



v. 8, n.1

Vitória-ES, Jan. - Mar. 2011.

p. 28 - 50 ISSN 1807-734X DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2011.8.1.2>

Proposta e sustentação de um modelo de rede que inclui o ator consumidor

Ernesto Michelangelo Giglio[¥]

Universidade Paulista - UNIP

RESUMO: O artigo apresenta os argumentos lógicos, teóricos e metodológicos que sustentam uma proposta de teoria de redes que inclui o consumidor como ator ativo, o que raramente se considera na literatura sobre o tema, conforme conclusão de análise bibliográfica prévia. Com a base teórica dos conceitos de redes sociais como pano de fundo das relações de negócios, apresentou-se um modelo na forma de um sistema que inclui o consumidor na rede. Realizaram-se análises lógicas, teóricas e metodológicas e o modelo se sustentou. Na análise lógica não se encontraram falácias. A análise de coerência teórica também não rejeitou o modelo. Uma pesquisa de campo para um teste do modelo mostrou suas possibilidades explicativas e de aplicação. Assim, o artigo apresenta uma contribuição teórica e metodológica com a inclusão do consumidor nas redes, já que a teoria torna-se mais coerente e abrem-se alguns campos de pesquisa ainda pouco investigados na área de redes de negócios, principalmente no setor de serviços.

Palavras-Chave: Redes de negócios; ator consumidor; análise de modelo.

Recebido em 25/01/2009; revisado em 17/08/2010; aceito em 24/08/2010; disponível em 04/02/2011

Correspondência autores*:

[¥] Doutor em administração pela Universidade de São Paulo.

Vinculação: Universidade Paulista - UNIP

Endereço: Rua Renato Egidio de Souza Aranha, no. 736, São Paulo – SP – Brasil - CEP 05353-050.

E-mail: ernesto_giglio@yahoo.com.br

Telefone: (11) 3714-9429

Nota do Editor: Esse artigo foi aceito por Antonio Lopo Martinez.



Esta obra está licenciada sob a Licença Creative Commons – Atribuição-Uso não-comercial-Compartilhamento pela mesma licença 3.0 Unported License

1. INTRODUÇÃO

O artigo apresenta os argumentos lógicos, teóricos e metodológicos que sustentam uma proposta de teoria de redes que inclui o consumidor como ator ativo. O trabalho dá continuidade a propostas de autores que realizaram análises bibliográficas sobre o lugar do consumidor nas redes (GIGLIO, 2002; GIGLIO, KWASNICKA, 2005; GIGLIO, KWASNICKA, SANTOS, 2006) e concluíram que existe uma lacuna nos conceitos de redes, quando os mesmos se referem ao consumidor, colocando-o como um ator passivo. Esta situação ocasiona um empobrecimento da compreensão da dinâmica de redes, principalmente no setor de serviços. Para preencher a lacuna afirma-se que a inclusão do consumidor entre os atores ativos da rede de negócios torna a teoria mais coerente e amplia um campo de pesquisa ainda pouco desenvolvido.

Utilizando como base a teoria de redes sociais (CASTELLS, 2000), apresenta-se o modelo na forma de um sistema. O *nó* é a unidade de estudo e o valor para o consumidor é a resposta principal de saída.

A sustentação do modelo começa pela análise lógica, seguida da análise de coerência teórica e metodológica. Apresenta-se inicialmente o resumo da análise bibliográfica já realizada; descreve-se o modelo e a definição de suas variáveis; em seguida o resultado das análises lógica, teórica e metodológica. Ao final apresentam-se as conclusões, os desdobramentos e os limites do trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A proposta nasceu de um trabalho prévio de pesquisa bibliográfica, tendo como fonte de dados os bancos da ANPAD- Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, que é a fonte mais representativa do pensamento atual brasileiro em Administração; o PROQUEST- ProQuest Information and Learning e EBSCO- Ebsco Information Service, considerados dois bons bancos de dados sobre a literatura mundial especializada, já que contém artigos de revistas científicas internacionais qualificadas.¹ No primeiro critério de seleção buscaram-se artigos que continham duas palavras chave no título - redes e consumidores – resultando em 1213 artigos. O segundo critério foi ler o resumo e os objetivos da amostra para selecionar apenas os que analisavam redes de negócios e tinham como um dos objetivos discutir os consumidores, o que resultou em 432. O terceiro filtro consistiu em selecionar os artigos que estivessem em revistas qualificadas pelo SJR Indicator - Scimago Journal & Country Rank, ou no Sistema Qualis/Capes. Neste filtro restaram 81 textos.

Os artigos foram analisados conforme a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1977), buscando-se as convergências e a amplitude sobre o tema. Os resultados mostraram a tendência de aglutinação em dois paradigmas, o de redes sociais e o de redes de racionais econômicas. O paradigma social afirma a existência de uma sociedade em rede, com suas relações sociais que constituem um pano de fundo para as relações de negócios, estas últimas agrupadas em relações de produção, de consumo, de poder e de experiências. A unidade de análise é o *nó*, a relação entre dois ou mais atores, que contém duas variáveis que são os fluxos e as decisões. Apesar do consumidor estar presente nas definições, na prática das pesquisas de campo e nas discussões finais dos artigos ele é colocado como o último elo da rede, ou mesmo fora dela. O outro paradigma, de redes de racionais econômicas, afirma a existência de uma construção racional e planejada da rede de negócios, visando resolver os problemas de competição isolada. Aqui o consumidor não aparece.

Concluiu-se existir uma lacuna teórica e metodológica nas pesquisas sobre redes, excluindo-se o consumidor. Surge daí o princípio orientador sobre a necessidade e adequação de se construir um raciocínio que leve em consideração a presença e atuação do consumidor, colocando-se as variáveis sociais como pano de fundo das quatro formas de relações comerciais e que transparecem na estrutura do *nó*, que é unidade de análise de uma rede.

2.1 Estrutura e fundamentação do modelo

A partir do princípio orientador criou-se um modelo de compreensão e análise de redes de negócios que inclui o consumidor e amplia os temas de pesquisas. Conforme Mazzon (1978) um modelo é estruturado a partir de pressupostos filosóficos, um corpo teórico e uma metodologia. O pressuposto filosófico desta proposta é a base social contemporânea na forma de rede. A teoria parte do conceito de relacionamento como palavra chave de redes. A complexidade é a palavra chave da metodologia, contrapondo-se aos modelos positivistas. A parte operacional, isto é, os instrumentos que possibilitam a prática da teoria (MAZZON, 1978), seriam a análise de casos e as equações estruturais.

