, para criar limites e também recursos. A cooperação não pode ser atingida em um relacionamento interorganizacional sem limites entre os sócios, de maneira que estes atuem para atender às expectativas dos outros sócios.

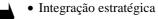
O capital social fornece oportunidades de três formas distintas: primeiro, o capital social fornece informações que não são prontamente disponíveis a outros atores; segundo, o capital social fornece influência sobre outros atores baseados em poder e recursos acessíveis na rede social; e, terceiro, o capital social fornece legitimidade, na qual age de duas formas distintas, como credencial social e como um mecanismo de suporte psicológico (LIN, 2001).



E&G - REVISTA ECONOMIA E GESTÃO



- Reputação pessoal
- Relações anteriores
- Reputação da empresa
- Vantagens econômicasPeríodo de testes
 - Uma das firmas é iniciadora
- Integração operacional



Controle social



Redução da incerteza Obrigações e incertezas Cooperação inicial

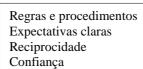


Figura 3: Um processo modelo na formação de uma díade empreendedora Fonte: Larson, 1992. Adaptado.

2.1.2 Fase II – Condições para construção

Para Ibbott e O'Keefe (2004), as definições de confiança podem variar de um contexto para outro e tendo inclusive variações dependendo da disciplina que está sendo empregada. Confiança é um construto complicado, difícil de definir e operacionalizar, por causa do amplo espectro de definições que podem ser utilizadas para descrevê-lo.

Convencionalmente o conceito de confiança representa o mecanismo de coordenação baseado em valores morais e normas compartilhadas, que dão suporte a cooperação coletiva e colaboração dentro de ambientes incertos. Já o controle se refere ao mecanismo de coordenação, baseada em relações assimétricas de poder e dominação, nos quais conflitos, interesses e demandas se sobrepõem às considerações contextuais (REED, 2001).

Para Morgan e Hunt (1994), o principal fator para assegurar o sucesso de uma aliança são a confiança e o comprometimento. Confiança e comprometimento são elementos-chave nessa aliança, porque estimulam as empresas: primeiro, a trabalhar preservando os investimentos em relacionamentos pela cooperação; segundo, a resistir às alternativas de curto prazo mais atrativas em favor das expectativas de longo prazo com os parceiros da aliança; terceiro, a ver ações de alto risco potenciais como sendo imprudentes, porque existe a crença de que seus parceiros não agirão oportunamente.

Riscos ocorrem quando pessoas entram em um relacionamento ou situações em que informações não estão disponíveis, o futuro é imprevisível e existe a possibilidade de perdas.







Riscos criam oportunidade para o desenvolvimento da confiança (RYAN, 2004). Se os riscos pudessem ser eliminados, então a confiança seria desnecessária. Logo, os riscos parecem ser uma característica inevitável da confiança, enquanto, ao mesmo tempo, os atores constantemente tentam encontrar boas razões para crerem que os riscos que estão preparados a aceitar são baixos. Se não puderem encontrar razões suficientes para essa suposição, então irão diminuir sua confiança e evitar a interação social ou procurar uma alternativa para ela (BACHMANN, 2001).

A característica principal das relações de confiança é sua natureza de reciprocidade. Confiança tende a evocar confiança, desconfiança traz desconfiança. Se a confiança diminui, a desconfiança aumenta. Diferentes graus de confiança são percebidos como estando embutidos em regras e normas, papéis assumidos e relações que certos atores impõem sobre outros ou que procuram que sejam aceitas por outros (REED, 2001; BEKKERS; THAENS, 2005).

Em termos de confiança intraorganizacional, Grey e Garsten (2001) afirmam que confiança é algo que é construído para e por pessoas nas organizações, produzindo algum grau de previsibilidade. Existem seis bases iniciais para a formação da confiança (ver Quadro 1): disposição para confiança, confiança baseado no histórico, confiança baseada em papéis, confiança baseada em regras, confiança baseada em categoria ou identidade e confiança baseada em terceiros (KRAMER, 1999).

