

RACIONALIDADE ECONÔMICA E RELAÇÕES SOCIAIS EM UMA REDE DE PEQUENOS VAREJOS

MÁRCIO ANDRÉ LEAL BAUER*
LARISSA BRANDELLI BUCCO**

RESUMO

A abordagem dominante no estudo das redes de organizações tem privilegiado os elementos estruturais, tanto na vertente econômica quanto na sociológica. Os aspectos relacionais têm sido considerados ou de forma tangencial, ou como empecilhos à eficiência no desempenho dos arranjos. Conflitos internos têm sido tratados como ruídos ou como disfunções que devem ser combatidas através de uma estrutura de “governança”. Ou seja, buscando “ver” a rede como uma forma estrutural – ou um mecanismo – tem-se deixado de ver aspectos importantes e fundamentais para a vida social e organizacional. Na análise teórico-empírica realizada no presente estudo, assume-se o desafio de tentar compreender as redes em movimento. Toma-se como referência uma pesquisa empírica em uma rede de pequenos varejos familiares do Rio Grande do Sul. Analisa-se o significado das transformações ocorridas a partir da adesão a esta rede – as razões de ingresso e permanência; as resistências explícitas e implícitas; enfim, as consequências da inserção de um empreendimento familiar na dinâmica da competição capitalista.

PALAVRAS-CHAVE: redes; organizações; racionalidade formal; relações sociais.

ABSTRACT

The dominant approach in the study of networks of organizations has emphasized structural elements, both in economic and sociological aspects. The relational aspects have been considered either tangentially or as obstacles to efficiency in the performance of arrangements. Internal conflicts have been treated as a noise or dysfunctions that must be fought through a structure of “governance”. That is, seeking to “see” the network as a structural form – or a mechanism – it has failed to see what is important and fundamental to the social and organizational life. Therefore, the theoretical and empirical analysis conducted in this study assumes the challenge of trying to understand the networks in motion. An empirical study on a network of small family retails in southern Brazil is taken as reference. The significance of changes occurring as from the membership of this network is analyzed – the reasons for entry and stay, explicit and implicit resistance, and the consequences of a family business in the dynamics of capitalist competition.

KEY-WORDS: networks, organizations, formal rationality, social relations.

INTRODUÇÃO

Metáforas são recursos amplamente utilizados em nossa linguagem de senso comum. Elas funcionam como uma simplificação da realidade, trazendo para um primeiro plano aspectos semelhantes e deslocando para um segundo o que é diferente. Assim, um elemento do qual conhecemos as principais características assume a identidade de outro, fazendo com que consigamos compreender este novo elemento de uma maneira geral. Porém, as demais características não desaparecem, apenas são deslocadas de nosso nível de atenção até que a metáfora assuma um significado objetivo, sendo incorporada à nossa linguagem cotidiana.

Assim a “rede”, objeto composto por fios e nós que assumem a forma de uma malha, tornou-se uma metáfora amplamente utilizada no campo social e organizacional, onde fios representam as relações e os nós, os atores (LOIOLA; MOURA, 1996). Entretanto, esta é apenas uma parte do seu significado, o de suas características estruturais. Existem outras duas partes dessa metáfora que merecem destaque: uma diz respeito ao material que a compõe; a outra, à sua função.

Assim, há redes que servem para o trabalho, como é o caso da rede de pesca, cujo fio único, geralmente artificial (*nylon*), e os laços distantes, permitem a passagem da água, mas retêm o pescado. Há, por outro lado, redes de descanso, tecidas com inúmeros fios, geralmente naturais, cujos laços são tão próximos que lhe permitem suportar um grande peso, ainda que seus fios, isoladamente, sejam mais frágeis do que o *nylon* da rede de pesca. Apesar de sua finalidade ser o descanso, ela bem pode servir para o trabalho, tal como o fazem até hoje muitos índios na confecção de artesanato.

O sentido desta reflexão tem profunda relação com a maneira como o conceito de rede tem sido apropriado pelos Estudos Organizacionais. Ao centrar o foco de análise apenas nas características estruturais, tomam como certo que as redes possuem somente uma função. Mais ainda, abordam as redes como tramas de um único fio: um fio utilitário que, tal como as redes de pesca, torna-se distante e frágil. Os

* Professor do ICEAC-FURG; doutor em Administração pela UFRGS; e-mail: mbauer@vetorial.net

** Professora da Faculdade Porto-Alegrense (FAPA); mestre em Administração pela UFRGS.

aspectos relacionais têm sido considerados ou de forma tangencial, ou como empecilhos à eficiência no desempenho dos arranjos. Conflitos internos têm sido tratados como ruídos ou como disfunções que devem ser combatidas através de uma estrutura de “governança”. Se uma forma de ver é também “uma forma de não ver” (POGGI, citado por ASTLEY; VAN DE VEN, 2005, p. 53), será que ao se tentar “ver” as redes como uma forma estrutural – ou uma estrutura formal – estar-se-ia deixando de ver aspectos importantes e fundamentais para a vida social e organizacional? Acredita-se que tais elementos “conflituais” são relevantes, embora sejam negligenciados por uma teoria consensual sobre redes.

Assume-se, no presente trabalho, o desafio de tentar compreender as redes “em seus constantes movimentos” (ANDRADE, 2003, p. 9). Para isso, tomamos como referência, além de outras pesquisas já publicadas, uma pesquisa empírica em uma rede de pequenos mercados do Rio Grande do Sul. Analisam-se as transformações ocorridas a partir da adesão desses mercados a uma rede estadual: as relações dos atores com a rede e entre si, as razões de ingresso e permanência; as resistências explícitas e implícitas; enfim, as consequências da inserção de um empreendimento familiar na dinâmica da competição capitalista.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Como vimos, o termo rede alude a uma metáfora e, assim, está sujeito a diferentes interpretações. Por isso, nos Estudos Organizacionais, a sua análise tem percorrido diferentes caminhos. Inicialmente as redes eram analisadas apenas do ponto de vista interorganizacional, ou seja, das alianças entre organizações (*action-sets*), de um lado, e da rede de relações estabelecidas entre uma organização focal e as demais organizações (*organization-sets*), de outro (ALDRICH; WHETTEN, 1981).