O pressuposto filosófico e teórico mais importante da proposta é que a sociedade está organizada numa nova cultura de conectividade (CASTELLS, 2000) que atinge todas as formas de organizações, de tal maneira que o social amplo e o social restrito das empresas de uma rede são recortes do mesmo fenômeno. Textos como os de Castells (1999), Brito (2001) e Parente (2004) abordam a compreensão do comportamento dos atores nos *nós* a partir de um fundo social. A Figura 1 apresenta a proposta de uma rede com a inclusão do consumidor. A unidade de estudo é o subsistema do *nó*, ou seja, o relacionamento entre dois, ou mais atores.

As variáveis utilizadas são as convergentes da análise bibliográfica anterior, conforme regras de análise de conteúdo (BARDIN, 1977). A teoria de apoio é o conceito de rede social, conforme Castells (1999), já que o paradigma social foi o que mais definiu o consumidor como possível participante. O primeiro subsistema é composto pelas variáveis sociais de confiança, comprometimento, representações sociais e expectativas. O segundo é o subsistema das relações comerciais de poder, de consumo, de produção e de experiência. O terceiro subsistema é o *nó*, estrutura mínima de relação entre dois atores, com suas decisões e fluxos. Colocamos duas respostas de saída do sistema: o valor para o consumidor, indicando sua presença e importância; e o rearranjo da rede, coerente com a convergência dos textos analisados.

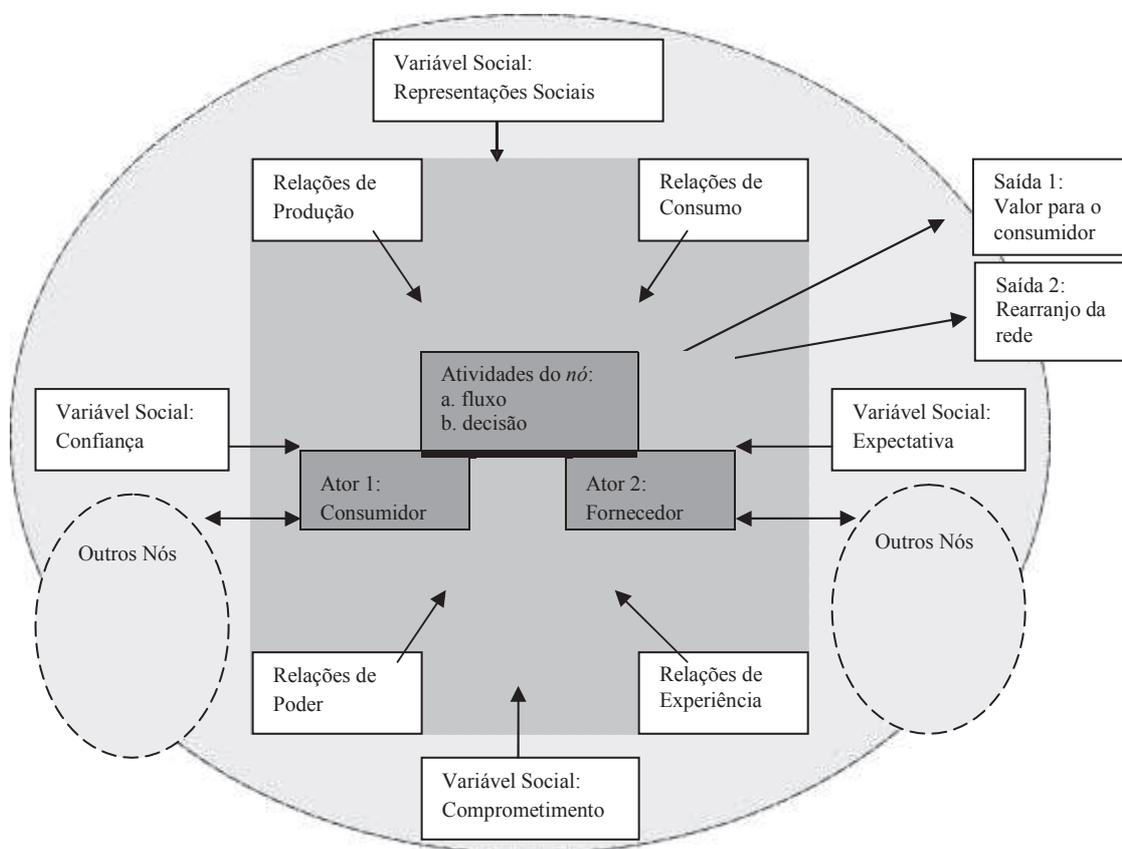


Figura 1. A inclusão do consumidor na rede na forma de um sistema contendo as variáveis sociais; as variáveis de relações comerciais e no centro as variáveis do *nó*.

Fonte: O autor, a partir de análise bibliográfica, 2008.

2.2 Subsistema as relações sociais

O conceito de rede é antigo, encontrando-se artigos antes da dominância dos paradigmas de competição e modelos econômicos (GRANOVETTER, 1973; TICHY, TUSHMAN e FOMBRUN, 1979). No paradigma social de redes as relações sociais constituem o pano de fundo das relações de negócios, numa dinâmica constante. As principais

vantagens que se obtém ao participar de uma rede são o conhecimento, inovação e diminuição de incertezas; as quais são bem próximas do que os sociólogos afirmam sobre as vantagens de se participar de um grupo e seguir suas regras (FROMM, 1987; BAUDRILLARD, 1995).

Conforme concordância entre autores de redes sociais, uma das vantagens dessa teoria é resolver a questão da estrutura de uma rede, já que ela é definida como o próprio conjunto das conexões, ou *nós* (MITCHEL, 1974). A estrutura da rede é, portanto, funcional e mutável. O comportamento de cada ator pode ser entendido a partir de sua posição na rede, isto é, o número de conexões que ele participa e ao conteúdo dos fluxos. Este princípio transacional é interessante porque elimina as discussões sobre estrutura.

Nessa linha de redes sociais, Castells (2000) afirma que os relacionamentos atuais ocorrem em redes. A rede é entendida como uma forma específica de estrutura social da era da informação, diferente de décadas anteriores, onde predominava a influência de pequenos grupos. O consumidor agora tem sua identidade criada e desenvolvida nas complexas interações sociais em que está envolvido, incluindo as comerciais, numa dinâmica de relações e papéis sem uniformidade, ou padrão. Assim, uma teoria de redes baseada no relacionamento social como suporte das relações de negócios precisa considerar essa sociedade em rede, com a inclusão do consumidor como ator ativo nos modos de relacionamentos.

Estas afirmativas apóiam o primeiro subsistema do modelo, que é o conjunto de relações sociais. Ele é composto basicamente pelas expectativas, representações sociais, confiança e comprometimento.