2.1.3 Fase III – Integração e controle

Segundo Park (1996), os arranjos institucionais para controlar e gerenciar as redes de empresas é um fator crítico que afeta tanto o sucesso como os fracassos dessas redes. Larson (1992) cita três formas de integração ocorrendo entre parceiros em uma aliança solidificada. A primeira é a integração operacional, necessária para melhorar a comunicação e conectar os aparatos administrativos de cada empresa. A segunda, a integração estratégica, que amplia os novos projetos em conjunto com propósitos de incrementar a coordenação administrativa, ou melhorar antigos projetos, ou desenvolver novos. A terceira é o controle. Para Das e Teng (2001), o controle é geralmente visto como um processo de regulação e monitoramento para se atingirem os objetivos da organização. Na estrutura de planejamento e controle, o controle possui um papel de verificação nas atividades que estão sendo realizadas de acordo com os









planos. Alguns estudiosos, entre eles Eisenhardt (1985), propõem que qualquer processo que tenha a intenção de afetar o comportamento de outras pessoas ou organizações é definido como controle.

Ainda segundo Das e Teng (2001), nas alianças o controle pode ser exercido por meio de estruturas de governança, normas contratuais, arranjos gerenciais e outros mecanismos informais. O controle nas alianças pode ser de dois tipos: controle do parceiro e controle da aliança; e, sempre, as duas formas devem ser discutidas de maneira integrada. Por causa das complexidades gerenciais das alianças, o controle existe para facilitar a coordenação e o aprendizado, e, como resultado, o controle efetivo torna-se importante para a *performance* da aliança.

CATEGORIA	DESCRIÇÃO
Disposição para confiança	Quando o ator naturalmente está predisposto a confiar, pois ganhos possíveis anulam as incertezas diminuindo os riscos.
Confiança baseada no histórico	Quando o histórico dos atores indica um risco pequeno, consequentemente gerando um aumento na disposição para a confiança.
Confiança baseada em papéis	Quando o ator ocupa um determinado papel dentro da organização e esse papel ou posição possui os predicados necessários para que a confiança apareça.
Confiança baseada em regras	Quando existem regras e normas formais que regulamentam o comportamento, eliminando os riscos e as incertezas.
Confiança baseada em categoria	Quando o ator ocupa uma determinada categoria social (sexo, profissão, <i>status</i> , etc.) dentro da organização.
Confiança baseada em terceiros	Quando a confiança pode ser exercida, pois um terceiro ator é avalista.

Quadro 1 Tipos de confianças e suas descrições

Fonte: KRAMER, 1999. Adaptado.

2.2 Rede de pequenas empresas

De acordo com as conclusões da pesquisa de 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. Também caracterizam essas empresas a criação de empregos, a disposição das oportunidades ao empreendedorismo, a capacidade de

Revista Economia & Gestão – v. 09, n. 21, set./dez. 2009









diversificação de produtos e processos, proporcionando maior competitividade e facilitando a cooperação.

Balestrin e Vargas (2003) apontam que, no caso de redes de cooperação horizontal, as principais características são formadas por grupo de pequenas empresas; as pequenas empresas situam-se geograficamente próximas e operam em um segmento específico; as relações entre as empresas são horizontais e cooperativas, prevalecendo confiança mútua; a rede é formada por um indeterminado período de tempo; e a coordenação da rede é exercida a partir de mínimos instrumentos contratuais que garantam regras básicas de governança.

No universo das pequenas empresas, a estratégia em rede poderá representar meio eficaz para o desempenho competitivo, porquanto, organizadas em redes, essas empresas somam esforços para competir com as grandes (BALESTRIN; VARGAS, 2004). A partir de pesquisas realizadas em redes de pequenas empresas, Human e Provan (1997) identificaram quatro grupos de principais finalidades estratégicas alcançadas pelas pequenas empresas, em seguida explicitados:

- Trocas interorganizacionais referem-se às transações diretas entre as firmas da rede. As principais inter-relações foram de negócios (compra e venda de produtos entre as empresas da rede); de informação (informações tecnológicas, de mercado, de produtos, de soluções de problemas); de amizade (existência de ambiente de trabalho amistoso e de confiança entre os membros da rede); e de competências (existência de ambiente de compartilhamento de melhores práticas entre os atores).
- Credibilidade organizacional diz respeito ao ganho de legitimidade externa pelo fato de as empresas estarem associadas à rede.
- Desempenho financeiro algumas firmas descreveram os benefícios econômicos que alcançaram, em curto espaço de tempo, após se organizarem em rede.
- Acesso a recursos refere-se ao papel da rede em facilitar às organizações membros acesso a novos mercados, novas ideias de produtos, novas tecnologias e outros recursos de valor.