Em meados dos anos 1970, as redes passam de objeto a ferramenta de análise, mas ainda continuam sendo uma construção do pesquisador em seu esforço de compreender – geralmente através de medidas objetivas como: centralidade, densidade, estabilidade, buracos estruturais, entre outras – as relações existentes entre organizações (AHUJA, 2000; ALDRICH; WHETTEN, 1981; ROWLEY, 1997; TICHY, 1981).

Nos estudos mais recentes, as redes ganham legitimidade como objeto de análise. Mais do que um conjunto de relações ou um método de análise, elas passam a ser reconhecidas, e a se reconhecer, como um tipo específico de organização. Contudo, os demais significados não desapareceram das análises, e essa múltipla significação, juntamente com os diferentes paradigmas dos pesquisadores, parece ter contribuído para a fragmentação do campo de pesquisa, tanto no Brasil (CUNHA; CARRIERI, 2003) como no exterior (OLIVER; EBERS, 1998). Em geral, há quatro eixos temáticos bem distintos, a saber: Economia dos Custos de Transação (ECT), Redes Sociais, Teoria da Dependência de Recursos e Teoria Institucional.

Nos estudos nacionais há um grande desequilíbrio em favor do viés econômico (CUNHA; CARRIERI, 2003; VIZEU, 2003). Nesse sentido, uma corrente teórica bastante utilizada para explicar a formação de redes é da Dependência de Recursos. Suas premissas básicas são de que a interdependência entre organizações está diretamente ligada ao interesse por recursos escassos. As organizações são controladas externamente por aqueles que detêm maior poder. Esse poder pode ser determinado “pela definição da realidade social criada pelos [próprios] participantes, bem como pelo seu controle sobre os recursos” críticos (PFEFFER; SALANCIK, 1978, p. 259). Por outro lado, as organizações podem equilibrar suas dependências através de estratégias, tais como: adaptação às restrições ou alteração das mesmas; alteração das interdependências através de fusões, diversificação ou crescimento; negociação com o seu ambiente, seja pela integração de diretorias, seja através de *joint-ventures* ou outros tipos de associações; e, finalmente, pela mudança da legislação ou legitimação de seu ambiente através de ação política (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

As redes teriam, nessa perspectiva, mais possibilidade de obter um amplo conjunto de resultados, tais como: aumento de credibilidade, acesso a recursos, troca de informação, competências, aprendizagem e inovação (HUMAN; PROVAN, 1997; POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996).

Outra abordagem que se aproxima à da Dependência de Recursos é a dos Custos de Transação (ECT), que tem como base os trabalhos de Oliver Williamson (1975; 1985; 1991; 1996). Embora seja uma teoria do campo econômico, a ECT ambiciona descrever “o homem como ele é”, em seus aspectos cognitivos e auto-interessados (WILLIAMSON, 1991, p. 79). Para tanto considera, como “pressupostos comportamentais”, a racionalidade limitada e o oportunismo. Entretanto, sua principal unidade de análise não é o agente, mas sim a transação¹ (WILLIAMSON, 1975; 1991).

Para Williamson (1985), a variedade de tipos de organizações pode ser explicada em função dos

¹ Para Williamson (1975), as transações podem diferir em relação à frequência, incerteza e especificidade de ativos. Em desenvolvimentos posteriores, Williamson atribuiu maior importância à especificidade de ativos no exame da governança de relações contratuais. Ela pode ser entendida como a facilidade com que um ativo pode ser reorganizado “para usos alternativos e por usuários alternativos sem perda de seu valor produtivo” (WILLIAMSON, 1991, p. 80). Conforme o bem ou serviço se torna específico, riscos começam a surgir, o que pode levar a transação para forma do mercado e à produção daquilo se necessita (WILLIAMSON, 1996).

custos de transação, sejam eles *ex ante* (custos de criar, negociar e salvaguardar um acordo) ou *ex post* (custos de má adaptação, renegociação, custos de iniciar e manter a estrutura de governança; e custos de assegurar os acordos). Estes custos levariam à adoção de diferentes formas de governança, as quais transitam entre dois extremos: mercado e hierarquia (WILLIAMSON, 1975). Dada a impossibilidade de prever todas as ocorrências futuras *ex ante*, torna-se necessário o desenvolvimento de estruturas de governança *ex post*, ou seja, instrumentos que mantenham a *ordem* em uma relação contratual incompleta, onde *conflitos* potenciais ameaçariam a possibilidade de realizar ganhos mútuos (WILLIAMSON, 1996 – grifo nosso). Dessa maneira, as transações são trazidas para dentro da estrutura hierárquica da organização (através de integração vertical) quando o mercado não é eficiente, ou seja, quando existem incertezas e desconfianças inerentes aos resultados do processo transacional. Por outro lado, o mercado seria eficaz quando a informação necessária não fosse complexa e estivesse disponível, a um certo preço, para as partes envolvidas (WILLIAMSON, 1975).

Nessa ótica, as redes são uma “forma” de governança que busca contornar as limitações da racionalidade e o oportunismo. Elas estariam em um nível intermediário (um híbrido), que contemplaria tanto hierarquia como mecanismos de mercado (BALDI; LOPES, 2002) e se formam pela necessidade de redução de custos de transação. Seu emprego acontece quando as transações são frequentes, a incerteza é crescente e existem ativos específicos em jogo (OLIVER, 1990).