Conforme Olson e Dover (1976) a *expectativa* é a construção cognitiva sobre o que um produto ou serviço irá oferecer, a qual é utilizada como referencia para o julgamento do produto após o consumo. Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) estenderam o conceito para o que se espera do atendimento. As expectativas construídas por dois ou mais atores influenciam nos quatro modos de relações e nos fluxos e decisões de cada parte. Como construções cognitivas, as expectativas são conscientes e podem ser pesquisadas diretamente, sendo, portanto, operacionais.

Conforme Moscovici (1988) as *representações sociais* são elaborações sociais sobre os fenômenos sociais. Cada pessoa coloca características especiais nas representações, conforme suas experiências, permanecendo o conteúdo social. As representações sociais são criadas, mantidas e modificadas pelas redes de comunicações. O ponto importante é a sua presença no jogo de relações. As representações sociais são imagens, atitudes, julgamentos

conscientes, que podem ser obtidos questionando-se diretamente as pessoas, sendo, portanto, operacionais. Morgan e Hunt (1994) afirmam que as representações sociais são importantes para a dinâmica das redes, o que dá sustentação à resposta de saída sobre o rearranjo da rede.

A *confiança* é conceituada em vários campos das Ciências Sociais Aplicadas como a disposição de uma pessoa em colocar-se na dependência de outra. A confiança estabelece interfaces com as expectativas e as representações sociais, uma vez que só é possível colocar-se na dependência do outro quando se tem uma imagem positiva sobre essa pessoa e se acredita que as expectativas serão atendidas (MORGAN, HUNT, 1994; HERNANDEZ, MAZZON, 2005). A confiança pode ser pesquisada questionando-se os atores, ou observando-se suas atividades na rede, sendo, portanto, operacional.

O *comprometimento* significa a disposição de uma pessoa em realizar aquilo que se espera dela, ou seja, que o relacionamento é tão importante que vale o esforço para mantê-lo (MORGAN, HUNT, 1994). O comprometimento implica em obrigações e limitações do ator na rede. Conforme Granovetter (1985), numa rede encontra-se uma teia de influências econômicas e sociais que compromete o ator no seu engajamento e cria limites de ações. O comprometimento pode ser entendido como o resultado da combinação das três variáveis anteriores - as expectativas positivas de relacionamentos, de representações sociais e a presença de confiança. O comprometimento seria, assim, um resultado comportamental a partir da qualidade dos três fatores anteriores, podendo ser diretamente pesquisado.

Conceituaram-se operacionalmente as três variáveis e colocou-se a quarta como o resultado qualitativo das três anteriores, tornando possível uma pesquisa desse subsistema.

2.3 Subsistema das relações de negócios

Conforme Castells (1999) existem quatro formas de relações nos negócios: as de produção, de consumo, de poder e de experiência.

Entende-se por relações de produção as atividades que têm por objetivo criar um produto, ou serviço. Os fluxos e as decisões dos atores (o *nó*) adquirem sentido conforme se consideram os objetivos de saída desse subsistema, que são a criação, o desenvolvimento e a disponibilidade de um produto, ou serviço. Propõe-se incluir o consumidor na produção, o que é defendido nos textos sobre serviços (PRAHALAD, RAMASWAMY, 2004).

Entende-se por relações de consumo as atividades que têm por objetivo a realização da troca. Afirma-se, embasado em trabalhos sobre serviços e qualidade (PARASURAMAN, ZEITHAML, BERRY, 1985; SHAPIRO, SVIOKLA, 1995; LOVELOCK, WRIGHT, 2001),

que as relações de produção e consumo podem ocorrer simultaneamente e o resultado final depende, em parte, da qualidade da participação do consumidor na produção do serviço.

Entende-se por relações de poder as atividades que têm por objetivo a dominância das idéias e processos de um ator sobre os outros (JONES, HESTERLY, BORGATTI, 1997). A proposta é que existe uma relação de poder ainda não discutida nas redes, quando se inclui o consumidor. A reclamação seria um exemplo, possível de ser entendido no paradigma de redes. As relações de experiências podem ser entendidas como as atividades que objetivam a experimentação de alternativas nas relações de produção, consumo e poder, com uma troca de papéis. Prahalad e Ramaswamy (2004) utilizam o termo co-experiência para designar esses encontros, que buscam a co-criação de valor. Nela o consumidor é investido de poder e capacidade de participação na produção, coerente com esta proposta.

A interface entre os dois sistemas ocorre porque as variáveis que moldam as relações sociais do primeiro subsistema estão presentes nos vários modos de relações entre as pessoas, incluindo as relações comerciais de produção, consumo, poder e experiência. A primeira é o pano de fundo da segunda. Assim, o conteúdo do modo predominante de relação comercial pode ser compreendido conforme se conheçam os conteúdos das variáveis sociais entre os atores.

2.4 Subsistema da estrutura do nó

O *nó* é constituído dos fluxos e das decisões. Os fluxos referem-se ao que é transacionado, tais como objetos, dinheiro e informações. As decisões referem-se à transformação e transmissão que cada ator executa sobre o fluxo que recebeu (MADHAVAN, KOKA, PRESCOTT, 1998). Assim, um consumidor que fornece um número de telefone falso a um corretor (transmitir seria o fluxo e optar pelo conteúdo falso a decisão) estabelece uma relação de poder no controle e exhibe as variáveis sociais de desconfiança e representação social negativa sobre os corretores.

2.5 As respostas de saída

O modelo é apresentado na forma de um sistema, conforme preceitos de Luhmann (2006). Para o autor, um modelo baseado num sistema deve criar uma diferença e a resposta de saída deve ser coerente com a unidade das partes. Assim, esta proposta do modelo de redes na forma de um sistema tem como diferença a inclusão do consumidor nos processos. As duas respostas de saída são conhecidas nas teorias da Administração e dão sentido e coerência às partes dos subsistemas.

Conforme Capra (1996), Luhmann (2006) e Bertalanffy (2008), os pressupostos importantes de um sistema são:

1. Os sistemas tratam de totalidades.
2. A sociedade é a totalidade de relações entre as pessoas.
3. Os sistemas devem ser compreendidos dentro de um contexto.

O subsistema das relações sociais do modelo segue estes três princípios.

4. A estrutura de uma rede é o conjunto de suas conexões, delimitada pelo objeto de investigação. No modelo, o objeto primário de investigação são os fluxos e decisões, que constituem o *nó*.

5. Todas as partes existentes nas relações de rede são importantes.

Este princípio sustenta a inclusão do consumidor.

6. Os sistemas se auto organizam.

Este princípio sustenta a resposta de saída de rearranjo da rede, conforme seus processos.

Os pressupostos sobre as relações entre pessoas e a inserção num contexto são convergentes com os princípios das redes sociais. A ponte entre a teoria dos sistemas e a teoria de redes é desenvolvida por Raak e Paulus (2001), que propuseram a sociologia das relações como a base para o desenvolvimento de redes sociais e por Provan e Milward (1995), que propuseram a satisfação dos clientes como um dos critérios para se medir efetividade das redes.