As redes de negócios também possibilitam às pequenas empresas se posicionarem estrategicamente no mercado, fazendo uso de umas das estratégicas genéricas de Porter: liderança de custo, diferenciação de produto ou enfoque (TONDOLO; SCHNEIDER, 2004). De modo geral, o objetivo da estratégia em rede é possibilitar às pequenas empresas melhores condições de competição com as grandes empresas e o alcance de objetivos que dificilmente seriam alcançados individualmente. Os principais atributos estratégicos e seus objetivos

Revista Economia & Gestão - v. 09, n. 21, set./dez. 2009







correspondentes, de acordo com Balestrin e Vargas (2004), estão sintetizados no Quadro 2, mostrado a seguir.

Atributos	Objetivos
Fluidez	Possibilitar maior flexibilidade e adaptabilidade aos fatores externos
Agilidade	Evitar a dispersão de esforços e permitir um ganho de agilidade
Aprendizagem coletiva	Facilitar a aprendizagem coletiva pela interconexão entre os atores
Economias de escala	Possibilitar economias de escala por meio da ação conjunta das
	pequenas empresas
Acesso a recursos tangíveis	Possibilitar acesso a recursos tangíveis como: insumos, tecnologias de
	processo, mão-de-obra, etc.
Acesso a recursos intangíveis	Possibilitar o acesso a recursos intangíveis como: informações,
	habilidades, competências, etc.
Redução dos custos de transação	Reduzir os custos de transação pelo aumento de confiança entre os
	atores, reduzindo as incertezas e o comportamento oportunista entre
	as partes.
Credibilidade organizacional	Ganhar legitimidade externa pelo fato de a empresa estar associada à
	determinada rede.

Quadro 2: Principais atributos estratégicos das redes de Pequenas Empresas e seus objetivos Fonte: BALESTRIN e VARGAS, 2004. Adaptado.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Como o objetivo deste trabalho é trazer *insights* sobre o papel dos relacionamentos na formação de redes de PME, nesta abordagem de pesquisa optou-se pela metodologia qualitativa. Segundo Lüdke e André (1996) e Martins (2006), a pesquisa qualitativa exige do pesquisador um contato real e em profundidade com o ambiente e o cenário investigado. Além disso, a pesquisa qualitativa auxilia o pesquisador a adequar seu conteúdo teórico ao problema de pesquisa, no decorrer do processo. Quanto aos fins, segundo a classificação de Gil (2002), esta pesquisa pode ser considerada descritiva. A partir dos prévios conhecimentos do tema de estudo, partiu-se para um estudo descritivo, em que o objetivo do pesquisador é descrever atitudes que são tomadas como estratégicas por um grupo de empresas, pertencentes ao segmento, foco deste estudo. No entanto o método predominante e característico do trabalho foi o estudo de caso único, pois possibilitou um levantamento mais completo de informações e um aprofundamento da investigação.

Seguindo as recomendações propostas por Yin (2001), o protocolo desta pesquisa contempla os seguintes tópicos: visão geral da pesquisa, procedimentos para coleta de dados, questões do estudo de caso e guia para o relatório.



E&G - REVISTA ECONOMIA E GESTÃO



3.1 Procedimentos para a coleta de dados

Os dados foram coletados entre o final de 2007 e durante 2008. Para a coleta dos dados empregaram-se as técnicas de entrevistas, o acompanhamento e a análise documental, partindo da estrutura referenciada por Larson (1992), auxiliada pelos conceitos de confiança definidos por Kramer (1999) e pelos principais atributos estratégicos das redes explicitadas por Balestrin e Vargas (2004). O acompanhamento foi realizado dentro dos departamentos que possuem interação direta com os clientes e parceiros dentro da aliança, como *marketing* comercial e expedição. E o principal foco de análise foi o comportamento dos gestores e funcionários da empresa com relação à interação com os parceiros e clientes.

Para a análise documental, realizaram-se a seleção e os procedimentos de aquisição dos documentos considerados importantes para o tema, ponderando-se os limites de acesso aos documentos referentes às alianças. Os documentos aos quais os pesquisadores tiveram acesso para análise foram: propostas e contratos de serviços; análises de correspondência entre os parceiros da aliança; memorandos internos; e o depoimento de alguns parceiros que se prontificaram a responder algumas questões sobre o nível de relacionamento com a empresa em análise. A pesquisa utiliza também a técnica de triangulação de dados, ou seja, a inter-relação entre as informações obtidas dos dados, fontes primárias e secundárias, com o intuito de ampliar a compreensão do estudo em questão e aumentar a fidedignidade e coerência das conclusões.

