

# GOVERNANÇA E MECANISMOS DE CONTROLE SOCIAL EM REDES ORGANIZACIONAIS

## Governance and social control mechanisms in organizational networks

César Tureta<sup>1</sup>, Juvêncio Braga de Lima<sup>2</sup>, Elcemir Paço-Cunha<sup>3</sup>

### RESUMO

O objetivo deste trabalho é descrever e analisar a estrutura de governança de uma rede interorganizacional de pequenas e médias empresas (PMEs) e os mecanismos de controle social empregados para a coordenação das atividades desempenhadas por atores com objetivos comuns e divergentes, tomando como base o modelo proposto por Jones et al. (1997). A governança é considerada um instrumento capaz de ajustar possíveis desequilíbrios decorrentes de divergências, buscando manter a harmonia e fortalecer os vínculos de confiança nas redes organizacionais. A estratégia de pesquisa foi um estudo de caso, incluindo entrevistas com associados e com o atual gestor da rede, procurando identificar a dinâmica deste processo. Constatou-se que a dinâmica da rede estudada comporta práticas e elementos que traduzem aspectos de controles sociais, tais como reputação dos membros, a restrição ao acesso por parte de novos membros, a macrocultura e as sanções aplicadas àqueles que cometem desvios. Assim, foi possível evidenciar, no caso estudado, a utilização destes mecanismos como uma alternativa viável de governança de redes organizacionais.

**Palavras-chave:** governança em rede, controle social, confiança.

### ABSTRACT

In this paper a small and medium size firm's network governance structure and social mechanisms of coordination were studied in the light of the model proposed by Jones et al. (1997). The governance is considered a capable tool to regulate any instability originating from divergences, trying to keep the harmony and to strengthen the trust ties within the inter-organizational networks. A case study data analysis was carried out. In so doing, the associated members and the network's manager were interviewed. The dynamics of the network reveals some practices and elements linked with social control mechanisms such as actor's reputation, entrant members restrict access, macro-culture and the collective sanctions over individual members. By the interpretive exploitation of these questions one can say that, in this case, these mechanisms were a viable alternative of network governance.

**Key words:** network governance, social control, trust.

## 1 INTRODUÇÃO

Estudos sobre redes interorganizacionais comprovaram sua relevância para o cenário das economias do mundo, principalmente aquelas em desenvolvimento. Muitos trabalhos procuraram desenvolver diferentes perspectivas de análise das redes, tais como o estudo das relações existentes entre capital social e redes de inovação (BALESTRO, 2004), as contribuições das redes para o desenvolvimento de PMEs (BORGES JÚNIOR, 2004) e o marketing nas redes de cooperação (PEREIRA, 2004), entre outros.

As redes são consideradas uma forma de coordenação das atividades socioeconômicas situadas entre as tradicionais formas de coordenação (mercado e

hierarquia). Uma rede está estabelecida no contexto organizacional em algum lugar do *continuum* mercado/hierarquia (POWELL, 1990), reformulando os princípios da organização burocrática e da hierarquia inflexível pela necessidade de adequação na coordenação das atividades econômicas, originando, assim, uma ampla gama de redes, a exemplo dos consórcios de pequenas empresas (CASAROTTO & PIRES, 1998), alianças estratégicas (GULATI & GARGIULO, 1999), clusters, redes interfirmas (SYDOW, 2004) e redes sociais (CASTILLA et al., 2000). Embora a temática sobre redes tenha se tornado bastante disseminada entre acadêmicos e praticantes, poucos são os trabalhos que se orientam para o esclarecimento dos

<sup>1</sup>Mestrando em Administração – Universidade Federal de Lavras/UFLA – Caixa Postal 3037 – 37.200-000 – Lavras, MG – cesartureta@yahoo.com.br

<sup>2</sup>Doutor em Sociologia pela Université de Montpellier, França – Professor do PPGAD/ UFLA – Universidade Federal de Lavras/UFLA – Caixa Postal 3037 – 37.200-000 – Lavras, MG – jblima@ufla.br

<sup>3</sup>Mestre em Administração – Universidade Federal de Lavras/UFLA – Professor da FEA/UFJF – Universidade Federal de Juiz de Fora/UFJF – epadm@yahoo.com.br

\*Os autores agradecem a colaboração de Alexandre Reis – Mestrando em Administração – Departamento de Administração e Economia/DAE – Universidade Federal de Lavras/UFLA – Caixa Postal 3037 – 37.200-000 – Lavras, MG – alexandrereisrosa@yahoo.com.br

\*Os autores agradecem a colaboração de Cléria Donizete da Silva Lourenço Pós-graduada (*Lato Sensu*) Gestão Estratégica de Marketing e Negócios (FACECA) – Professora (CEPROCUL) – Mestranda em Administração – Departamento de Administração e Economia/DAE – Universidade Federal de Lavras/UFLA – Caixa Postal 3037 – 37.200-000 – Lavras, MG – clerialou@yahoo.com.br

Recebido em 01/09/05 e aprovado em 29/03/06

meios pelos quais um conjunto de empresas se articula e regula suas atividades.

Neste trabalho, apresenta-se um estudo sobre a estrutura de governança de uma rede de PMEs do setor de supermercados. Para tanto, considerou-se o conceito de governança em redes de Jones et al. (1997), como um conjunto selecionado, persistente e estruturado de firmas autônomas engajadas na criação de produtos ou serviços, baseados em contratos implícitos e indefinidos, para se adaptarem às contingências ambientais, bem como coordenarem e criarem salvaguardas para as trocas. Embora as redes, muitas vezes, sejam utilizadas como instrumento de expansão e melhoria da competitividade, quando sua formação é direcionada para a institucionalização da colaboração (ANDRADE, 2003), focando as relações sociais entre os atores e imbricações (GRANOVETTER, 1985), parte-se para uma análise socioeconômica que visa compreender o funcionamento dessas configurações, bem como sua governança e os mecanismos de controle sociais empregados na coordenação das atividades interorganizacionais (JONES et al., 1997).

Por não serem reguladas pelos mecanismos de preço, tradicionalmente encontrados no mercado, nem geridas em função de rotinas e regras burocráticas, bastante comuns nas organizações hierárquicas (CHILD & MCGRATH, 2001), as redes constituem um formato híbrido de organização. Essa configuração híbrida delinea uma nova maneira de estudar as organizações (NORHIA, 1992) e as interações entre atores interdependentes com objetivos comuns e divergentes ao mesmo tempo. Assim, a governança das redes visa estabelecer o ajuste adequado aos desequilíbrios decorrentes de possíveis conflitos. As regras, ao serem legitimadas pelos indivíduos, reduzem a possibilidade de comportamentos oportunistas, tal como definido por Williamson (1979), e restringem a ação individual que possa prejudicar a rede. Essa abordagem favorece o estímulo à cooperação e o estabelecimento da confiança nos relacionamentos, fortalecendo os vínculos que conectam os atores.