A resposta de saída *valor para o consumidor* é coerente com a afirmativa do vínculo entre esse ator e os demais da rede. A outra resposta de saída é o *rearranjo da rede*, que ocorre como consequência da dinâmica da rede. Estas duas saídas são coerentes com o propósito de inclusão do consumidor e sustentam o seu poder de influenciar o sistema.

3. METODOLOGIA

Aqui se apresentam as análises lógica, teórica e metodológica. A análise lógica de um modelo é rara em artigos de Administração, mas muito útil, como se demonstra a seguir.

3.1 Análise lógica do sistema

Ao se propor um modelo é necessário avaliar se há coerência lógica nos seus argumentos, isto é, se não há contradição interna entre as afirmativas e as relações

estabelecidas, o que constituiria uma falácia. Conforme Copi (1978), as falácias podem ser de relevância, ou de ambigüidades. Nas falácias de relevância as premissas são irrelevantes, ou ilógicas para sustentarem as conclusões. Aplicando a análise no modelo proposto não se encontraram falácias de:

1. Uso da força; porque não há uso da força da experiência do autor.
 2. Uso de pessoa de autoridade; porque o modelo não se apóia em nenhuma pessoa famosa.
 3. Ataques aos que afirmaram o oposto; porque não se criticou nenhuma teoria em particular.
 4. Relações entre as convicções de uma pessoa e as circunstâncias; porque o autor é pesquisador e não sofre pressões circunstanciais para defesa de teorias.
 5. Argumento pela ignorância; porque não se encontram provas, ou afirmativas sobre a necessidade de exclusão do consumidor.
 6. Forçar a aceitação pelo domínio da opinião pública; porque as bases teóricas de redes de negócios são novas no Brasil e a gerencia de redes ainda não é conhecida pelo público.
 7. Aplicar uma regra geral a um caso particular, cujas circunstâncias tornam a aplicação inaceitável; porque o modelo nasceu de uma revisão bibliográfica que incluía vários casos.
 8. Concluir generalidades a partir de casos excepcionais; porque a bibliografia e o teste de campo trataram de casos rotineiros de redes de negócios.
 9. Repetição do princípio, porque as respostas de saída não estão repetidas nas premissas.
- Como se conclui, não se encontra nenhuma falha lógica nessas nove possibilidades de falácias. Existem, porém, duas falácias que merecem atenção.
10. Falsa causa: A Figura 1 indica relações causais, mas seus pressupostos indicam relações sistêmicas, o que exige um esclarecimento.
 11. Pergunta complexa, que pressupõe outras perguntas implícitas: O modelo usa termos, como representações sociais, confiança e comprometimento, que pressupõem outros

modelos da Sociologia e da Psicologia, em desdobramentos complexos. As variáveis devem ser claramente definidas.

O modelo, portanto, apresenta dois problemas de falácias de relevância a serem resolvidos: as relações causais e o uso de termos que criam modelos dentro de modelos. A solução será apresentada no próximo item.

Outra análise de falácias refere-se às ambigüidades. Não se encontraram falácias de:

1. Anfibologia, porque não há um jogo de palavras.
2. De ênfase, porque se valoriza a inclusão do consumidor e não que este seja o principal *nó* da rede.
3. De composição, porque não se coloca uma parte isolada como sendo definidora do todo. Os três subsistemas se conectam e não tem sentido isoladamente.

No entanto, encontraram-se duas falácias de ambigüidade:

4. De divisão, porque se afirma que cada *nó* representa e adquire as características do todo.
5. De equívoco, porque expressões como redes, relações comerciais, *nós* e laços são colocadas com diferentes significados; obrigando a um esforço de definição. Novamente encontramos o problema de definição clara dos termos.

A análise lógica mostrou três problemas: A falácia de falsa causa (esclarecimento das relações sistêmicas, ou causais dominantes); as falácias de pergunta complexa e de equívoco (definição clara dos termos componentes) e a falácia da divisão (representação do todo a partir de uma parte).

3.2. Solução das falácias

A falácia de falsa causa critica a presença de relações sistêmicas, exigindo um sentido definido. No caso de redes sociais, no entanto, a lógica da relação causal estrita não é adequada. Conforme Ackof (1983), a interdependência exige certo abandono das relações causais. Segundo Checkland (1981), o método analítico presume a existência de duas condições fundamentais: A. Que as interações entre os demais elementos, excetuando os dois em consideração, não existam, ou possam ser desconsideradas; B. Que as relações que descrevem os processos sejam lineares. Conforme se deduz pela base teórica exposta, estas condições não estão presentes. Capra (1996) coloca que é possível encontrar sistemas dentro de outros sistemas e que as propriedades das partes só podem ser entendidas dentro de um

contexto. Esta rede de interconexões, conforme Capra, implica em se pensar de uma forma diferente do positivismo. Maruyama (1963) coloca a questão da auto-regulação, em que o sistema se realimenta através da informação. Assim, a aleatoriedade dos fenômenos sociais, conforme já afirmara Morin (1991), é uma das características dos sistemas complexos, o que indica novamente a não adequação dos esquemas causais restritos. Essas afirmativas defendem e sustentam o modelo, que propôs um sentido de relações, mas deixou claro que existem outras possibilidades, incluindo o sentido inverso.

Sobre a falácia da divisão, foi esclarecido que as relações sociais constituem o pano de fundo das relações de negócios. Conforme Halinen, Salmi e Ávila (1999), as mudanças em um *nó* podem ter efeito em outros *nós* da rede. Este princípio sustenta a afirmativa de que um *nó* representa e influencia a rede toda, o que é coerente com o raciocínio da complexidade, principalmente sobre o todo estar reapresentado na parte. Gersick (1991) afirma que é possível analisar reorganizações das redes a partir de mudanças revolucionárias, que se iniciam num *nó* e se propagam aos outros, conforme os fluxos e decisões dos atores. Para Morin (1991) os sistemas complexos apresentam a característica da holografia, em que uma parte encerra o todo, mesmo que não seja o todo. Essas afirmativas dão suporte ao ponto sobre a validade do *nó* como unidade de estudo da rede e a crença de que a parte e o todo estão imbricados e indissociáveis, rebatendo a crítica da falácia da divisão.

As falácias de pergunta complexa e de equívoco exigem como solução a clara definição dos termos. Neste trabalho foi possível conceituar operacionalmente as variáveis, evitando-se as definições psicológicas de relacionamento e os conceitos de cultura como artefatos simbólicos. A conclusão é que o modelo se sustenta logicamente.