As entrevistas foram realizadas no período entre final de 2007 e durante 2008. Participaram da pesquisa 13 empresas, num total de 22 pessoas entrevistadas, cujos cargos variaram de diretores executivos a coordenadores e cujas funções tinham responsabilidade de se relacionarem com as empresas que pertenciam à rede. O roteiro de entrevista teve os seguintes tópicos: (1) questões de cunho geral; (2) questões sobre a estrutura da rede; (3) questões sobre relações anteriores com os outros membros da rede; (4) questões sobre confiança e comprometimento; (5) questões sobre os negócios em comum; (6) questões sobre controle e integração operacional e estratégica. No Quadro 3, a seguir, são apresentados os principais atores entrevistados.



3.2 Análise e tratamento dos dados coletados

O tratamento dos dados consistiu de uma análise do conteúdo das entrevistas realizadas, dos documentos e também das observações de campo. O método de análise de conteúdo é constituído por um conjunto de técnicas (classificação de conceitos, codificação e categorização) que permite estudar as comunicações entre os homens, enfatizando o conteúdo das mensagens. Para Bardin (1977), a análise de conteúdo é uma técnica que visa compreender o sentido de um texto. O interesse não se restringe à descrição dos conteúdos. Portanto, as entrevistas foram transcritas para a realização da análise de conteúdo das mensagens e, então, realizadas as inferências a partir das informações obtidas.

As notas das observações de campo também foram analisadas utilizando-se o método de análise de conteúdo.

Principais Entrevistas ¹		
Entrevistado	Local	Entrevistas ²
Diretor Executivo	Empresa A ₁	Cinco entrevistas – a primeira durou 45 minutos; a segunda durou 60 minutos, as demais possuem aproximadamente o mesmo intervalo de tempo.
Diretor Marketing Comercial	Empresa A ₂	Quatro entrevistas – a primeira durou 65 minutos; a segunda durou 70 minutos; as demais possuem aproximadamente um intervalo de 45 minutos.
Diretor Executivo	Empresa A ₃	Duas entrevistas – a primeira com 55 minutos e a segunda com 60 minutos.
Diretor Comercial	Empresa A ₄	Duas entrevistas – a primeira com 45 minutos e a segunda com 40 minutos.

Quadro 3: Resumo das principais entrevistas com os criadores da rede

Fonte: Dados da pesquisa.

4 RESULTADOS ALCANÇADOS

Neste item apresentam-se e discutem-se os resultados alcançados no trabalho de campo; primeiro discutem-se as Fases 1 e 2 de Larson (1992) e, a seguir, a Fase 3; na

¹ Este quadro apresenta apenas as principais entrevistas realizadas na rede.

² O trabalho de pesquisa foi realizado no final de 2007 e ao longo de 2008.









sequência, os atributos da confiança segundo Kramer (1999) e os atributos estratégicos das redes segundo Balestrin e Vargas (2004). O objetivo é verificar se as afirmativas iniciais são sustentadas ou não pelos dados do campo.

4.1 Apresentação da rede e de seus constituintes

A rede escolhida como caso para o estudo é um pequeno grupo de empresas da indústria de mídia exterior. A rede não possui um nome formal, como outras redes existentes no mercado. São treze empresas, sendo quatro empresas da indústria de mídia (da A_1 à A_2), a qual se denominou como sendo o núcleo da rede, e as outras nove empresas são empresas parceiras que dão suporte à operação (da A_5 à A_{13}).

4.2 Resultados dos questionários aplicados aos atores da rede

A partir de um questionário aplicado ao núcleo da rede (da A₁ à A₄), e também das entrevistas, dos documentos analisados e das observações no campo, foi possível construir um diagrama (FIG. 4) da estrutura das relações entre os treze membros da rede e mais os clientes e clientes em comum (do C₁ ao C₅₅) entre o núcleo da rede (da A₁ à A₄). Esse diagrama foi criado por meio do programa UCINET e s relações analisadas foram: relações de negócios e relações sociais. Nas relações de negócios identificaram-se: (1) o número de negócios realizados entre os atores; (2) o valor de cada negócio entre os atores; (3) a quantidade de informações trocadas entre os atores; (4) o número de clientes atendidos por ator. Nas relações sociais, identificaram-se: (1) o número de correspondências entre os atores que continham categorias relacionadas à confiança e ao comprometimento; (2) o número de correspondências entre os atores que levariam a relacionamentos sociais extraempresas. Os laços entre os atores estão representados em três níveis diferentes: o primeiro nível representa as relações de negócios e as relações sociais entre o núcleo da rede, e pode ser vista a diferença pelo traço mais forte; o segundo nível de representa as relações de negócios entre o núcleo da rede e as empresas que dão suporte à operação de mídia (da A₅ à A₁₃); por fim o