No entanto, o poder explicativo dessas teorias pode ser questionado. No caso da Dependência de Recursos, estudos como o de Galaskiewicz e Shatin (1981) encontraram relações entre a cooperação e a similaridade de *status* dos líderes das organizações em termos de raça [sic] e base educacional. Isso colocaria em dúvida a dependência de recursos como propulsora da cooperação interorganizacional, uma vez que, nos casos analisados, os fatores acima citados reduziram as chances de que organizações se ligassem a outras das quais poderiam conseguir os recursos de que precisavam. Isso remeteria a elementos de uma realidade social mais abrangente e, de certa forma, tomada como certa por muitos pesquisadores, alvo, portanto, da Teoria Institucional².

Assim, as Redes seriam produtos da sociedade e dos padrões por ela institucionalizados, adotados, muitas vezes, na contramão da própria eficiência técnica (DIMAGGIO; POWELL, 1991b; MEYER; ROWAN, 1991). Entretanto, essas interpretações nem sempre são consensuais, dadas as diferentes formas de se obter legitimidade, os múltiplos entendimentos do que seja eficiência técnica e, principalmente, o significado de institucionalização. Portanto, muito do que se discute sob o epíteto de Teoria Institucional está mais próximo da conformação racional em termos de dependência de recursos (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Como argumentam Tolbert e Zucker (1999), embora a teoria da dependência de recursos, ao focalizar o papel das considerações de poder nas organizações, desafie algumas abordagens teóricas dominantes mais voltadas para a eficiência, seus pressupostos subjacentes baseiam-se no modelo do ator racional, o qual induz à crença de que a formação de uma rede se dará por fatores utilitários.

Há, no entanto, uma corrente que tem ganhado força e que procura contrapor-se ao olhar econômico na análise sobre associações entre organizações: a perspectiva do *social embeddedness*, a qual defende a incrustação³ das estruturas econômicas no ambiente social. Ela toma como base a premissa de que mesmo as ações econômicas são influenciadas pelo contexto social, no qual as organizações estão incrustadas (GRANOVETTER, 1985; GULATI, 1998; UZZI, 1997). Contudo, tal incrustação de que tanto se fala se dá apenas do ponto de vista da estrutura, deixando de lado os elementos cognitivos, políticos e culturais (ANDRADE, 2003). Nos trabalhos que se apoiam na perspectiva do *social embeddedness*, o “social” ainda parece ser visto sob uma ótica funcionalista, pois a ênfase é dada à rede em si, à sua governança através da confiança e aos benefícios e vantagens advindos desta. Ao fazer isso, acabam por distanciar-se da intenção original de Granovetter (1985), que era não apenas criticar a visão meramente utilitária e subsocializada das teorias econômicas – as quais descuram da importância da interação social –, mas também a visão sobressocializada das teorias culturalistas de viés estrutural-funcionalista (em que o indivíduo segue normas sociais sem questionar).

Para Granovetter (1985, p. 481), “a maioria da tradição utilitarista, incluindo a economia clássica e neoclássica, assume que o comportamento racional e auto-interessado é minimamente afetado pelas relações sociais”. Indo além, ele sustenta que o comportamento e as instituições estão tão constringidas pelas contínuas relações sociais que analisá-los de forma separada é uma grave incompreensão (GRANOVETTER, 1985). Afirma o autor ser consenso – entre sociólogos, antropólogos, cientistas políticos

² A perspectiva institucional enfatiza a relação entre a organização e seu ambiente, bem como considera o papel preponderante da cultura na conformação da realidade organizacional (DIMAGGIO; POWELL, 1991a). Sob essa ótica, a compreensão dos processos institucionais de criação, transmissão e manutenção da realidade torna-se fundamental para se compreender a adoção – ou a resistência a ela – de uma estrutura organizacional em rede. De uma forma geral, argumenta-se que indivíduos ou grupos, ao buscar legitimidade, adotam determinadas ações (BERGER; LUCKMANN, 1985), ou estruturas consideradas institucionalizadas, ou seja, não questionadas (MEYER; ROWAN, 1991).

³ Apesar de a literatura organizacional traduzir a expressão *embeddedness* como imbricação, preferimos incrustação, termo também utilizado em TO e que melhor retém o sentido usual do vocábulo em inglês.

e historiadores – que o comportamento econômico nas sociedades pré-capitalistas era fortemente incrustado nas relações sociais, porém tornou-se mais autônomo com a modernização. Para Granovetter (1985), poucos economistas aceitam tal versão dos fatos, preferem crer que o trabalho e a troca de bens nas sociedades arcaicas sempre desempenharam papel fundamental. Tais ideias ganharam novo fôlego por conta da “Nova Economia Institucional”, a qual advoga que o comportamento percebido como sendo incrustado é, na verdade, voltado para o auto-interesse, por parte de indivíduos “racionalmente e mais ou menos atomizados”⁴ (GRANOVETTER, 1985, p. 482).

Com efeito, Granovetter (1985) não defende nem uma nem outra posição, ao contrário, critica ambas por excluírem da análise tanto a interação social quanto a identidade, elementos importantes da vida organizacional.

Atores não se comportam ou decidem como átomos fora do contexto social, nem aderem de forma escrava a um script escrito para eles pela intersecção particular de categorias sociais que ocupam. Suas tentativas de ação propositiva estão incrustadas em sistemas concretos e contínuos de relações sociais (GRANOVETTER, 1985, p. 487).

Aquilo que parece não fazer sentido para aqueles que olham as redes com um olhar economicista, pode ter um sentido e importância fundamentais do ponto de vista social. Ou seja, o “que parece ao analista como sendo um comportamento não racional pode ser bastante sensato quando restrições situacionais, especialmente aquelas do *embeddedness*, são inteiramente apreciadas” (GRANOVETTER, 1985). Podem, de fato, exibir um outro tipo de racionalidade, incompreensível em “termos de maximização de lucro”, mas justificável e facilmente interpretável quando se analisam as “posições e ambições em *redes intrafirma* e coalizões políticas”, como também as necessidades de “*sociabilidade, aprovação, status e poder*” (GRANOVETTER, 1985, p. 506 – grifo nosso).