4. ANÁLISE DA COERÊNCIA TEÓRICA DO MODELO

Analisa-se os princípios teóricos, considerando sua validade e aceitação nos meios científicos. A validade significa que esses princípios estão definidos conceitual e operacionalmente e não existem contradições entre eles.

Como a base teórica utilizada no modelo proposto refere-se às relações entre os atores e a rede é definida e limitada conforme os objetivos a serem alcançados, é aceitável incluir o ator consumidor. Em alguns casos, como em pequenas redes de serviços e de produtos de especiarias (GOMES, PESSOA, FARIA, 2008) sua inclusão é necessária para se entender os processos de negócios das redes. As redes solidárias (ALEXANDER, NICHOLLS, 2006) constituem um exemplo da adequação e enriquecimento de compreensão quando se inclui o ator consumidor. Sua inclusão também foi defendida por Jansen e Jager (2003), que

argumentaram sobre a importância de alguns consumidores chamados *centrais* na formação do comportamento de outros. A inclusão do consumidor na rede, portanto, não constitui uma contradição teórica.

Sobre as relações estabelecidas no subsistema das variáveis sociais, estudos (FESTINGER, 1957; AJZEN, FISHBEIN, 1977; MOSCOVICI, 1988) entendem ser aceitável afirmar que a confiança, o comprometimento, a expectativa e a representação social constituem uma parte importante das variáveis sociais que regulam o comportamento e as relações entre as pessoas. Estes autores buscaram as interfaces entre o relacionamento pessoal e os conteúdos sociais.

Sobre as relações do subsistema das variáveis de negócios, Castells (1999) afirma que o mundo atual está organizado na forma de redes e que as relações comerciais se desenvolvem sob esse padrão. Castells aglutinou o leque de relações em quatro tipos básicos: as relações de produção, de consumo, de poder e de experiências, já explanadas. O autor é aceito na comunidade científica, sendo citado nos estudos sobre redes sociais e redes de negócios. A contribuição aqui consistiu em desenhar esse sistema de relações interconectado com o sistema social, nas suas variáveis principais.

Sobre as relações estabelecidas no subsistema do *nó*, encontraram-se estudos afirmando que a relação entre dois atores é o objeto de investigação das redes (ROWLEY, 1997). A contribuição aqui foi estabelecer uma conexão entre esse sistema e os outros dois.

Assim, o princípio de inclusão do consumidor na rede e as conexões estabelecidas têm validade e aceitação científica, já que partem de princípios conhecidos e pesquisados na Administração.

4.1 Análise da validade metodológica

Esta análise implica em verificar se a proposta tem condições de gerar temas de pesquisas e novos conhecimentos.

Ao apresentar a inclusão do consumidor como diferencial, o modelo cria uma extensão de temas de pesquisas. A construção na forma de um sistema propicia um leque de temas, no cruzamento das variáveis do primeiro subsistema com as do segundo e do terceiro. Assim, o modelo tem validade metodológica, pois cria novos temas de pesquisas e acena com aportes de conhecimentos para a área.

Uma outra questão é verificar a possibilidade de uma pesquisa de campo. Como as variáveis foram definidas operacionalmente, foi possível construir instrumentos e utilizá-los

numa pesquisa teste no ramo de turismo, mostrando a aplicabilidade do modelo. Coletaram-se dados através de documentos, entrevistas e acompanhamento, conforme a técnica de triangulação de fontes (FLICK, 2004) e os resultados qualificaram o uso desses procedimentos de coleta. Aplicou-se a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1977) e a análise de incidente crítico (FLANAGAN, 1973). Com os resultados chegou-se a alguns conhecimentos adicionais sobre a dinâmica de redes nesse negócio, o que dá sustentação à metodologia aplicada ao modelo. O teste é detalhado a seguir.

4.2 Teste de campo do modelo

Para a realização do teste seguiram-se os procedimentos para pesquisas qualitativas que, segundo Miles e Snow (1992), são apropriados para redes de relações e de produção complexas e dinâmicas, utilizando observação, acompanhamento e relações entre comportamentos e contexto. No caso, os dados vieram de fontes bibliográficas de artigos em revistas científicas; fontes bibliográficas de bancos de dados sobre reclamações; relatos de acompanhamentos realizados e análises de entrevistas com técnicos do ramo.

Os resultados sustentaram o modelo. A resposta 1 de saída do sistema esteve associada à participação do consumidor nos três subsistemas. No primeiro, do *nó*, sua participação consiste nos fluxos e nas decisões que não estavam planejadas, sugerindo alterações e participando das decisões. No subsistema das relações de negócios predominou a de consumo, mas ocorreram participações nas outras relações. No terceiro subsistema, das variáveis sociais, os dados foram convergentes no sentido de uma relação positiva entre maior comprometimento e maior valor percebido pelo consumidor. Foram verificadas situações nas quais as expectativas foram alcançadas; a confiança estava presente e havia um compartilhamento de valores, por exemplo, com os consumidores lamentando a falta de hábitos culturais dos brasileiros, como o respeito ao patrimônio. Nessas situações a satisfação e a percepção de valor estavam presentes.

Encontrou-se uma contraprova na presença de satisfação dos consumidores em redes rígidas, nas quais ele não tinha participação, como nos eventos da organização SESC. Ainda assim, estavam presentes a realização das expectativas, a confiança, o comprometimento e os valores de preservação ambiental.

Encontraram-se poucos dados sobre a resposta 2 de saída do sistema, rearranjos da rede, sendo os mais significativos os que resultaram de reclamações mais fortes dos consumidores. O negócio de turismo apresenta um certo grau de rigidez, mesmo quando os

sinais apontam para a necessidade de mudança. Estes dados sugerem que os gerentes poderiam pensar em mecanismos mais flexíveis de respostas.

Assim, foi possível realizar uma pesquisa a partir do modelo e encontrar sugestões de ações gerenciais. Esta capacidade prática de teorias foi ressaltada por Popper (2001) como sendo uma forma importante de validade de uma proposta.

Concluindo este item de validade metodológica, nos aspectos de geração de pesquisa, aplicação de instrumentos e resultados práticos, afirma-se que o modelo se sustenta.

Considerando as três análises realizadas, a lógica, a teórica e a metodológica, pode-se afirmar que o modelo se sustenta, mesmo existindo algumas inconsistências, como um evento de não participação do consumidor, da instituição SESC, que gerou uma percepção de valor como resposta de saída.

5. CONCLUSÕES

O objetivo deste artigo foi apresentar um modelo de redes que inclui o ator consumidor e verificar sua sustentação a partir de análises lógica, teórica e metodológica. O resultado geral é que o modelo se sustenta na sua lógica, desde que se assumam os princípios do sistemismo e da complexidade; sustenta-se teoricamente, pois não há contradição em incluir o ator consumidor nos processos da rede e se sustenta metodologicamente, pois foi possível realizar uma pesquisa de campo, aplicar instrumentos na coleta de dados de redes de turismo, analisar os dados e criar conclusões sobre o modelo e a dinâmica do negócio.