terceiro nível, em que apenas as relações de negócios aparecem entre o núcleo da rede e os clientes (do C_1 ao C_{55}), representado pelo traço mais fino.

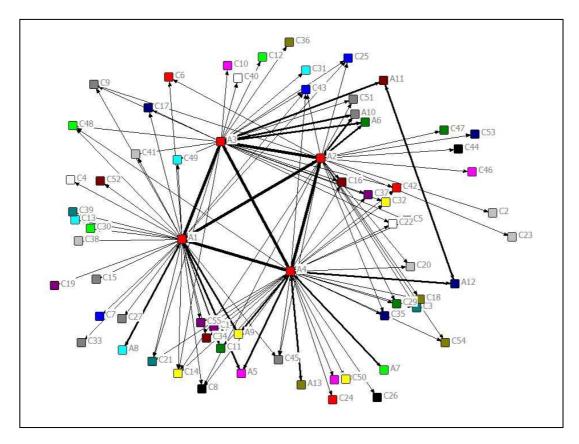


Figura 4: Imagem da rede e dos seus relacionamentos, criada através do programa UCINET Fonte: Dados primários coletados no questionário (2008).

4.3 Resultados das entrevistas com os atores da rede

Feitas as entrevistas, foi possível encontrar os resultados que são apresentados a seguir. As quatro empresas que formam o núcleo da rede de negócios possuem uma forte ligação entre si, e nelas encontraram-se as três fases sugeridas por Larson (1992) ao longo da história das redes. Na primeira fase, que corresponde às precondições para troca, o pesquisador recuperou a história da formação do grupo e identificou dois fatores: a) a reputação dos atores — foi um fator antecedente que agilizou o processo de formação da confiança e, conforme Annen (2003) afirmou, foi preciso que os outros atores da rede tivessem conhecimento desse comportamento ou das qualidades individuais de cada ator; b) relações anteriores de negócios — outro fator da formação da rede, pois três empresas do núcleo (C₁, C₃ e C₄) possuíam relações tanto de negócios como sociais antes da formação da







rede. A empresa C₂, por não ter relações de negócios ou sociais prévias, precisou contar com sua reputação no mercado para fazer parte da rede em formação.

Na segunda fase, em que são criadas as condições para a confiança, como é destacado tanto por Ryan (2004) como por Bachmann (2001), as empresas encontraram meios de diminuir os riscos. Na análise das entrevistas e dos documentos foi possível encontrar no núcleo da rede três tipos de confianças, conforme tipologia de Kramer (1999): disposição para confiança, confiança baseada no histórico e confiança baseada em regras. Também dentro da segunda fase, que é caracterizada por movimentos incrementais que empurram as organizações e indivíduos mais pertos uns dos outros, foi possível achar comprometimento nas relações de negócios bem como nas relações sociais entre as empresas do núcleo da rede.

Na terceira fase, o pesquisador descobriu os padrões apresentados por Larson (1992). Houve uma integração tanto operacional como estratégica entre as empresas do núcleo da rede, já que eles estão ampliando os novos projetos em conjunto. Em relação ao controle social, este fica implícito pelos três tipos de confiança encontrados na segunda fase. A confiança age aqui como uma espécie de controle, já que diminui a necessidade de mecanismo de governança.

Com relação aos atributos estratégicos das redes definidos por Balestrin e Vargas (2004), foi possível encontrar, nas entrevistas com o núcleo da rede, os atributos de: fluidez; agilidade; aprendizagem coletiva; economia de escala; acesso a recursos tangíveis; acesso a recursos intangíveis; e redução dos custos de transação. O único atributo não encontrado foi o de credibilidade organizacional, já que esta rede não existe como figura jurídica constituída e nem possui marca ou nome fantasia, como se pode encontrar em outras redes de empresas de outros segmentos de negócios.