Contudo, há que se ter cuidado para não adotar uma perspectiva meramente interacionista e a-histórica, esquecendo que os conflitos revelados no interior das redes e associações são também reflexos do processo de racionalização formal de nossa sociedade ocidental moderna (cfe. WEBER, 1999a; 1999b)⁵.

A peculiaridade da cultura moderna, especialmente a de sua base técnico-econômica, exige precisamente esta “calculabilidade” do resultado. [...] Ela desenvolve sua peculiaridade específica, bem-vinda ao capitalismo, com tanto maior perfeição quanto mais se desumaniza, vale dizer, quanto mais perfeitamente consegue realizar aquela qualidade específica que é louvada como sua virtude: a eliminação do amor, do ódio e de todos os elementos sentimentais, puramente pessoais e, de modo geral, irracionais, que se subtraem ao cálculo, na execução das tarefas oficiais (WEBER, 1999b, p. 213).

Assumir a modernidade como pano de fundo implica reconhecer que muitos dos dilemas e conflitos vivenciados no interior das redes são reflexos do avanço da racionalidade prática/formal sobre a substantiva. Dito de outra forma, tem-se a contraposição entre uma razão calculista meio-fim (seja ela de ordem econômica, tecnológica, ou mesmo jurídico-legal) e as orientações com base em postulados de valor – por exemplo: lealdade, compaixão e auxílio mútuo – (KALBERG, 1980) que orientam as relações de reciprocidade. Isso é visível em muitas redes na forma de um embate entre o “conhecimento técnico” (para Weber, uma das principais características da dominação burocrática) e as aspirações, desejos e identificações dos seus participantes.

Böhe, Silva e Zawislak (2004), por exemplo, ao estudar uma rede de padarias do Rio Grande do Sul, detectaram uma baixa participação dos associados nas decisões administrativas da rede. Segundo os autores, a rede, a despeito das inúmeras vantagens econômicas possíveis, enfrentou sérios problemas de ordem social, entre os quais, o comportamento oportunista dos associados, o que levou à criação de instâncias de controle e à adoção de medidas disciplinares (por exemplo, a exclusão de alguns membros). Tudo isso leva os autores à conclusão de que o principal problema em redes, especialmente as de grande porte, é a “criação de capital social” (p. 155). A reflexão do presidente dessa rede ilustra bem a situação vivida por muitos associados de redes: “Às vezes não é bom estar dentro da rede, mas é pior estar fora dela” (BÖHE; SILVA; ZAWISLAK, 2004, p. 153). Vê-se que nessa rede as motivações econômicas não foram capazes de sustentar o vínculo entre as organizações, o qual se revela um elemento importante para barrar as práticas oportunistas. Estas acabam sendo combatidas pelo aumento da burocratização da rede.

Já em outra rede de varejistas da Zona da Mata mineira, estudada por Tureta e Paço-Cunha (2006), as motivações iniciais, puramente econômicas, abriram espaço para o desenvolvimento de relações interpessoais e um sentimento de reciprocidade que surgiram, com o passar do tempo, a partir de um modelo de gestão democrático e participativo. Entretanto, o crescimento da organização levou à contratação

⁴ Granovetter chama a atenção para uma má compreensão por parte de alguns economistas do que seja uma análise sociológica. Cita como exemplo a célebre frase de James Duessenberry: a economia trata de estudar como as pessoas fazem escolhas, já a sociologia estuda como elas não têm nenhuma escolha a fazer.

⁵ O próprio Granovetter (1985) admite que sua teoria não pretende estabelecer um corte com as tradições weberianas. Ao contrário, ele sustenta que alguns dos seus *insights* podem ser úteis e consistentes com tal programa de pesquisas.

de um gestor e uma equipe de especialistas, que, somado à criação de uma marca comum, instaurou o conflito: de abandonar a antiga marca e as decisões baseadas em critérios pessoais. Aparentemente tenta-se resolver este conflito a partir do discurso da necessidade de profissionalização e do abandono das “ vaidades”, em prol das “ regras da rede” (p. 11). Em ambos os casos, percebe-se a racionalização formal das redes, que passam a se justificar apenas por suas razões econômicas. A confiança em sistemas abstratos leva à minimização da interação social.

Paradoxalmente, as redes exigem que se estabeleçam relações sociais. Tais relações compreendem, nos termos de Weber, a situação em que há uma mútua orientação entre duas ou mais pessoas. Elas estão empenhadas em uma conduta que leva em conta a conduta do outro de uma maneira significativa (WEBER, 1999a). Weber ainda acrescenta ser necessário evitar o que chama de “ reificação” destes conceitos, ou seja, sua degeneração em conceituações vazias” (WEBER, 2002, p. 46). Mais do que a mera pertença a uma dada organização, o que importa é a relação (o grau de solidariedade ou de oposição) aí presente. Em outras palavras, organizações só existem se de fato existirem relações sociais significativas. Diante disso, muitas redes podem apresentar poucas relações sociais entre seus membros, sendo constituídas apenas formalmente e administradas burocraticamente.

Para aportar novos elementos à problemática até aqui levantada, passaremos ao estudo empírico realizado em uma rede de pequenos varejos familiares. A busca por significações atribuídas à rede pelos atores, assim como os motivos de pertencer a ela, revelou distanciamentos, contradições e identificações, que serão abordados nas próximas seções.