A proposta é relevante já que a teoria de redes vem se destacando nos fóruns científicos e gerenciais, com artigos sobre cooperação, capacidades aprendidas, formatos organizacionais alternativos e uma consciência ambiental, que resulta em áreas como logística reversa (LEITE, 2003) e sustentabilidade (CRUZ, PEDROZO, ESTIVALETE, 2006). Nesse desenvolvimento, no entanto, o consumidor não aparece como ator importante. O modelo busca preencher esta lacuna e está alinhado com a tendência atual das escolas de Administração de se buscar explicações além dos raciocínios econômicos na discussão sobre redes.

As redes podem ser compreendidas como formas de comunicação, de organização, de poder, como metáforas de conexão entre organizações, como configuração normativa de um conjunto de dados, ou como expressão de relações (DIAS, 1995). Análises bibliográficas sobre o tema (TICHY, TUSHMAN, FOMBRUM, 1979; GIGLIO, KWASNICKA, 2005) têm ressaltado uma divisão dualista entre um paradigma econômico e um paradigma social. Neste

último enfoque, a sociedade contemporânea se caracteriza por seus relacionamentos em rede (CASTELLS, 1999). No campo da Administração, Tichy, Tushman e Fombrun (1979) têm afirmado o amadurecimento de um formato organizacional em redes de negócios, constituindo uma mudança dos padrões comerciais restritos, característicos de um paradigma de competição, tal com em Porter (1989). Os discursos sobre novos formatos organizacionais nos eventos científicos da Administração têm utilizado as expressões cooperação, interdependência e comprometimento. Estes sinais levaram ao desenvolvimento do artigo.

5.1 O caminho percorrido para o desenvolvimento do modelo

Realizou-se uma análise bibliográfica que concluiu sobre a aglutinação dos conceitos de redes em dois paradigmas, não mutuamente exclusivos. Por um lado está o paradigma das vantagens econômicas de se associar a alguns parceiros, com os artigos tratando de temas como governança, vantagens de negociação, aprendizagem e inovação. Por outro lado há o paradigma de redes sociais, afirmando que as decisões de negócios são influenciadas pelas relações sociais entre os atores. A assertiva de que o social está presente no comercial é bastante antiga, remontando a trabalhos seminais da Psicologia Social (HASTORF, SCHNEIDER, POLFKA, 1973). A novidade conceitual é que a afirmativa é agora colocada nas teorias de redes, o que amplia o campo de relações sociais; e se aceita que o conteúdo dessas relações sociais influencia o comportamento dos atores na rede, diferente do padrão antigo, onde características das pessoas, como liderança, dominavam as relações sociais.

Conforme Larson (1992), Halinen e Tahtinen (2002) existem poucos estudos sobre as mudanças nas redes, com alguns autores mais freqüentemente citados, como Ring e Van den Ven (1994), Hakansson e Snehota (1995). São também raros os artigos que colocam o consumidor como participante e influenciador das redes, já que a tendência é analisar o relacionamento entre empresas. Havia, portanto, uma lacuna a ser resolvida, que deveria colocar o consumidor como ator importante. Dessa forma, o modelo está dentro de duas temáticas pouco exploradas na literatura, que é a dinâmica de redes a partir das relações sociais e o lugar do consumidor nas redes, o que resultou em algumas dificuldades de embasamento teórico e metodológico.

5.2 Sobre a estrutura do modelo e a unidade de estudo

Conforme a Figura 1, o modelo foi apresentado na forma de um sistema, constituído de três subsistemas interligados, com duas respostas de saída. Definimos o objeto de estudo como sendo o *nó*, que é a unidade básica de relacionamento.

A proposta é consoante com outras, como a de Halinen, Salmi e Ávila (1999), que afirmaram ser necessário estudar a dinâmica das redes indo além dos fatores econômicos; que as mudanças em um *nó* podem ter efeito em outros *nós* da rede e que as forças de mudanças estão nas intenções e expectativas nos relacionamentos. Estas afirmativas são próximas ao ponto colocado de que um *nó* representa e influencia a rede toda. A diferença entre as propostas está nas forças de mudança, pois neste artigo elas foram colocadas nas variáveis sociais, enquanto aqueles autores as colocam nas variáveis psicológicas.

O modelo ARA – Actor, Resources, Activities, de Hakansson e Snehota (1995) coloca dois lados, os atores e os recursos, conectados pelas atividades e relacionamentos, responsáveis pelas mudanças. O modelo é basicamente aplicado para relações industriais, o que não é a proposta aqui, mas apresenta o ponto comum das relações influenciando a estrutura da rede.

Sobre mudanças nas redes, Gersick (1991) apresentou um modelo em três níveis, sendo que o terceiro trata das mudanças revolucionárias, onde há uma reorganização da rede, semelhante ao conceito de *connected changes* de Halinen, Salmi, Ávila (1999). Esta reorganização se inicia com um evento crítico em um *nó* e se propaga para toda a rede.

Essas afirmativas dão suporte à proposta sobre a importância do estudo do *nó* na compreensão da rede e a força de eventos críticos para iniciar uma reorganização. Esses eventos do *nó* que se espalham pela rede mostram que a parte e o todo estão imbricados e indissociáveis, conforme conceitos da complexidade. O princípio estrutural-funcional do modelo e sua unidade de estudo são, portanto, coerentes com outras abordagens de autores referenciados.

5.3 A análise lógica

A análise lógica realizada constitui uma contribuição rara em Administração, já que o padrão de sustentação de um modelo é uma coleta de dados, com uma análise estatística que reafirma seus princípios.

A análise lógica investiga as relações entre os princípios e os conteúdos das afirmativas, buscando falácias de relevância e de ambigüidade (COPI, 1978). A análise das possíveis falácias de relevância não mostrou problemas de uso de força, de autoridade, ataques aos críticos, relação com convicção pessoal, argumento pela ignorância, forçar a aceitação pública, aplicar uma regra geral a um caso particular, concluir generalidades a partir

de casos excepcionais e repetição de princípio. Nas falácias de ambigüidades não se encontraram problemas no uso de anfibologia, de ênfase e de composição.

Encontraram-se três falácias: de falsa causa, de definição clara dos termos componentes e a representação do todo a partir de uma parte. A análise das definições dessas falácias mostrou não ser o caso de segui-las à risca, já que tal implicaria em abrir mão do pensamento complexo e adotar o pensamento positivista das relações causais estritas, gerando problemas e incoerências no modelo. Assim, realizou-se uma defesa do modelo e concluiu-se que ele apresenta suporte lógico.