O presente trabalho tem como objetivo descrever e analisar a estrutura de governança de uma rede interorganizacional de PMEs, considerando os mecanismos sociais de controle presentes na coordenação das atividades realizadas pelos dirigentes e demais atores envolvidos. Nesse sentido, este trabalho foi estruturado em três partes: na primeira, apresenta-se o fundamento teórico para estudo de governança de redes organizacionais. Em seguida, define-se a metodologia da

pesquisa. Na terceira parte, apresenta-se a análise da estrutura de governança na rede estudada. Por fim, encontram-se as considerações finais da investigação.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O termo governança em redes possui, segundo Jones et al. (1997), diversas definições que estão ancoradas em dois conceitos básicos: padrões de interações nas trocas e relacionamentos, e fluxos de recursos entre unidades independentes. Os autores propõem, então, uma formulação diferenciada, incluindo elementos destes conceitos, o que, para eles, resultaria em uma noção mais completa do termo. Para tanto, discutem a problemática das condições (incerteza da demanda, trocas customizadas, complexidade das tarefas e frequência) que dão origem a essa forma de governança.

Contudo, alguns problemas de adaptação, coordenação e salvaguarda das trocas, frequentemente, emergem dentro de arranjos em redes. Na tentativa de superar estes problemas empregam-se mecanismos de controle sociais (acesso restrito às trocas, macrocultura, sanções coletivas e reputação) que, além de salvaguardar as trocas, possibilitam a redução dos custos de coordenação. Assim, a governança em redes se apresenta como uma forma alternativa de organização, mais bem adaptada do que os métodos tradicionais fundados em regras burocráticas.

### 2.1 Governança em redes

O conceito de governança surge como resposta às condições de incerteza da demanda, trocas customizadas, complexidade das tarefas e frequência, fazendo com que as empresas sejam direcionadas a uma imbricação estrutural de suas transações (JONES et al., 1997). A **incerteza da demanda** origina-se de diversas fontes, como fornecedores, consumidores, concorrentes, etc. Demanda incerta e ambiente complexo criam condições favoráveis para o surgimento de comportamentos oportunistas (FIANI, 2002). O conceito de oportunismo está diretamente associado à “busca de uma variedade de interesses próprios” (WILLIAMSON, 1979, p. 234) e manipulação de assimetrias de informação, visando, essencialmente, se beneficiar de fluxos de lucros (FIANI, 2002). Este tipo de comportamento eleva a incerteza nas relações entre os atores, influenciando diretamente nos níveis de confiança. Em contrapartida, Jarillo (1988) argumenta que a existência de confiança nas relações empresariais permite a redução nos custos de transação, gerando maior viabilidade para a sobrevivência da rede no tempo.

As **trocas customizadas** criam certo grau de dependência e elevam a necessidade de coordenação entre agentes envolvidos num determinado relacionamento. Numa dada situação em que um indivíduo decide não comprar mais o produto e ou serviço customizado, provavelmente o vendedor terá grandes dificuldades, se é que conseguirá, transferir este produto e ou serviço para outro cliente. Faz-se necessário, portanto, um formato organizacional que promova a cooperação, a proximidade entre os atores e as trocas permanentes com o intuito de transmitir efetivamente conhecimento tácito<sup>4</sup> às partes envolvidas (JONES et al., 1997) e assegurar o cumprimento daquilo que havia sido previamente acordado.

As **tarefas complexas** são definidas pelo número de diferentes *inputs* especializados necessários para completar um produto ou serviço, criando um comportamento de interdependência. Estes *inputs* especializados, essenciais para o desempenho das atividades numa rede específica, são o resultado de um aumento do escopo de atividades, número de produtos criados e número de diferentes mercados-alvo (JONES et al., 1997).

A **frequência de trocas** entre as partes refere-se à quantidade de interações de troca ocorridas entre dois atores. É também uma rica fonte de transferência de conhecimento tácito entre os indivíduos. Contatos pessoais permanentes, materializados por meio das fronteiras interorganizacionais, adicionam uma certa dose de cortesia e consideração entre os atores, desencorajando ou, pelo menos, reduzindo, a possibilidade de busca de vantagens particulares numa transação. O conjunto dessas (inter)ações representa a noção central de imbricação (JONES et al., 1997).

Para Granovetter (1985), é possível encontrar dois tipos de imbricação: a relacional e a estrutural. A relacional abrange a intensidade e a qualidade das trocas *dyadic* (*pairwise*), ou seja, o quanto as necessidades e os objetivos de uma parte são levados em consideração (GRANOVETTER, 1992) e o comportamento das mesmas no que tange à confiança e ao compartilhamento de informações (UZZI, 1997). A imbricação estrutural envolve controle social; a complexidade das condições de troca, tarefas customizadas e interações que ocorrem

periodicamente desenham sua formatação. A noção de imbricação permite melhor apreender a problemática do funcionamento das redes, ao considerar a interação entre indivíduos com interesses comuns e divergentes, que por sua vez, demandam grandes esforços para a manutenção e a sustentação desses relacionamentos. As relações entre membros de uma dada rede de empresas requerem a consideração de possíveis desequilíbrios decorrentes de divergências para além da simples relação entre indivíduos.

Assim, são estabelecidas regras como aquelas apontadas por Maynts, citado por Pereira et al. (2004). Essas regras incluem: distribuição justa de custos e benefícios, reciprocidade entre os atores, restrição à liberdade de ação individual e respeito para com os interesses dos outros participantes da rede. O fundamental, no entanto, é o real conteúdo das regras para que as mesmas possam representar um eficaz meio de governar a lógica do compromisso e barganha nas redes. Mas, mesmo com a existência de regras, a cooperação nas redes nem sempre é harmoniosa e fácil, pois o surgimento de conflitos em relações frequentes e sistemáticas pode ocorrer mesmo com a dependência entre os atores, seja no processo de distribuição de custos seja na retenção dos benefícios oriundos das ações conjuntas (KLIJN & KOPPENJAN, 2000).

Deve-se, então, analisar a problemática da informação, dada a capacidade de uma rede de acumulá-las em grande quantidade, de diversos tipos e compartilhá-las com os membros, garantindo-lhes acesso preferencial por meio de suas inter-relações. Os relacionamentos pessoais promovem a confiança e facilitam o fluxo de informações (POWELL, 1990). De um lado, a confiança é um componente crucial para que o empreendimento seja bem sucedido (KLEIN et al., 2002). De outro, informações obtidas por meio de indivíduos com os quais a empresa mantém relacionamentos permanentes, provavelmente, serão mais confiáveis, pois a integração entre os mesmos eleva o conhecimento uns dos outros, estabelecendo a reciprocidade como foco central da discussão sobre redes (POWELL, 1990).