4.4 Resultados dos documentos analisados

O pesquisador teve acesso a diversos documentos da rede, entre eles: correspondências, propostas, contratos de negócios e publicidade conjunta. Da mesma forma que as entrevistas, uma análise de conteúdo foi realizada em busca de evidências do papel dos relacionamentos sociais na formação da rede. Foi possível constatar que, diferentemente das



ISSN 1984-6606



entrevistas, os documentos não ressaltaram o papel dos relacionamentos sociais na formação da rede, apenas os relacionamentos de negócios apresentaram indícios em documentos mais antigos, mas que não chegaram a ser conclusivos.

4.5 Resultados do acompanhamento

Os resultados encontrados nos acompanhamentos sugerem fortemente que os relacionamentos sociais possuem grande importância para o desenvolvimento dos relacionamentos de negócios. Foi possível observar que a interação social facilita a comunicação entre os diversos atores envolvidos e em todos os níveis hierárquicos dentro das empresas da rede. A comunicação é percebida como um facilitador para as operações e para a integração entre as empresas do núcleo da rede, bem como entre o núcleo da rede e as empresas que dão suporte às operações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos nesta pesquisa exploratória permitiram concluir que as relações de confiança e comprometimento possuem o papel facilitador e acelerador no processo de formação e manutenção de parcerias e alianças. Também nesta pesquisa foi possível detectar ocorrência de dois tipos de relacionamentos interorganizacionais. O primeiro tipo ocorre quando as relações sociais antecedem as relações organizacionais, ou seja, os indivíduos possuem relações sociais muito antes de iniciarem relações de negócios. Os laços de amizades contribuem para a formação de confiança e comprometimento das empresas e, dessa forma, o controle necessário para gerenciar a rede pode ser baixo.

O segundo tipo de relacionamentos interorganizacionais ocorre quando as relações organizacionais precedem as relações sociais, ou seja, os indivíduos iniciam relações de negócios e só então as relações sociais começam a ter algum significado. Nesse tipo de relacionamento, o controle precede a formação da confiança e do comprometimento, porém não os substitui. Conclui-se também que, conforme a confiança e o comprometimento das empresas aumentam, os mecanismos de controle tendem a diminuir, mas não desaparecer.







Em ambos os casos, o maior fator de contribuição para a formação de confiança e comprometimento é a comunicação. Dessa forma, no escopo desta pesquisa demonstrou-se que o impacto da comunicação clara e rápida se torna necessária para que cada uma das empresas possa ampliar seus níveis de relacionamento, ampliando a confiança e o comprometimento.

Essas conclusões levam a algumas suposições e hipóteses que poderão ser consideradas em estudos futuros. Por exemplo, poder-se-ía afirmar que quanto maior for a confiança nos componentes da rede, maior será o nível e a quantidade de negócios realizados com eles. Ou ainda, poder-se-ía conjecturar que quanto maior for a confiança entre os atores da rede, menos controle será necessário para conduzir os negócios entre eles. Na mesma linha de raciocínio, pode-se supor que quanto maior for a comunicação entre os atores, maior será a confiança e menor será a chance de problemas relacionados aos negócios; ou também que quanto mais negócios se realizam entre os atores, maior será a confiança entre eles.

Como limitação do estudo, pode-se afirmar que a maior dificuldade encontrada foi a de desenvolver instrumentos 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, sendo este o foco deste trabalho, esses instrumentos de pesquisa não auxiliam muito, pois acabam em variáveis estruturais métricas, como densidade, concentração, o que não respondia ao problema desta pesquisa.

Também como limite metodológico deve ser citado o fato de a pesquisa ser de cunho qualitativo. Os resultados têm pouco campo de generalização se comparados a 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.

Outro limite metodológico foram as tarefas não cumpridas. Havia o propósito de ser feito acompanhamento em alguns atores com as quais houve contatos prévios, mas os contatos não se transformaram em planos de trabalho, o que inviabilizou a tarefa.