2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada foi de caráter qualitativo, atribuindo importância fundamental à descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que os envolvem; aos depoimentos dos atores sociais; aos discursos, aos significados e aos contextos (VIEIRA, 2004). Para melhor compreender a rede e seus movimentos, adotou-se uma perspectiva fenomenológica de análise, considerando-se, porém, o contexto sócio-histórico (TRIVIÑOS, 1987; MINAYO, 2003).

Considera-se que esta pesquisa pode tanto se caracterizar como um estudo de caso, em razão de considerar-se uma rede de abrangência estadual composta por pequenos mercados, como um estudo de campo (MINAYO, 2003), dado que esses mercados precedem à rede e guardam dela certa independência, organizando-se em núcleos que representam realidades empíricas específicas. Diante disso, realizou-se um recorte na rede para estudar os oito pequenos mercados familiares que compõem o núcleo da rede, localizado na cidade do Rio Grande – RS.

As técnicas de pesquisa consistiram em levantamentos documentais, observação direta e, posteriormente, entrevistas semiestruturadas, cujo objetivo foi coletar depoimentos e relatos que retratassem experiências com a rede. Foram entrevistados todos os empresários que participam da rede em âmbito local, além do antigo consultor que assessorou no processo de criação do núcleo regional da rede e que, atualmente, presta serviço aos empresários do núcleo.

As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas na íntegra, sendo seu conteúdo analisado a partir da estruturação das informações obtidas em categorias (SELLTIZ et al., 1965). As categorias identificadas foram: significado da rede; aspectos positivos e negativos; os motivos do ingresso, e motivos de permanência.

3 ANÁLISE DA PESQUISA NA REDE

O núcleo da rede estudada localiza-se em Rio Grande, cidade do Extremo Sul do Rio Grande do Sul. A cidade, considerada berço da indústria gaúcha, desenvolveu-se apoiada na agropecuária, na pesca e no único porto marítimo do Estado. Porém, diferentemente de outras cidades do Norte do Estado, sua indústria era de grande porte e mais concentrada. Até meados do século XX, a cidade conheceu o auge de seu desenvolvimento, quando então algumas de suas indústrias entraram em decadência. O modelo de crescimento econômico concentrado que, no passado, fora responsável pela oferta abundante de empregos e que havia atraído grandes contingentes populacionais chegava ao seu esgotamento. Sucessivas crises levaram muitos empresários locais a fechar suas portas, abrindo espaço para grandes redes de varejo instalarem ali suas unidades. O maior empregador passa a ser o Serviço Público. Contudo, os programas de demissão voluntária, implantados nos anos 1990, agravariam ainda mais a crise.

Buscando alternativas de renda, muitas pessoas utilizaram suas indenizações para abrir pequenos negócios, em geral pequenos mercados em seus bairros, o que, de certa forma, se contrapunha à concentração das grandes redes (em grande parte, multinacionais). Diante desse quadro, no final dos anos 1990 surgem iniciativas por parte do governo do Estado do Rio Grande do Sul para o desenvolvimento de regiões economicamente deprimidas, incluindo o fortalecimento dos pequenos negócios e a formação de redes.

Uma das redes é o projeto Redes de Cooperação, desenvolvido através da Secretaria do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais – SEDAI, em associação com algumas universidades. Seu objetivo era promover o desenvolvimento de esferas sociais em ascensão, a partir da promoção e cooperação entre empresas, oferecendo suporte técnico para a formação e consolidação de redes. A filosofia defendida era a de que o Estado deveria ser um dos agentes principais na construção e desenvolvimento de uma sociedade atuante, elaborando políticas que tornassem os sistemas produtivos mais eficientes. Assim, o Estado deveria fomentar o desenvolvimento social, promovendo a iniciativa quando os empresários não fossem capazes por si só (SEDAI, 2001).

Embora se conheça experiências históricas de formação de alianças e estratégias coletivas autônomas entre empresas de pequeno porte, entende-se o Estado como um agente fundamental para o êxito e a *replicação dos processos em escala maior*, principalmente nas regiões em desenvolvimento (SEDAI, 2001 p. 33 – grifo nosso).

A rede é fruto desse projeto. Fundada em 2001, conta hoje com 160 lojas em diferentes regiões do Estado. Sua sede localiza-se no Vale dos Sinos, próximo a Porto Alegre. Ali são realizadas as compras da rede para todo o Estado, impressos os panfletos e estabelecidas as parcerias. Cada núcleo regional tem também sua sede. Operacionalmente a rede é conduzida pelos próprios empresários – através de uma diretoria executiva e três conselhos (de ética, de administração e fiscal) – porém, algumas atividades relativas à padronização e controle são delegadas a especialistas.

O núcleo da rede em Rio Grande foi organizado a partir da intervenção de um consultor, contratado pelo projeto através de uma parceria com uma universidade da região (o que conferia credibilidade ao programa). O papel dos consultores era incentivar empreendedores com certa similaridade a trabalharem em rede. A fala de um dos sócios revela a estratégia usada pelos consultores do programa para “convencer” os empresários a participar:

É que quando a gente entrou na rede a gente não tinha nada a perder. A gente ia fazer uma experiência... “Não se tem rescisão pra sair, é só dizer que não quer mais”... Então eu não tinha nada a perder. A gente entrou na expectativa de que, dando certo, tudo bem... se não desse a gente ia passar por uma experiência e voltar ao normal. (associado da rede).

No momento da constituição da rede, quando os empresários foram procurados pelo consultor, aceitaram compor a rede não apenas pelas vantagens e benefícios que seriam auferidos com a associação. Alguns empresários já conheciam o consultor e sabiam que se tratava de uma pessoa honesta, digna de confiança. Assim, também alguns sócios ingressaram na rede por indicação de outros colegas. Um elemento, porém, é unanimidade nas falas: a rede não teria se formado ninguém os tivesse procurado e proposto a associação. Isso porque os comerciantes consideravam os demais empresários como concorrentes e não como possíveis parceiros.