Ações que visem a distribuição de direitos de decisão na rede, de forma unificada, ao redor de propósitos estratégicos, ajudam a reduzir a divergência e propiciam meios de se chegar ao estabelecimento de mecanismos de governança (SAUVÉE, 2002). Trata-se de criar o alicerce para que os mecanismos sociais permitam adaptação, coordenação e salvaguarda de trocas customizadas e complexas (JONES et al., 1997).

<sup>4</sup>Entende-se por conhecimento tácito aquele que é inerente aos indivíduos e está relacionado a crenças, valores, intuição e emoção (NONAKA & KONNO, 1998), sendo, portanto, de difícil formalização e visualização.

## 2.2 Mecanismos de controle social e elementos políticos dos relacionamentos

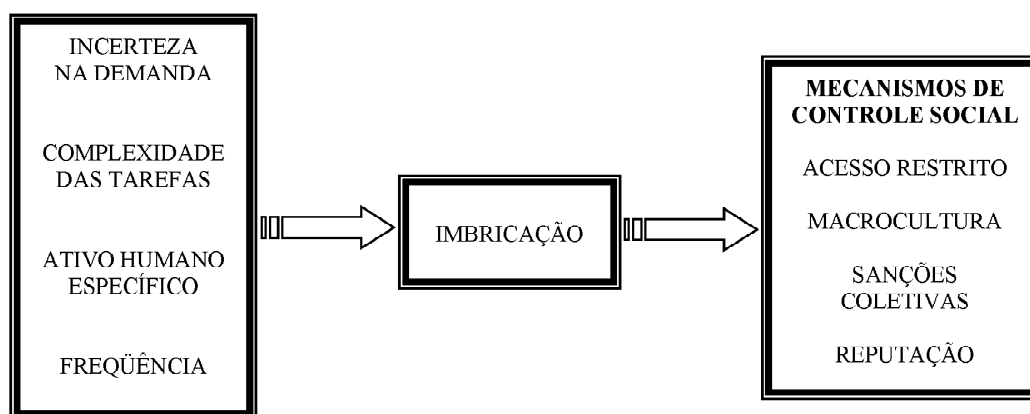
Para solucionar problemas de adaptação, coordenação e salvaguarda das trocas em meio à incerteza da demanda e alta interdependência ocasionada pela complexidade das tarefas, a governança em redes utiliza mecanismos sociais que são mais apropriados para estas situações do que métodos tradicionais de autoridade, regras burocráticas, padronização e recursos legais. Os elementos do modelo de Jones et al. (1997) que compõem esta abordagem social da governança (Figura 1), consistem em: acesso restrito às trocas, macrocultura, sanções coletivas e reputação dos membros. O contexto que pode conduzir à governança em redes e os mecanismos empregados no controle social estão ilustrados na Figura 1.

Para reduzir o número de atores com que se possa estabelecer uma relação de trocas, utiliza-se a restrição de acesso, ou **acesso restrito**, a transações dentro da rede. Isso pode ser feito por meio da maximização do *status*<sup>5</sup>, em que os agentes somente transacionarão com aqueles de *status* similar, evitando agentes de *status* inferior e por meio de contratos relacionais, por meio dos quais se negocia frequentemente apenas com poucos indivíduos. O acesso restrito (trocas entre poucos parceiros) reduz os custos de coordenação, pois promove interações frequentes e proporciona conhecimento mútuo entre as partes envolvidas, além de facilitar a salvaguarda das trocas, uma vez que diminui o número de agentes a serem monitorados, reduzindo custos de transação e comportamentos oportunistas (JONES et al., 1997).

A **macrocultura** representa os valores e suposições que norteiam e direcionam ações e comportamentos entre as unidades independentes da rede, especificando papéis, posições nos relacionamentos e convenções, além de funcionar como instrumento de coordenação das atividades interdependentes entre tais unidades para a realização de tarefas complexas. Embora seja necessário um certo tempo para a consolidação deste elemento, quanto maior for a imbricação (interações intensas e frequentes), mais compartilhados serão os valores e suposições entre os participantes. A macrocultura é essencial no entendimento da governança em redes, pois envolve interações frequentes no longo prazo e eleva a eficiência das trocas entre os atores, reduzindo os custos de coordenação (JONES et al., 1997).

**Sanções coletivas** são empregadas na governança de redes por meio da definição dos parâmetros de comportamentos aceitáveis, com o objetivo de punir aqueles membros que violam as normas e os valores estabelecidos. Indivíduos que cometam desvios que extrapolem as diretrizes acordadas são colocados no ostracismo pela exclusão da rede por um curto ou indefinido período. Por conseguinte, essas sanções amenizam a incerteza sobre comportamentos na rede, aumentando os custos de oportunismos e diminuindo os custos de monitoramento (JONES et al., 1997).

<sup>5</sup> O *status* refere-se a uma demonstração passada de qualidade na relação (PODOLNY, citado por JONES et al., 1997).



**FIGURA 1** – Mecanismos de controle social.

Fonte: Adaptado de Jones et al. (1997).

A **reputação** está diretamente associada a atributos como caráter, habilidades e confiança dos indivíduos e é extremamente importante sob condições de incerteza e trocas customizadas, além de salvaguardar as trocas por meio da redução de incertezas comportamentais, uma vez que propicia informações sobre a confiabilidade e a benevolência de outrem. A reputação tem um papel fundamental na rede, pois esta que decide quem continuará mantendo interações de trocas sucessivas com os outros participantes. Contudo, é preciso cuidado no que concerne à avaliação da reputação dos atores, pois informações sobre um dado indivíduo podem ser imprecisas e ou mal interpretadas (JONES et al., 1997) o que, forçosamente, levaria a uma deturpação sobre as futuras intenções do mesmo.

Com o intuito de demonstrar o efeito ocasionado por estes elementos, Jones et al. (1997, p. 934) salientam que:

Os múltiplos mecanismos sociais como acesso restrito, macrocultura, sanções coletivas e reputação interagem para decrescer os custos de coordenação e elevar a salvaguarda das trocas customizadas. Quanto mais esses mecanismos sociais são usados, a probabilidade da governança em redes emergir e prosperar é acentuada através da supervisão de tarefas complexas e customizadas num mercado em rápidas mudanças.