5.1 Recomendação para futuros estudos

Revista Economia & Gestão – v. 09, n. 21, set./dez. 2009



ISSN 1984-6606



Diante dessas constatações, entende-se como relevante a aplicação de novas pesquisas que possibilitem a ampliação da compreensão do tema, utilizando-se este estudo e outras metodologias como referência, de modo que os pesquisadores possam oferecer resultados que possam ser generalizados ao segmento. Nesse sentido, são recomendadas algumas ações que visem:

- a) investigar PME de outros segmentos que estejam em processo de formação de redes. O estudo de outros segmentos possibilitará a ampliação do entendimento da função dos relacionamentos de negócios e dos relacionamentos sociais;
- b) realizar um estudo, de forma mais aprofundada, da relação de confiança na formação de redes de PME. Uma investigação que considere apenas a relação da confiança na formação da rede seria importante para entender como esse mecanismo influencia a formação de uma rede;
- c) investigar, de forma mais aprofundada, o papel da comunicação nas relações de confiança e comprometimento. Um estudo do papel da comunicação nas relações de confiança se faz importante uma vez que foi identificado que a comunicação é um mecanismo facilitador da construção da confiança, bem como um facilitador no desenvolvimento dos negócios;
- d) investigar os mecanismos de governança, tanto implícito como explícito, em redes de PME. O estudo dos mecanismos de governança, principalmente se houver uma comparação entre os mecanismos implícitos e os explícitos, visa entender o papel dos relacionamentos como fator da diminuição dos custos de transações que normalmente estão associados aos mecanismos de governança;
- e) investigar qual o papel dos relacionamentos antecedentes na formação de uma rede de PME. Um estudo histórico seria interessante para entender o que acontece antes da rede se formar. Aqui é importante salientar a dificuldade de operacionalizar esse tipo de estudo, uma vez que o pesquisador precisaria estar presente no momento do nascimento de uma rede para que possa capturar as variáveis sociais bem como as variáveis de negócios;
- f) fazer um estudo de casos múltiplos em redes de pequenas empresas utilizando-se técnicas quantitativas. As técnicas quantitativas permitem criar generalizações e possivelmente ajudarão na obtenção de respostas às hipóteses que discutam as interfaces entre as variáveis sociais e as variáveis de negócios.

Portanto, um estudo que envolva um maior número de empresas e que possa atender à generalização seria a principal recomendação deste trabalho.

Revista Economia & Gestão - v. 09, n. 21, set./dez. 2009



E&G - REVISTA ECONOMIA E GESTÃO



Referências

ANDERSON, J. C.; HAKANSSON, H.; JOHANSON, J. Dyadic Business Reltionships Within a Business Network Conxtet. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 1-15, 1994.

ANNEN, K. Social Capital, Inclusive Networks, and Economic Performance, **Journal of Economic Behavior and Organization.** v. 50, n. 4, p. 449-463, 2003.

AXELROD, R. The evolution of cooperation. New York: Basic Book, 1984.

BACHMANN, R. Trust, Power and Control in Trans-Organizational Relations. **Organization Studies**, v. 22, n. 2, p. 337, 2001.

BALESTRIN, A; VARGAS, L. M. A dimensão das redes horizontais de PME's: teorizações e evidências. In: Encontro de Estudos de Estratégias, 1, 2003, Curitiba. **Anais**... Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

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

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

BEKKERS, V.; THAENS, M. Interconnected networks and the governance of risk and trust. Information Polity: **The International Journal of Government & Democracy in the Information Age,** v. 10, n. 1, p. 37-48, 2005.

CASSAROTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local:** estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência Italiana. São Paulo: Atlas, 1998.

CHUNG, S.A.; 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.

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.





DUSSAGE, P.; GARRETE, B. Cooperative Strategy: Competing Successfuly through Strategic Alliances. New York: John Wiley & Sons, Ltd. 1999.

DUYSTER, G.; LEMMENS, C. Alliance Group Formation: Enabling and Constraining Effects of Embeddedness and Social Capital in Strategic Technology Alliance Networks. **International Studies of Management and Organization,** White Plains, v. 33, n. 2, p. 49–68, 2003.

EBERS, M. Explaining inter-organizational network formation. In: EBERS, M. (Ed.) **The formation of interorganizational networks,** Oxford, England: Oxford University Press, p. 3-40, 1997.

EISENHARDT, K. M. Control: Organizational and economic approaches. **Management Science**, v. 31, n. 2, p. 134–149, 1985.

FERREIRA, A. A.; OLIVA, F. L. Formação de redes para o desenvolvimento tecnológico: uma experiência com empresas de base tecnológica. In: Boaventura, J. M. G. (Org.). **Rede de Negócios:** tópicos em estratégia. São Paulo: Saint Paul Editora, p. 293-312, 2006.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRANDORI, A. Interfirm networks: Organizational mechanisms and economic outcomes. In: GRANDORI, A. (Org.). **Interfirm Networks**: Organization and Industrial Competitiveness. London: Routledge, p. 1-14, 1999.