Não só a falta de iniciativa ou a visão competitiva dos empresários concorria para a inexistência de uma rede de pequenos varejistas na região; experiências associativas anteriores também contribuíam para isso. Houve casos em que as tentativas de associação fracassaram porque não se dispunha do suporte de uma organização capaz de aglutinar as empresas. Outras iniciativas ou esbarraram na dificuldade de encontrar parceiros dispostos a trabalhar conjuntamente em tal ação, ou na falta de tempo dos empresários, que não podiam abandonar seu negócio para cuidar dos assuntos relacionados a todo o grupo. Também faltava conhecimento de uma “fórmula” para elaborar a associação.

Outro ponto destacado é que a forma organizacional em rede era pouco conhecida, não se dispunha de muitas informações sobre esse tema e poucas redes podiam ser tomadas como exemplo. Segundo o consultor, “*Era uma coisa nova, da qual os empresários nunca tinham ouvido falar*”. Hoje, os exemplos de sucesso são mais facilmente encontrados, e a própria rede em análise é uma referência estadual e nacional, o que facilita a criação de novas redes e o interesse dos empresários em participar delas.

No que diz respeito às justificativas para se manterem na rede, todos os associados foram capazes de perceber diversas vantagens na associação. Segundo eles, a rede oferece aos associados uma alternativa para se manterem e crescerem no mercado. Citam como finalidade principal da rede a possibilidade de comprar produtos em conjunto. Com maior poder de negociação, conseguem preços mais baixos, o que os torna mais competitivos, até mesmo frente às grandes redes de supermercados. Como as lojas estão distribuídas por diversos bairros da cidade, conseguem atender a um público que não quer ou não pode se deslocar até as regiões centrais da cidade. Além disso, a rede facilita o acesso a novidades e lançamentos em termos de produtos, visto que, por meio dela, a informação flui muito facilmente: “*O principal é que eles facilitam um monte no caso de compras. Eles [a rede] têm coisas novas que trazem pro povo, porque o povo tem que ser o maior beneficiado*” (associado da rede – grifos nossos).

O “*marketing compartilhado*” é outro objetivo da rede que é percebido como uma importante vantagem pelos associados. Ele diz respeito a comerciais de televisão e encartes promocionais realizados

em conjunto. Os gastos com essa divulgação são normalmente negociados com os fornecedores. Esses elementos promocionais, associados com a padronização do *layout*, das fachadas e dos uniformes, bem como um comportamento similar das empresas, fazem com que o cliente, ao entrar na loja, sinta que realmente está dentro de uma grande rede. Confere àqueles “minimercados” (como são popularmente chamados) a imagem de uma organização que não se limita à simples dimensão de uma loja.

Benefícios relacionais também foram relatados pelos associados: a parceria entre os comerciantes e o auxílio mútuo; o acesso à informação e a troca de experiências; o apoio e incentivo daqueles que antes da associação eram concorrentes e agora, dentro da rede, são vistos como parceiros. Estes são grandes propulsores da associação e servem como incentivo para a permanência dentro dela. Como declara um associado: *“A rede me ofereceu uma proposta de expansão, um apoio. Até porque eu não conhecia o mercado e a proposta era ajudar a pessoa que tinha menos conhecimento. E eu me agarrei a essa ideia por causa disso”*.

Todos os empresários reconhecem que a associação veio acompanhada de uma série de mudanças, desde alterações estruturais até alterações de comportamento; desde adaptações tecnológicas em relação ao sistema de compras até a utilização de sacolas da rede. Algumas empresas mudaram a disposição dos produtos nas gôndolas, enquanto outras mudaram até de endereço para beneficiar a rede. Mudou também a relação com os fornecedores, diminuindo o volume comprado de fornecedores regionais.

Um aspecto muito significativo é que todas as empresas analisadas atuam no mercado há um bom tempo (no mínimo 10 anos), isto significa dizer que possuem uma história junto a suas comunidades. A maioria foi iniciada por pessoas com pouca instrução e quase nenhuma formação gerencial anterior ao surgimento de sua empresa. Sem experiência nesse ramo, aprenderam com a prática e enfrentaram as sucessivas crises utilizando métodos heurísticos de decisão. Pois bem, diante disso, existe o medo de perder a autonomia, seja pela admissão de novos sócios, seja pelo medo de que alguém “de fora” venha tentar instituir novas práticas e modelos de gestão, ou identificar erros. Isso poderia ser visto como uma tendência individualista dos comerciantes. Preferimos, no entanto, interpretar como uma falta de identificação com a rede e que pode ter raízes na forma como esta se constituiu: como um projeto pronto do Governo e não uma iniciativa dos associados. *“Ele [o Governo] veio nos oferecer essa ideia que vinha lá de cima e eu mantive alguma resistência”* (associado da rede).

Essas resistências que se apresentaram – e ainda se apresentam – em pontos aparentemente insignificantes no plano material, como a cor da fachada ou a inclusão do nome da rede ao lado do nome original, encontram sentido no plano simbólico. Mesmo que sejam lojas pequenas se observadas em termos de município, quando analisadas dentro da comunidade ou bairro em que estão inseridas elas são referência. São também referência na vida dos empresários e de suas famílias, confundem-se com sua identidade e sua história. Portanto, ao assumirem agora um “novo nome”, surge o receio de que a rede não dê certo e tenham de voltar atrás, desperdiçando os anos investidos na consolidação do nome da empresa, e perdendo, talvez, a identidade do negócio.

“O nosso maior medo era: ‘eu trabalhei 20 anos, eu construí um nome e agora eu vou botar tudo numa rede... e depois, se essa rede não dá certo? Ai eu vou ter que voltar pro meu nome de novo, reconstruir tudo de volta...’. Era o medo que todos nós tínhamos” (associado da rede).