É comum encontrar na literatura sobre governança em redes a idéia do desenvolvimento da cooperação e da confiança para assegurar a ação coletiva. Por outro lado, mesmo perpassando pela concepção de imbricação social, as teorias de rede não consideram as assimetrias decorrentes das relações entre os agentes (GOBBI et al., 2004). O poder se apresenta, então, como uma variável que interfere significativamente no funcionamento da estrutura relacional da rede. Por isso, é preciso reconhecer que a organização constituída entre empresas é intrinsecamente política, em que se faz necessária a criação de ordens e direcionamentos que governem as pessoas com interesses potencialmente diversos e conflitantes. A manifestação da política em uma organização é mais bem visualizada na ocorrência de conflitos, jogos de poder e nas intrigas interpessoais. De acordo com Morgan (1996, p. 163), o poder pode ser definido como “o meio através do qual conflitos de interesses são, afinal, resolvidos. O poder influencia quem consegue o quê, quando e como”.

Essa concepção de poder evidencia como um processo intencional que visa à consecução de

determinados fins e o alcance de resultados esperados, ainda que contra a resistência de outrem, pressupondo uma relação de assimetria entre dois ou mais atores numa dada relação. Todavia, o poder não emerge somente de maneira explícita, mas pode ocorrer também, mesmo que de forma intencional e estratégica, de maneira dissimulada ou indireta, atingindo seu ápice na manipulação do desejo dos outros indivíduos, controlando seus pensamentos e assegurando obediência (PROCÓPIO & FRANÇA FILHO, 2004).

Nas redes, a dicotomia entre dependência e diversidade de interesses pode ocasionar tensões que nem sempre são resolvidas pela fixação de regras, tornando necessário o estabelecimento do “jogo político” dentro de uma rede de atores. O foco da interação entre os atores está voltado para a resolução de tensões, confrontando as dependências e a divergência de interesses, na qual os atores percebem a arena política e optam por estratégias específicas (KLIJN & KOPPENJAN, 2000). Dentro deste espaço conflitante e eminentemente assimétrico, no que tange aos relacionamentos, há a necessidade do estabelecimento de mecanismos de controle sociais que sejam capazes de reduzir as tensões, incertezas e complexidade na execução das atividades da rede, possibilitando salvaguardar as trocas e reduzir os custos de coordenação.

### 3 METODOLOGIA

A rede de PMEs estudada situa-se na Zona da Mata Mineira. Sua fundação ocorreu em dezembro de 1999, sendo constituída, na época da pesquisa, por onze associados, com dezenove lojas no total. A escolha da rede como objeto de estudo teve as seguintes motivações: 1) ser uma rede relativamente nova e que já apresenta resultados significativos; 2) estar situada numa região em que a competitividade entre as organizações deste segmento é cada vez mais acirrada; 3) possuir apenas empresas de pequeno e médio porte, dada a importância destas para a nossa economia e 4) ser a rede de PMEs do segmento supermercadista com maior destaque na região.

Na pesquisa, foi empregado um método qualitativo-descritivo, no qual se optou pelo estudo de caso, tal como proposto por Yin (2001). As características do fenômeno estudado permitem que se retrate um nível de realidade que não pode ser quantificado, na perspectiva da tradição fenomenológica, em que “(...) a tarefa do cientista social não é levantar fatos e medir a frequência de certos padrões, mas apreciar as diferentes

construções e significados que as pessoas atribuem a sua experiência” (ROESCH, 1999, p. 123).

O objeto da pesquisa é a rede formada de empresas do setor supermercadista. Os sujeitos da pesquisa são os dirigentes de supermercados, seis deles entrevistados, bem como o gestor da rede. As entrevistas semi-estruturadas permitiram a recomposição da história da rede e das situações vivenciadas pelos atores sociais nela diretamente envolvidos. A rede estudada constitui, portanto, um caso, analisado a partir dos fatos sociais significativos presentes em sua história e em seu cotidiano. Assim, o número de entrevistas realizadas não se definiu como uma amostragem, mas a partir da identificação da pertinência de seus conteúdos:

“a escolha das informações a serem colhidas e a organização de sua coleta, inscrevendo-se na abordagem global da pesquisa, pressupõem de algum modo os elementos de interpretação e de explicação possíveis dos fatos que elas constituirão. Por conseguinte, um dado nunca é ‘verdadeiro’ em si e só tem utilidade ou pertinência em relação a uma problemática, com uma teoria e com uma técnica, em suma, com uma pesquisa” (BRUYNE et al., 1982, p. 210).

Nesse sentido, cabe reconhecer que o pesquisador ao investigar um fenômeno social, confronta-se com vários níveis do real. No caso dessa pesquisa, lida com representações,

(...) quer dizer complexos de significações dando sentido a fragmentos da realidade. Mas apreende também eventos, instantes singulares inseridos em histórias, processos, trajetórias, inscritos em situações e conjunturas... Diante da infinidade de ‘conexões causais concretas’, para retomar a bela expressão de Weber (1965) o pesquisador não tem outro recurso que construir o ponto de vista pertinente suscetível de fornecer uma interpretação legítima dos elementos observáveis que ele tenha problematizado (BERTHELOT, 1993, p. 25).

Todas as entrevistas foram gravadas e tiveram duração de, aproximadamente, quarenta minutos. Os pesquisadores utilizaram um roteiro semi-estruturado elaborado a partir dos aspectos apresentados na Tabela 1. Para preservar a identidade dos informantes e das organizações, os nomes das empresas e das cidades onde se localizam foram omitidos. Os associados são representados pelas letras de “A” a “F”, na ordem cronológica das entrevistas.

Na análise dos dados, foram feitas inicialmente a transcrição e revisão das gravações. Logo após, durante a sistematização das entrevistas, realizou-se a leitura livre das transcrições, anotando-se as primeiras interpretações em relação ao tema estudado. Em seguida, procedeu-se à categorização das informações coletadas, utilizando-se os aspectos investigados como vetor de sistematização dos dados. Por fim, todas as entrevistas foram comparadas com a finalidade de verificar convergências e divergências nas falas dos entrevistados, que pudessem fornecer insumos para a consecução da investigação.