5.4 As análises de coerência teórica e metodológica

Esta análise verifica se há coerência teórica e se as variáveis são operacionais. A resposta foi positiva. Não há incoerência em se colocar o consumidor como ator importante da rede quando se coloca a resposta de sua satisfação como a saída esperada. Ao contrário, sua adição torna a abordagem social de redes mais integrada, já que um princípio importante neste tema é da ligação entre todos os atores e o desenho de uma estrutura em espiral, que se estende ao infinito. Existe coerência e aceitação também na unidade de estudo, o *nó*, como representante da rede, mesmo com algumas discussões sobre o todo e a díade e variações sobre o termo, tais como *nó*, díade, laço, grafo (ROWLEY, 1997; HALINEN, SALMI, AVILA, 1999).

Sobre a metodologia, Carrington, Scott e Wasserman (2003) mostraram que as abordagens qualitativas são capazes de descrever e analisar os laços entre os atores, em qualquer ponto da rede. Sua força está em demonstrar que o fluxo de informação dos fracassos e sucessos através de toda a rede altera o campo das próximas interações. Existe, portanto, coerência e validade nos conceitos de *nó* e seus constituintes, os fluxos e as decisões.

5.5 A análise da capacidade operacional do modelo

Aplicou-se o modelo no negócio de turismo, onde se esperava uma participação do consumidor. Analisados os dados de múltiplas fontes, seguindo a triangulação proposta por Flick (2004), chegou-se às seguintes conclusões:

a. A triangulação mostrou-se importante quando se aborda o fenômeno de redes, coerente com uma visão filosófica de complexidade dos arranjos e multiplicidade de manifestações.

b. O modelo mostrou-se capaz de gerar pesquisas e contribuir para a compreensão das características desse negócio.

c. O modelo mostrou-se resistente e coerente com os dados do negócio de turismo, conforme o conceito de verdade de Tarski (1944), segundo o qual uma teoria é tanto melhor quando for mais capaz de chegar próxima da realidade.

d. Os dados apontam um ganho de conhecimentos e possibilidades de gerenciar a satisfação do consumidor, conforme sua participação na rede.

e. O modelo foi capaz de mostrar a diferença entre o esperado e o obtido no ramo de turismo, já que não se encontraram os mecanismos de inclusão do consumidor na produção, verificando-se uma rigidez, mesmo diante de reclamações. O modelo, portanto, é capaz de indicar melhorias de processos.

A pesquisa teste, portanto, sustentou o modelo.

5.6 As contribuições e os limites do modelo

A proposta traz uma contribuição teórica para o tema de redes, já que busca preencher uma lacuna referente à participação do ator consumidor, originária da tendência entre os pesquisadores de utilizarem critérios econômicos e de competição isolada. Partindo da noção de redes sociais constituindo um pano de fundo das redes de negócios construiu-se um modelo que inclui o consumidor, conforme a Figura 1. O modelo sustentou-se lógica, teórica e metodologicamente, incluindo um teste de campo.

A contribuição metodológica do trabalho consiste na evidência da importância de triangulação na coleta de dados em pesquisas sobre redes, bem como na adequação de abordagens qualitativas. Criam-se possibilidades de pesquisas que ainda são raras, como as várias percepções sobre o mesmo evento. A proposta também levanta algumas discussões sobre metodologias em pesquisas de redes, o que não tem sido frequente na literatura nacional.

Como contribuição gerencial o modelo mostrou ser capaz de apontar ações, entre as quais a coleta mais acurada de informações sobre as variáveis sociais do consumidor durante seu primeiro contato na rede e um acompanhamento de seus fluxos e atividades na execução dos serviços.

Afirma-se que a proposta cria temas de pesquisas específicos nos seus três subsistemas. No subsistema do *nó*, por exemplo, pesquisas de observação dos fluxos de

conflitos durante um serviço e seus desdobramentos na rede. No subsistema das relações, poder-se-ia investigar as diferentes posições dos atores e como suas mudanças se alinham com mudanças nos fluxos do *nó*. No subsistema de variáveis sociais, pesquisar cada uma delas, como as representações sociais dos atores consumidores sobre os fornecedores.

O leque de pesquisas oriundo do cruzamento das variáveis tem uma importância social, já que as relações de negócios estão organizadas em redes e autores que têm tratado da questão da sustentabilidade (CRUZ, PEDROZO, ESTIVALETE, 2006) afirmam que as organizações devem incluir os interesses da comunidade, ou seja, dos vários atores da sociedade.

Os limites do artigo referem-se basicamente ao fato da proposta nascer de dois temas pouco desenvolvidos, ou seja, a participação do consumidor nas redes de negócios e os rearranjos das redes, o que poderia resultar em uma proposta cientificamente imatura. Pesa também o fato de se utilizar os conceitos de redes sociais na Administração, onde predomina a visão positivista racional econômica (REYES, CARDOSO, 2006). Como defesa apresentamos uma análise bibliográfica mostrando que há uma lacuna que deve e pode ser preenchida e um modelo que se sustenta na lógica, na teoria e na metodologia.

¹ O objetivo neste momento é ressaltar a conclusão da pesquisa, sem necessidade de minúcias metodológicas. O interessado poderá ler essa análise com detalhes no texto apresentado nos Anais do Congresso EnAnpad de 2006 (GIGLIO, KWASNICKA e SANTOS, 2006). Essa análise detalhada também estará presente em artigo aceito e ainda não publicado de revista nacional, em que o modelo aqui apresentado também é defendido, mas unicamente a partir dessa análise bibliográfica. Os dois artigos são, portanto, complementares.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. Beyond prediction and preparation. **Journal of Management Studies**, v.20, pp.59-69, 1983.

AJZEN, I.; FISHBEIN, M. Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. **Psychological Bulletin**, v.84. n.5, pp.888-918, 1977.

ALEXANDER, A.; NICHOLLS, A. Rediscovering consumer-producer involvement: A network perspective on fair trade marketing. **European Journal of Marketing**, v.40, n.11/12, pp.1236-1253, 2006.

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

BAUDRILLARD, J. **A sociedade de consumo**. Rio de Janeiro: Elfos, 1995.

BERTALANFFY, L. An Outline of General System Theory. **ECO**, v.10, n.2, pp.103-123, 2008.

BRITO, C. Towards an institutional theory of the dynamics of industrial networks. **The Journal of Business and Industrial Marketing**, v.16, n.3, pp.150-164, 2001.

CAPRA, F. **A Teia da Vida: Uma Nova Compreensão Científica dos Sistemas Vivos**. São Paulo: Cultrix, 1996.

CARRINGTON, P.; SCOTT, J.; WASSERMAN, S. **Models and methods in social network analysis**. New York: Cambridge University Press, 2003.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e terra, 1999, v.1

CASTELLS, M. Materials for an exploratory theory of the network society. **British Journal of Sociology**, January/March, v.51, n.1, pp.5-24, 2000.