GREY, C.; GARSTEN, C. Trust, Control and the Post-bureaucracy. **Organization Studies**, v. 22, n. 2, p. 229, 2001.

GULATI, R. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 85–112, 1995.

GULATI, R. GARGIULO, M. Where Do Interorganizational Networks Come From? **American Journal of Sociology**, v. 104, n. 5, p. 177-231, 1999.

GUSATTI, P. O nordeste italiano: nascimento de um novo modelo de organização industrial. In: COCCO, G.; URANI, A.; GALVÃO, A. P. (Org). **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos**: o caso da terceira Itália. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.



HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. An emergent theory of structure and outcomes in smallfirm strategic manufacturing networks. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 368-403, 1997.

IBBOTT, C. J.;O'KEEFE R. M. Trust, planning and benefits in a global interorganizational system. **Information Systems Journal**, v. 14, n. 2, p. 131-152, 2004.

KANTER, R. M. Collaborative advantage: the art of alliances. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 4, p. 96-108, 1994.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. **Journal of International Business Studies**, v. 29, n. 3, p. 625-645, 1993.

KRAMER, R. M. Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. **Annual Review of Psychology**, v. 50, p. 569-598, 1999.

LARSON, A. Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships. **Administrative Science Quartely**, v. 37, n. 1, p. 76-104, 1992.

LARSON, A.; STARR, J. A. A Network Model of Organization Formation. **Entrepreneurship: Theory & Practice**. v. 17, n. 2, p. 5-15, 1993.

LIN, N. Social Capital: **A theory of social structure and action.** Oxford: Cambridge University Press, 2001.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. A. **Pesquisa em Educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1996.

MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**. v. 58, n. 3, p. 20, jul. 1994.

NOHRIA, N.; GARCIA-PONT, C. Global strategic alliances and industry structure. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 105-124, 1991.

PARK, S. H. Managing an Interorganizational Network: A Framework of the Institutional Mechanism for Network Control. **Organization Studies**, v. 17, n. 5, p. 795, 1996.

Revista Economia & Gestão - v. 09, n. 21, set./dez. 2009



E&G - REVISTA ECONOMIA E GESTÃO



PFEFFER, J.; NOWAK, P. Joint ventures and interorganizational interdependence. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, n. 3, p. 398-418, 1976.

PFEFFER, J. SALANCIK, G. R. **The external control of organizations**: a resource dependence perspective. New York: Harper and Row, 1978.

POWELL, W. BRANTLEY, P. Competitive cooperation in biotechnology: learning through networks? In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. (Ed.). **Networks and organizations**. Boston: Harvard Business School Press, 1992. p. 366-394.

POWELL, W. Inter-organizational collaboration in the biotechnology industry. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v. 152, n. 1, p. 197-215, 1996.

POWELL, W.; KOPUT, K. W.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. **Administrative Science Quarterly,** v. 41, n. 1, p. 116-145, 1996.

REED, M. I. Organization, Trust and Control: A Realist Analysis. Organization Studies, v. 22, n. 2, p. 201-228, 2001.

RICHARDSON, G. B. The Organization of Industry. **The Economic Journal**. v. 82, n. 327, p. 883-96, 1972.

RYAN, S. Initial Trust Formation in an Online Social Action Network. **Sixth International Conference of the International Society for Third-Sector**, Toronto, July 11-14, 2004. Disponível em http://www.istr.org/conferences/toronto/workingpapers/ryan.sherida.pdf Acesso em: 26 jun. 2007.

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) – Universidade de São Paulo, Escola de Engenharia de São Carlos, 2004.

SOUZA, M. C. A. F. **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial**. Brasília: SEBRAE, 1995.

TONDOLO, V. A. G.; SCHNEIDER, L. C. Vantagens logísticas na cadeia de valor na rede de empresas: o caso de uma rede gaúcha de pequenas farmácias. In: XXVII Eencontro ANPAD, 28, 2004, Curitiba. **Anais**... Curitiba: Anpad, 2004.



E&G - REVISTA ECONOMIA E GESTÃO **PUC Minas**





WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. Strategic Management Journal, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

YIN, R.K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U. S. Alianças Estratégicas. São Paulo: Makron Books, 1996.