**TABELA 1** – Aspectos observados na pesquisa.

<b>Elementos conceituais</b>	<b>Objetivos da pesquisa</b>	<b>Aspectos da pesquisa</b>
Governança da rede	Identificar os mecanismos de governança observados na rede	- estabelecimento das regras de funcionamento
		- processo de decisão
		- poder (peso) de cada associado nas decisões
		- mecanismos de coordenação
		- conflitos existentes
		- autonomia das empresas
		- níveis de relacionamento interorganizacional
		- nível de colaboração
		- grau de confiança

Fonte: Elaborado pelos autores

## 4 O CASO DA REDE BETA

### 4.1 Dinâmica interna da rede

Em qualquer organização, e principalmente em se tratando de uma rede composta por empresas com interesses comuns e divergentes, as regras, invariavelmente, são criadas para fixação de parâmetros de conduta. Cabe, entretanto, avaliar aspectos processuais das relações entre os atores. Na rede estudada, a criação do estatuto supriu essa necessidade formal e diretrizes básicas foram estabelecidas. De acordo com o gestor da rede, só é permitido, numa mesma cidade, um associado para cada cem mil habitantes, embora este possa manter quantas lojas desejar. Cidades com número de habitantes acima desse patamar poderão ter, proporcionalmente, mais associados “... desde que mantenham uma distância da qual a gente estipula, que não atrapalharia a clientela um do outro” (Gestor da Rede – entrevista 1).

Para ingressar na rede, geralmente, é analisada a receita da empresa do proponente, valorizando-se o fato de que seja próxima a daquelas que já são participantes do grupo, bem como a disponibilidade de efetuar futuros investimentos para se adequar às exigências da rede no que concerne, por exemplo, à estrutura física da loja. Entretanto, apesar de influenciar na escolha do novo membro, não é condição indispensável para o ingresso do mesmo na rede, pois alguns outros elementos, de dimensões mais subjetivas, também são levados em consideração. Segundo o gestor da rede é possível a entrada de um novo membro no grupo: “desde que ele pretenda trabalhar corretamente, se for uma pessoa idônea, ele consegue entrar na rede”.

As expressões “trabalhar corretamente” e “pessoa idônea” revelam a importância da reputação do empresário para legitimar sua entrada na rede, não importando apenas o potencial econômico. Isso demonstra que o arranjo não comporta somente a esfera econômica e, sim, pode ser mais bem visualizado a partir de uma dimensão socioeconômica. Tais evidências são consistentes com as características dos aspectos internos da rede, com uma estrutura participativa na sua gestão. Todos os membros possuem posições na estrutura organizacional, que é composta por um gestor e vários departamentos encarregados das negociações com fornecedores, marketing, recursos humanos e administração geral.

A diretoria é eleita a cada dois anos e o processo de aprovação de um plano de ações se dá por meio de votação como estabelecido no estatuto. Os votos dos associados possuem o mesmo peso, independentemente de sua

posição na diretoria. A divisão de responsabilidades e a posição de igualdade dentro da diretoria têm a finalidade de tentar evitar que qualquer um dos atores exerça algum tipo de poder sobre os outros e manipule informações e ou benefícios para proveito individual, o que reduz as chances de ocorrerem comportamentos oportunistas:

*“A existência do Presidente, Vice-Presidente, Tesoureiro, Conselho Fiscal é mais pra fechar ata. O Presidente manda igual eu. Todos os sócios têm o mesmo poder, não tem diferença”* (Associado B – Entrevista 3).

O poder formal fragmentado contribui para a manutenção do equilíbrio das relações interorganizacionais, conferindo o mesmo peso a todos os agentes no processo decisório. Esta preocupação com a simetria de poder na estrutura organizacional da rede se coaduna com a defesa do argumento da validade desse tipo de organização. Procura-se apresentar esta homogeneidade como associada às melhores condições de compra e venda por todos os participantes. Este fato evitaria a presença de indivíduos dominadores:

*“Uma das regras, quando nós criamos a rede, nós tivemos muita preocupação de não trazer associados que dessem uma diferenciação muito grande de venda de um para o outro. Até porque seria uma coisa, um dos fatores que eu enxergo que às vezes determinadas redes não vão adiante por causa disso [...]. O grupo é bastante homogêneo”* (Associado F – Entrevista 7).

No entanto, foi possível identificar a existência de diferenciação de influência entre os membros na condução das decisões por meio da capacidade de persuasão e visão de futuro, instaurando na rede o jogo político, tal como definido por Klijn & Koppenjan (2000). Mesmo com a tentativa de evitar assimetrias de poder e manter o equilíbrio de forças na rede, a componente “política” se faz presente, manifestando-se no comportamento de liderança que um ou outro ator exerce em determinados momentos:

*“Olha, existe a questão, às vezes, de, instintivamente, alguém exercer uma certa liderança. Então, quando existe essa pessoa que, às vezes, exerce uma certa liderança, muitas vezes ela consegue colocar o ponto de vista dela. Porque têm pessoas que é nato dela a questão da liderança, então, ela consegue muitas vezes... Isso é meio político na verdade”* (Associado D – Entrevista 5).

Evidencia-se, pois, que um agente que exercer a liderança no grupo poderá, mesmo sem infringir as regras e sem utilizar o poder formal anteriormente mencionado, conquistar vantagens em detrimento daqueles que não possuem a característica de líder. É justamente nesta situação que qualquer agente, de posse do atributo de líder, poderia exercer poder de maneira dissimulada e indireta, manipulando o desejo e controlando o pensamento dos outros atores, tal como foi ressaltado por Procópio & França Filho (2004). No que concerne a estas questões, constata-se visões divergentes no espaço da rede. Por um lado, a presença de atores mais pró-ativos é reconhecida: “*existe associado que é mais dinâmico que o outro. Existe associado que vai mais com o outro*” (Associado B – Entrevista 3).

Verifica-se, portanto, que, além do possível exercício individual de poder, há possibilidade de formação de coalizões a partir de maiores laços de afinidade e objetivos individuais comuns, causando perturbações no poder supostamente simétrico que a rede tentar estabelecer. Por outro lado, contudo, têm-se posicionamentos opostos sobre a existência ou não de diferenças no poder de decisão: “*Não. Não temos isso. Todos têm igualdade de poder de decisão. Não existe isso não*” (Associado E – Entrevista 6). Formas diferentes de interpretar a existência ou não de assimetrias de poder – e mesmo do que venha a ser poder – podem estar relacionadas com a posição de cada ator no jogo político, no qual, por um lado, aqueles que exercem poder não percebem claramente sua manifestação – uma vez que nem sempre sua ocorrência é intencional e ou estratégica – enquanto, por outro lado, aqueles que se encontram em posição oposta o vêem como algo presente nas relações.

Se, por um lado, é iminente a manifestação de poder e a possibilidade de alguns atores perseguirem interesses próprios, por outro lado, talvez uma das grandes vantagens das redes seja a sua substancial capacidade de acumular inúmeras informações, garantindo acesso preferencial aos membros por meio de suas inter-relações. Atuando isoladas no mercado, as empresas, provavelmente, teriam mais dificuldades na obtenção rápida de informações valiosas, pois aquele é caracterizado pela não colaboração, derivada do comportamento individualista, além de ser uma escassa fonte de interações sociais.