Estes são pontos reveladores de uma resistência a algo que vem de fora e que quer interferir no dia-a-dia de sua empresa, pois agora diversas ações não serão mais realizadas de acordo com a simples vontade do proprietário. Agora as decisões serão tomadas em conjunto ou definidas por quem tem o conhecimento técnico; por pessoas muitas vezes externas ao grupo local. Este é o caso da contratação, por parte da rede em nível estadual, de um profissional para acompanhar (ou fiscalizar e cobrar dos proprietários que ainda não se adaptaram) as modificações estruturais necessárias à padronização das lojas, além de monitorar os resultados das parcerias e das promoções da rede.

Isso remete a um outro contraponto apresentado pelos sócios em relação às vantagens de escala da rede. Pelo fato de a rede ser estadual e não regional, eles são muitas vezes obrigados, por força da associação, a comprar produtos que seus clientes não conhecem mas que são comuns entre a clientela de outras regiões. Isso ocorre devido ao compromisso de comprar em grande volume (especialmente dos parceiros que subsidiam as promoções). Em alguns casos há demora na venda do estoque. Diante disso, os empresários apresentam o forte desejo de uma regionalização da rede, mas reconhecem ser tarefa difícil devido aos altos custos promocionais, na maioria das vezes, financiados pelas empresas das outras regiões do Estado.

Por fim, observam-se também resistências quanto ao sistema e tecnologia disponibilizados pela rede. Esta dispõe de um *site* na Internet onde os pedidos de compra podem ser feitos *on-line*, num sistema de associação com os fornecedores ou parceiros da rede. Objetiva-se, com isso, facilitar as compras em conjunto que se realizam em todo o Estado. No núcleo estudado, os comerciantes contrataram, externamente à rede, um consultor (no caso, o mesmo que auxiliou na formação da rede nessa região) para cuidar dessa parte e das demais negociações com os fornecedores. Ele auxilia também na formatação de

comerciais e promoções. Segundo o próprio consultor, em outras regiões do Estado essas atividades são executadas pelos próprios associados.

O que se observa, diante disso tudo, é o distanciamento dos empresários em relação à rede, a qual passa a funcionar de maneira semi-independente de suas empresas constituintes. Seus associados acabam conservando maior dedicação a suas organizações originais. Por outro lado, nutrem entre si uma forte relação afetiva e participam com muito ânimo das reuniões do núcleo (feitas em suas casas sob a forma de rodízio), sendo considerados pelo consultor como um grupo “bastante unido”.

Já em relação à rede estadual, a participação não é tão efetiva. Em consequência, perderam importantes representações em conselhos estaduais, passando de representantes a suplentes. Isso revela uma não identificação dos associados com a rede, de tal forma que não participam de suas instâncias de decisão. Segundo o consultor, eles demonstram não ter “*aspirações políticas em relação à Rede. [...] Estão na Rede, mas não sabem o que é uma rede*”. Apesar dessa afirmativa, é possível perceber um embate político acontecendo nos bastidores da rede. Com o incremento na padronização e com a criação de regras formais de controle, o consultor tem tentado mediar os conflitos e amenizar as pressões da rede para com o núcleo, mas teme que alguns sócios sejam excluídos, o que levaria o grupo – dada a sua coesão interna – a um enfrentamento ou à saída em bloco da rede. Ainda segundo o consultor, tal resistência não acontece com os novos associados da rede em outras regiões, pois já entram nela conhecendo as regras.

4 REFLEXÕES FINAIS

O presente estudo analisou as redes não como estruturas estáticas, mas como processos dinâmicos e em constante transformação (COOPER, 1976). No que respeita à rede analisada, foi possível perceber que os motivos de participar e os significados atribuídos a essa participação mudam constantemente.

Em um primeiro momento, há a necessidade de convencimento, diante de um novo tipo de associação que, embora apresentasse inúmeras vantagens objetivas, carecia de legitimidade. Somente a partir da confiança por parte dos atores na afirmação de que não teriam nada a perder é que se dá sua adesão à rede. Por certo este foi um processo de escolha racional, mas que a pura racionalidade econômica não explica. Existe, subjacente à decisão de associar-se, a presença da mão visível do Estado e a interpretação intersubjetiva dos atores.

Após o ingresso, a permanência na rede é justificada pelos vários benefícios materiais que ela oferece. Entretanto, os mesmos benefícios que lhe conferem eficiência estão na raiz dos conflitos evidenciados, em especial o conflito entre identidade e imagem. A rede, ao mesmo tempo em que fornece mecanismos para a construção da imagem de grande organização poderosa – que se traduz no respeito dos fornecedores e no reconhecimento dos consumidores – corrói a identidade de seus negócios individuais ao padronizá-los. A resistência, visivelmente maior nos mais antigos, mesmo que expressa em elementos materiais, é permeada de significados simbólicos. Por isso a rede é vista como *eles*, como um grupo externo, cuja identidade se contrapõe à identidade dos seus negócios.

Entretanto, no núcleo estudado, desenvolveu-se uma experiência associativa bastante peculiar, que faz surgir laços sociais antes inexistentes, gerando uma forte identificação dentro do grupo. O grupo ganha autonomia e confiança e, a partir de trajetórias similares, constrói uma forte identidade social. Isso também contribuiu para a imagem da rede como um ente à parte do grupo, como uma organização externa, que em alguns casos os auxilia, mas em outros os oprime. É justamente essa face opressora que os faz lutar por autonomia. É possível dizer, parafraseando Cooper (1986), que é a partir dessa diferença que nasce a própria organização.