CHECKLAND, P. Rethinking a systems approach. **Journal of Applied Systems Analyses**, v.8, pp.3-14, 1981.

COPI, I. **Introdução à lógica**. São Paulo: Mestre Jou, 2.ed, 1978.

CRUZ, L.; PEDROZO, E.; ESTIVALETE, V. Towards sustainable development strategies: A complex view following the contribution of Edgar Morin. **Management Decision**, v.44, n.7, pp.871-891, 2006.

DIAS, L. Redes: emergência e organização. In: CASTRO, I.; GOMES, P.; CORRÊA, R. **Geografia: conceitos e temas**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, pp.49-71, 1995.

FESTINGER, L. **A theory of Cognitive Dissonance**. Evanstone: Row Peterson, 1957.

FLANAGAN, J. A técnica do incidente crítico. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, v.21, n.5, pp.99-141, 1973.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FROMM, E. **Ter ou ser**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

GERSICK, C. Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm. **The Academy of Management Review**, v.16, n.1, pp.10-36, 1991.

GIGLIO, E. **Contribuição ao desenvolvimento de um modelo de estratégia orientada para a satisfação do consumidor no ramo imobiliário**. Tese (Doutorado). Faculdade de Administração e Economia da Universidade de São Paulo, 2002.

GIGLIO, E.; KWASNICKA, E. O lugar do consumidor nos textos sobre rede. In **XXIX Congresso EnAnpad**, Anpad, Brasília, 2005.

GIGLIO, E.; KWASNICKA, E., SANTOS, S. Proposta de Integração do Consumidor na Teoria e Prática de Redes. In **XXX Congresso EnAnpad**, Anpad, Salvador, 2006.

GOMES, D.; PESSOA, R.; FARIA, M. Formação de Redes de Economia Solidária: o caso da Rede Abelha Ceará. In **V Congresso EnEO**, Anpad, Belo Horizonte, 2008.

GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, v.78, n.6, pp.1360-1380, 1973.

GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. **The American Journal of Sociology**, v.91, n.3, nov., pp.481-510, 1985.

HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I. **Developing Relationships in Business Networks**. London: T.J. Press, 1995.

HALINEN, A.; SALMI, A.; AVILA, V. From dyadic change to changing business networks: An analytical framework. **Journal of Management Studies**, v.36, n.6, nov, pp.779-794, 1999.

HALINEN, A.; TAHTINEN, J. A process theory of relationship ending. **International Journal of Service Industry Management**, v.13, n.2, pp.163-180, 2002.

HASTORF, A.; SCHNEIDER, D.; POLFKA, J. **Percepção de Pessoa**. São Paulo: Edgard Blucher, 1973.

HERNANDEZ, J.; MAZZON, J. Trust Development in E-Commerce and Store Choice: Model and Initial Test. In **XXIX Congresso EnAnpad**, Anpad, Brasília, 2005.

JANSEN, M.; JAGER, W. Simulating markets dynamics: interactions between consumer's psychology and social networks. **Artificial Life**, n.9, pp.343-356, 2003.

JONES, C.; HESTERLY, W.; BORGATTI, S. A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms. **The Academy of Management Review**, v.22, n.4, Oct., pp.911-945, 1997.

LARSON, A. Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. **Administrative Science Quarterly**, v.37, n.1, Mar, pp.76-105, 1992.

LEITE, P. **Logística Reversa: Meio Ambiente e Competitividade**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

LUHMANN, N. System as Difference. **Organization**; v.13, n.1, Jan, pp.37-57, 2006.

MADHAVAN, R.; KOKA, B.; PRESCOTT, J. Networks in Transition: How Industry Events (Re)Shape Interfirm Relationships. **Strategic Management Journal**, v.19, n.5, May, pp.439-459, 1998.

MARUYAMA, M. The second cybernetics: Deviating-amplifying mutual causal process. **American Scientist**, v. 5, n.2, pp.164-179, 1963.

MAZZON, J. **Formulação de um modelo de avaliação e comparação de modelos em marketing**. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1978.

- MILES, R.; SNOW, C. Causes of failure in network organizations. **California Management Review**, v.34, n.4, Summer, pp.53-72, 1992.
- MITCHEL, J. Social networks. **Annual Review of Anthropology**, v.3, pp.279-299, 1974.
- MORGAN, R.; HUNT, S. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**; Jul, v.58, n.3; pp.20-38, 1994.
- MORIN, E. **Introdução ao Pensamento Complexo**. Lisboa: Instituto Piaget, 1991.
- MOSCOVICI, S. Notes towards a description of Social Representations. **European Journal of Social Psychology**, v.18, pp.211-250, 1988.
- OLSON, J.; DOVER, P. Effects of expectation creation and disconfirmation on belief elements of cognitive structure. **Advances in Consumer Research**, v.3, pp.168-175, 1976.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v.49, Fall, pp.41-50, 1985.
- PARENTE, A. **Tramas da rede: novas dimensões filosóficas, estéticas e políticas da comunicação**. Porto Alegre: Sulina, 2004.
- POPPER, K. **A lógica da pesquisa científica**. São Paulo: Cultrix, 9ª.ed., 2001.
- PORTER, M. **Vantagem Competitiva**. São Paulo: Campus, 3ª.ed., 1989.
- PRAHALAD, C.; RAMASWAMY, V. **O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- PROVAN, K.; MILWARD, H. A Preliminary Theory of Interorganizational Network Effectiveness: A Comparative Study of Four Community Mental Health Systems. **Administrative Science Quarterly**, v.40, pp.1-33, 1995.
- RAAK, A.; PAULUS, A. A sociological system theory of interorganizational network development in health and social care. **Systems Research and Behavioral Science**, v.18, pp.207-224, 2001.
- REYES, E.; CARDOSO, C. O pensamento científico da administração e da engenharia de produção se aproxima ao dos atores das organizações? In **XXVI Congresso ENEGEP**, Fortaleza, 2006.
- RING, P.; VAN DE VEN, A. Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. **The Academy of Management Review**, v.19, n.1, Jan., pp.90-118, 1994.
- ROWLEY, T. Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. **The Academy of Management Review**; v.22, n.4, Oct, pp.887-910, 1997.
- SHAPIRO, B.; SVIOKLA, J. **Mantendo clientes**. São Paulo: Makron, 1995.

TARSKI, A. The Semantic Conception of Truth: and the Foundations of Semantics.
Philosophy and Phenomenological Research, v.4, n.3, Mar., pp.341-376, 1944.

TICHY, N.; TUSHMAN, M.; FOMBRUN, C. Social Networks Analysis for Organizations.
Academy of Management Review, v.4, n.4, pp.507-519, 1979.