O gestor relata que a rede procura cumprir seu papel de canal de acesso às informações, dado que “[...] *a gente junta essa gama de informação, todo esse desenvolvimento tecnológico e evolutivo do mercado e leva pra eles [associados]*”. O acesso preferencial de informações que

a rede proporciona é reconhecido pelos associados como um dos principais ganhos, dado o potencial de crescimento fornecido aos associados por meio da canalização de conhecimentos importantes sobre o negócio, que até então eram inacessíveis aos atores isolados no mercado. A partir do momento que a intensidade e a qualidade das trocas *dyadic* crescem, a imbricação relacional emerge, proporcionando o compartilhamento de informações que atendam às necessidades dos indivíduos e forneçam soluções para problemas operacionais por meio das experiências dos próprios associados.

“Você tem um problema na sua loja que, às vezes, você não consegue ver uma solução de imediato [...] Então, lá [na rede] são doze cabeças e essa troca de informações, abre-se um debate às vezes e acha-se uma solução melhor do que aquela que você tomou” (Associado C – Entrevista 4).

Constata-se que estão em jogo contradições que nascem e tentam ser resolvidas, dado o ambiente de rede que por si só é paradoxal, pois é composto por indivíduos que, embora possuam certos objetivos comuns e encontrem na rede um meio de realizá-los, também são dotados de particularidades e interesses próprios que não deixam de existir, mas passam a conviver lado a lado com particularidades e interesses de outros atores. Estas contradições revelam a natureza da dinâmica das relações em rede, estrutura que emerge para comportar organizações em busca de solidificarem seu negócio e adquirirem competências, por meio da troca frequente de conhecimento e informações, que não poderiam ser alcançadas de maneira isolada.

#### 4.2 Mecanismos de coordenação

O espaço da rede potencializa, de maneira substancial, trocas frequentes entre os atores envolvidos. Dessa forma, as relações que se estabelecem tendem a se tornarem, ao longo do tempo, mais densas, ou seja, as ligações passam a ser mais intensas e numerosas, o que eleva o nível de similaridade comportamental e propicia aumento do grau de compartilhamento de expectativas.

Evidencia-se, assim, um dos argumentos pelo qual o grupo não visualiza a possibilidade da entrada de novos integrantes, restringindo o acesso à rede. O acesso restrito reduz os custos de coordenação, pois, um número pequeno de associados leva, necessariamente, a interações frequentes e proporciona conhecimento mútuo entre as partes envolvidas. Outra explicação para a manutenção do



atual número de associados é que o grupo se encontra bastante unido e o nível de profissionalização alcançado dificultaria a entrada de mais empresas na rede, uma vez que estas estariam distantes da padronização e mudanças exigidas (aspectos econômicos) e, principalmente, do nível de relacionamento já estabelecido pelo grupo (aspectos sociais).

O fechamento do grupo associado à entrada de novos membros, a intensidade e a sintonia nas práticas cotidianas levam à maior imbricação nas relações entre associados. Como destaca o gestor da rede: “o grupo hoje que está trabalhando junto tem o mesmo ideal, tem a mesma vontade e hoje falam a mesma língua, então facilita muito”. A imbricação ocasionada pelas interações freqüentes entre os atores condicionou que as ações fossem pautadas no compartilhamento de idéias. Tratam-se, efetivamente, de elementos da macrocultura, representando valores e suposições que direcionam ações e comportamentos entre as unidades independentes da rede. Há evidências de que a intensificação das interações ao longo das decisões no âmbito da rede leva a um maior compartilhamento de valores, aspecto associado à prosperidade da rede, dado que, em um patamar mínimo de convergência de pensamentos, é possível realizar ações conjuntas de maneira mais efetiva, mesmo que, em certos momentos, ocorram divergências no que tange a algumas questões mais pontuais.

O compartilhamento de valores impulsionou a extrapolação do ambiente de contato das reuniões formais para relacionamentos mais próximos, não visando apenas o aspecto econômico como objetivo único, mas valorizando também outros elementos como o estreitamento dos vínculos sociais.

*“O interessante é que a gente nunca podia imaginar que a gente seria muito acima de hoje, do grupo ser um grupo que visa o lado econômico, mas, nós temos uma aproximação muito grande. As famílias já se integraram, nós fizemos reuniões das esposas num hotel fazenda. Muito legal isso! Está sendo uma coisa muito boa”* (Associado F – Entrevista 7).

O reconhecimento do compartilhamento de valores que se verifica nas interações próprias às atividades da rede teria um equivalente na reputação dos participantes e dos candidatos ao ingresso na rede. Com efeito, pode-se perceber que o mecanismo de coordenação mais relevante para a rede é a reputação dos atores. Por meio dela, os custos de coordenação e as chances de surgirem

comportamentos oportunistas são reduzidos, salvaguardando as trocas, o que, por conseguinte, diminui a complexidade e a incerteza dos relacionamentos. A reputação está diretamente associada a atributos como caráter, habilidades e confiança nos indivíduos, exercendo um papel fundamental na rede. Na visão dos associados, há uma concepção generalizada de que estes atributos estão presentes em todos os atores, pois o processo de seleção de novos membros é muito rigoroso: “pra entrar [na rede] foi avaliado tudo direitinho a idoneidade da pessoa” (Associado A – Entrevista 2). No mesmo sentido, é ressaltado que:

*“A confiança é tanta que nós nos responsabilizamos mutuamente. E a gente fala com muita consciência que pra trazer este grupo, nós avaliamos todos, como é que era o caráter de cada um. Eu asseguro a você que nós temos um grupo de excelente qualidade”* (Associado F – Entrevista 7).

No emaranhado das relações econômicas e sociais entre os membros da rede, a reciprocidade, foco central na discussão sobre redes (POWELL, 1990), surge como vetor final de decisão capaz de promover transparência, cuja importância é significativa no contexto dos arranjos interorganizacionais. A relevância da transparência na interação entre os atores ganha destaque na rede, uma vez que diferentes tipos de modificações de estrutura e funcionamento de lojas, por exemplo, algumas vezes, são realizadas tomando como referência as experiências passadas de outros membros:

*“Uma coisa que eu cobro muito dos associados é a transparência, ou seja, se eu faço determinada coisa na minha loja e aquilo me dá um resultado X, então, eu cobro que seja falado que o resultado foi X e que não foi Y. Porque, muitas vezes, um associado baseia no resultado do outro. Então, se eu aumento o meu resultado pra falar que eu consegui uma coisa muito melhor, eu posso estar prejudicando o outro associado. É essa transparência que eu mais cobro dos associados”* (Associado D – Entrevista 5).

Há evidências de um comportamento recíproco traduzindo senso de coletividade e aprendizado compartilhado. Sua difusão representa o primeiro passo para a conquista da harmonia entre os indivíduos, impulsionando a prosperidade da rede e elevando o grau

de confiança. Este comportamento mantém íntima relação com a reputação (caráter e confiança nos indivíduos), pois este atributo potencializa uma abertura maior nas relações e com a macrocultura, considerando que, difundida e posteriormente compartilhada a idéia de reciprocidade entre os atores, tal comportamento ganha *status* de legítimo. Assim, atitudes contrárias a esse vetor seriam vistas como desvios de conduta.

Porém, a rede é composta por empresas diferenciadas cujos dirigentes e proprietários, embora busquem alcançar objetivos globais comuns, possuem pontos de divergências. O conflito, invariavelmente, se manifesta nestas ocasiões, impactando mais ou menos nas relações interorganizacionais, dependendo da situação, dos atores envolvidos e de como isso é resolvido. Constatou-se que se reconhece a presença de conflitos, os quais, entretanto, seriam sempre solucionados nas reuniões semanais, como expressam alguns entrevistados:

*“Seria mentira dizer que não acontecem conflitos. O ser humano ele é próprio disso [...]. Agora tudo é discutido. Nós discutimos, nós resolvemos ali”* (Associado F – Entrevista 7).

*“Lá a gente tem uma característica muito séria: reuniões de portas fechadas. O que foi discutido da porta pra dentro não sai da porta pra fora. Lá dentro nós brigamos, batemos boca. Abriu a porta acabou. Ocorrem divergências, pois são opiniões diferentes”* (Associado B – Entrevista 3).

Como forma de evitar que os conflitos induzam os associados a tomarem atitudes que transgridam as regras e ou possam prejudicar os demais participantes, sanções estão previstas no estatuto da rede. As sanções coletivas são empregadas na governança de redes por meio da definição dos parâmetros de comportamentos aceitáveis, com o objetivo de punir os membros que violam as normas e os valores estabelecidos. O regulamento da rede prevê sanções àqueles indivíduos que cometam desvios, como suspensão por um período de trinta dias até a perda dos benefícios fornecidos pela rede.

Cabe salientar que, para os associados, a maior sanção não é aquela explicitada formalmente no estatuto e que visa punir o transgressor, mas sim a situação desconfortável de ter que se justificar perante o grupo por um desvio cometido. Considerando que o mecanismo de coordenação mais importante na rede é a reputação, ser sancionado significaria minar completamente a confiança

dos outros membros. Trata-se, evidentemente, de reconhecer o valor da imagem pessoal e das boas relações com os demais dirigentes:

*“Como você justificaria um ato que você deixou de fazer ou fez e não está de acordo? Eu acho que essa abertura, da forma como é colocada, eu acho que a punição maior é ter que se explicar, você estar ali de cara a cara e ter que se explicar”* (Associado C – Entrevista 4).

Um aspecto interessante que poderia ser denominado de restrição da autonomia individual, e que está principalmente relacionado às negociações com os fornecedores, foi também identificado. Trata-se da liberdade dos membros em comprar somente de fornecedores cadastrados na rede. Ocorre, ainda, do associado deixar de realizar uma compra porque o ganho deve ser socializado. Do ponto de vista individual, as empresas correm o risco de perder bons negócios, pelo fato do fornecedor não estar cadastrado, o que não aconteceria caso o associado não fosse integrante da rede. Um exemplo de todo esse processo é quando a proximidade geográfica de um determinado fornecedor com um dos membros permite que ele ofereça melhores condições de negociação apenas àquela empresa:

*“[...] a gente quando consegue um negócio melhor assim na porta, a gente geralmente comunica lá na rede pra passar para os demais. As negociações têm que ser feitas somente junto a fornecedores cadastrados. O próprio fornecedor, às vezes, oferece alguma coisa melhor ‘ah porque você está aqui mais perto’, e não oferece pra todo mundo. Então, a gente pega e leva ao conhecimento lá [na rede] pra ser analisado. Ou vai pra todo mundo ou pra ninguém”* (Associado A – Entrevista 2).

*“Minha autonomia vai até que não atrapalhe os pontos que a rede pede que aconteça. Eu não posso comprar de quem eu quero, eu tenho que comprar de quem está em acordo com a rede. A minha autonomia vai até aquilo que não prejudique a rede”* (Associado F – Entrevista 7).

A autonomia é percebida de forma parcial pelos associados, uma vez que ela existe até o ponto que não prejudique a rede e ou os atores de maneira geral, ou seja, a restrição da autonomia individual visa priorizar o senso de coletividade, pois os regulamentos da rede estabelecem um padrão de comportamento que deve ser seguido por todos. Na visão dos associados, a autonomia é controlada

pelas regras. Em alguns momentos, principalmente no que se refere a determinadas questões da rede, os controles restringem a liberdade de ação individual, impossibilitando que o agente tome decisões suportadas simplesmente pelo seu julgamento pessoal. Porém, respeitados os parâmetros de comportamento mínimos definidos pela rede, o associado passa a ser autônomo na gestão de sua loja, podendo estabelecer os meios pelos quais atingirá as metas propostas.

Essa característica particular de restrição da autonomia individual concorre, juntamente com os quatro mecanismos de controle social (acesso restrito às trocas, macrocultura, sanções coletivas e reputação dos membros) apresentados por Jones et al. (1997), na coordenação das atividades desenvolvidas no arranjo, permitindo salvaguardar as trocas, bem como elevando as chances de a governança em redes emergir e prosperar.

### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados apresentados neste trabalho são consistentes com o modelo de governança proposto por Jones et al. (1997). Há evidências de que incertezas, complexidade das tarefas e frequência das trocas demandam instrumentos de coordenação (acesso restrito, macrocultura, reputação e sanções coletivas). Constatou-se, pelos relatos dos associados e do atual gestor, que a reputação representa o mecanismo social mais importante na rede. Trata-se de uma condição fundamental para ingresso de um novo associado e permanência no arranjo, o que reduz as condições de incerteza e a manifestação de comportamentos oportunistas, além de favorecer o aumento da confiança e a manutenção do equilíbrio entre os atores.

Destaca-se, ainda, que, apesar do estabelecimento de sanções, previstas pelo estatuto, a possibilidade de sanções sociais, como a ruptura dos laços de confiança, parece exercer mais influência no comportamento dos associados. Resulta, pois, em condutas socialmente aceitáveis, assumindo maior importância do que as penalidades formalmente contidas no estatuto. Isso reforça a inserção da componente social no ambiente da rede, visualizada, muitas vezes, tanto na literatura quanto pelos praticantes, apenas como um caminho de expansão e melhoria da competitividade, isto é, com ênfase exclusivamente nos aspectos econômicos.

Outro aspecto que merece atenção é a restrição da autonomia individual que, mesmo não estando presente no modelo de Jones et al. (1997), emergiu na pesquisa como um mecanismo de controle empregado pela rede, exercendo, assim como os demais instrumentos de coordenação, o

papel de salvaguardar as trocas em meio à complexidade e à incerteza. Por um lado, este controle estimula a distribuição justa de benefícios, mas, por outro, abre a chance para o surgimento de comportamentos oportunistas, caso o ator obtenha as vantagens e não as comunique na rede para negociá-las em prol dos demais indivíduos.

A existência de diversos elementos contraditórios se coaduna com a própria dinâmica da rede. Mesmo com a presença de reputação, macrocultura e confiança entre os atores, há a possibilidade de ocorrência de conflitos, assimetrias de poder e comportamento oportunista. As contradições encontradas na investigação se apresentam como o grande desafio teórico e prático no estudo e na gestão das redes interorganizacionais. Tais elementos coexistem em um espaço caracterizado pelo jogo político em que os mecanismos de controle social tentam, de alguma forma, salvaguardar as trocas e reduzir a complexidade desses relacionamentos.

Novas pesquisas poderiam, a partir dos resultados apresentados neste trabalho, investigar outros aspectos da complexa estrutura na qual se inserem as redes. Nesse sentido, sugerem-se alguns questionamentos: como surgem os mecanismos de controle sociais dentro das redes? Quais são as formas de regulação das atividades dos atores nas redes?

A presente pesquisa contribuiu não somente para demonstrar como os mecanismos de governança são empregados no arranjo, mas também oferece uma perspectiva da análise da estruturação da rede, suas relações horizontais e a dinâmica do processo de governança. O estudo da rede, a partir desta abordagem, permitiu evidenciar que os aspectos sociais também são importantes para a coordenação do arranjo, retratando que as relações interorganizacionais são compostas por elementos que não se reduzem apenas à esfera econômica.

### 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, J. A. Actor-network: uma tradução para compreender o relacional e o estrutural nas redes interorganizacionais? In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2003. CD-ROM.
- BALESTRO, M. V. Redes de inovação e capital social. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: [s.n.], 2004. CD-ROM.

- BERTHELOT, J. M. Pluralité et cumulativité: d'un sain usage de la formalisation em sociologie. **Sociologie et Sociétés - La Construction des Données**, [S.l.], v. 25, n. 2, p. 23-36, 1993.
- BORGES JÚNIOR, C. V. Características e contribuições das redes para o desenvolvimento das pequenas e médias empresas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: [s.n.], 2004. CD-ROM.
- BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTETE. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. 3. ed. Rio de Janeiro: F. Alves, 1982.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade local com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1998.
- CASTILLA, E. J. et al. Social networks in silicon valley. In: LEE, C. M. et al. (Eds.). **The silicon valley edge: a habitat for innovation and entrepreneurship**. Stanford: Stanford University, 2000.
- CHILD, J.; MCGRATH, R. G. Organizations unfettered: organizational form in a information intensive economy. **Academy of Management Journal**, [S.l.], v. 44, n. 8, 2001.
- FIANI, R. Teoria dos custos de transação. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Orgs.). **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 345-388.
- GOBBI, B. C. et al. Politizando o conceito de redes organizacionais: uma reflexão teórica da governança como jogo de poder. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., 2004, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2004.
- GRANOVETTER, M. Economic action and Social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, [S.l.], v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.
- GRANOVETTER, M. Problems of explanation in economic sociology. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (Eds.). **Networks and organization: structure, form and action**. Boston: Harvard Business School, 1992. p. 25-56.
- GULATI, R.; GARGIULO, M. Where do interorganizational networks come from? **American Journal of Sociology**, [S.l.], v. 104, n. 5, p. 1439-1493, 1999.
- JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 9, p. 31-41, 1988.
- JONES, C.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Journal**, [S.l.], v. 22, n. 4, p. 911-945, 1997.
- KLEIN, S.; RIEMER, K.; GOGOLIN, M. **Introduction to organizational network: emergence, classification and types**. 2002. Disponível em: <[http://www.wi.unimuenster.de/wi/studieren/izi/ss02/IOS\\_Introduction\\_to\\_networks.pdf](http://www.wi.unimuenster.de/wi/studieren/izi/ss02/IOS_Introduction_to_networks.pdf)>. Acesso em: 31 jan. 2004.
- KLIJN, E.; KOPPENJAN, J. F. M. Public management and policy networks: foundations of a network governance. **Public Management**, [S.l.], v. 2, 2000.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (Eds.). **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston: Harvard Business School, 1992. p. 1-22.
- NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of "Ba": building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, [S.l.], v. 40, n. 3, 1998.
- PEREIRA, R. de C. de F. Marketing em redes de cooperação: um estudo de caso em uma rede varejista. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., 2004, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2004. CD-ROM.
- POWELL, W. Neither market nor hierarchy: networks forms of organization. **Research in Organizational Behavior**, [S.l.], v. 12, 1990.
- PROCÓPIO, M. L.; FRANÇA FILHO, G. C. Poder e análise organizacional: elementos para uma crítica anti-utilitarista. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., 2004, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2004.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SAUVÉE, L. Efficiency, effectiveness and the design of network governance. In: CONFERENCE OF CHAIN AND NETWORK MANAGEMENT IN AGRIBUSINESS AND THE FOOD INDUSTRY, 5., 2002, Noordwijk an Zee, Pays-Bas. **Proceedings...** Disponível em: <[http://www.rch2.sia.ucl.ac.be:82/rch2/uniface2.cgi/RCH\\_liste\\_unite1.ch1?ECRU-44k](http://www.rch2.sia.ucl.ac.be:82/rch2/uniface2.cgi/RCH_liste_unite1.ch1?ECRU-44k)>. Acesso em: 15 nov. 2003.

SYDOW, J. Network development by means of network evaluation?: explorative insights from a case in the financial services industry. **Human Relation**, [S.l.], v. 57, n. 2, p. 201-220, 2004.

UZZI, B. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, [S.l.], v. 42, p. 35-67, 1997.

WEBER, M. **L'objectivité de la connaissance dans les sciences et la politique sociale**: essais sur la théorie de la science. Paris: Plon, 1965.

WILLIAMSON, O. E. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. **Journal of Law and Economics**, [S.l.], v. 22, p. 223-261, 1979.

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