A partir deste ponto, gostaríamos de olhar as redes de organizações familiares com a lente invertida, ou seja, de ponto de vista mais amplo. Não gostaríamos de entrar no desgastado debate sobre se as redes são ou não uma nova forma organizacional mais orgânica e menos burocrática (POWELL, 1990). A nosso juízo, essa questão representa uma maneira a-histórica e naturalizada de analisar as organizações. Tomando como referência os argumentos teóricos e os dados empíricos apresentados, é possível especular que o movimento dessas redes está alinhado com o avanço da modernidade e representa o aumento da burocratização de seus negócios constituintes. As evidências apresentadas no estudo dão conta de que o crescimento das redes exige maior padronização e controle para que se possa construir uma imagem comum e desfrutar dos ganhos de escala. Ademais, há, em decorrência disso, uma maior “profissionalização” na gestão, ou seja, uma separação entre quem pensa a rede e quem executa as atividades cotidianas nos negócios, em uma clara dominação pelo conhecimento técnico (WEBER, 1999a; 1999b).

Indo um pouco além, poder-se-ia perguntar se estas redes (ou seus *bureaus* centrais) atingiriam o *status* de grandes corporações, detentoras de uma tecnologia de informação, de capital e, sobretudo, de uma marca (notadamente o único patrimônio de muitas corporações), restando aos atores elaborar produtos, ou realizar as vendas, sendo parte de uma “rede” de indivíduos que não interagem. Se isso é possível, as redes, ao invés de possibilitar o acesso a grandes fornecedores, podem, na verdade servir de

instrumento para ampliar o mercado desses grandes fornecedores, que agora têm acesso a um mercado antes explorado por marcas locais e por intermediários. Sob essa ótica, a rede serve como ferramenta de organização da produção/comercialização e padronização (alguns preferem profissionalização) das organizações familiares. São os mesmos elementos facilitadores das redes, ou seja, a padronização e um sistema de informação de baixo custo, que permitem que grandes corporações transfiram para o *mercado* (via *offshore*, *outsourcing*, *joint ventures*) muitas de suas operações que antes estavam dentro de suas *hierarquias* a um custo muito mais baixo, responsabilizando-se apenas pela administração da “rede” (ou cadeia de suprimentos) e das estratégias de marca (ver LANGLOIS, 2003). Se as redes inserem alguns pequenos no mercado, também excluem outros – pequenos fornecedores e pequenas marcas – e isso se reflete na perda de relações sociais e no limites às opções de escolha dos clientes.

O presente estudo procura tanto compreender as redes a partir de sua dinâmica interna, quanto inseri-las na discussão sobre a modernidade e sua racionalidade subjacente. Daí os conflitos enfrentados por aqueles participantes que, ao mesmo tempo em que experimentam novas formas de sociabilidade, sentem sua identidade ameaçada. Apesar de tudo, as redes apresentam um grande potencial transformador e é por isso que elas não podem ser vistas e tratadas como constituídas de um único fio artificial (utilitário e instrumental), mas como tecidas por inúmeros fios e laços, com a possibilidade de operar no seu interior a (re)constituição do liame social rompido pelo individualismo. Tais possibilidades não podem e não devem ser desprezadas nem pela academia, nem pelo poder público, ou tratadas como disfunções, irracionalidades ou vaidades, em uma visão funcionalista e utilitarista.

Na seção introdutória a este artigo defendemos que se deve compreender o sentido da palavra rede de forma ampla, ou seja, ir além de suas características estruturais e identificar a natureza do elemento que a constitui (laço) e sua finalidade última. Deixamos de mencionar, porém, um elemento fundamental no entendimento das redes: a quem, de fato, elas servem. Duas respostas são admitidas: ao sujeito ou ao sistema. Se for ao sistema, o sujeito será, de fato, um objeto; um instrumento cujas manifestações subjetivas e sociais não importam. A rede torna-se então um mecanismo de eficiência econômica em que o crescimento será perseguido como fim último, segundo Weber, por estarem dentro de uma ordem econômica legitimada pelas “leis do mercado” (KALBERG, 1980, p. 1163), tomadas como certas por gestores profissionais e consultores técnicos.

Por outro lado, se é ao sujeito que elas devem servir, então todas as suas razões e emoções, sua história e identidade passam ao primeiro plano. Nesse caso, sendo a identidade (e a diferença) quem confere sentido às ações e organizações, levanta-se a hipótese – que merece ser investigada com mais detalhe e rigor do que no presente estudo – de que as redes, ao se pautarem pela racionalidade econômica, atuando de forma mais ou menos independente de seus atores constituintes, não serão objeto de identificação, sendo no extremo consideradas organizações estranhas e hostis. Por outro lado, se o laço que une os atores à organização não for (somente) o utilitário, mas o social e afetivo, mesmo que tais redes apresentem grandes dimensões, seu sentido de identidade será mantido e a organização preservada. Isso tanto mais será possível, quanto mais os nós dessa rede forem coletividades e não indivíduos ou organizações isoladas. No interior dessas coletividades, abre-se espaço para desenvolvimento da afetividade e das relações substantivas, para a apreensão do sentido profundo da palavra cooperação.

REFERÊNCIAS

- AHUJA, Gautam. Collaboration networks, structural holes, and innovation: a longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, v. 45, p. 425-455, 2000.
- ALDRICH, Howard; WHETTEN, David. Organization-sets, action-sets, and networks: making the most of simplicity. In: NYSTROM, P. C.; STARBUCK, W. H. *Handbook of Organizational Design*. London: Oxford University Press, 1981. v. 1. p. 385-408.
- ANDRADE, Jackeline Amantino de. Actor-network theory: uma tradução para compreender o relacional e o estrutural nas redes interorganizacionais? In: ENANPAD, 27. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003.
- ASTLEY, W. Graham; VAN DE VEN, Andrew. Debates e perspectivas centrais na teoria das organizações. *Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. 2, p. 52-73, 2005.
- BALDI, Mariana; LOPES, Fernando D. Rede – forma híbrida ou nova forma? *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, v. 1, n. 3, p. 32-46, out.-dez. 2002.
- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 1985.
- BÖHE, Dirk M.; SILVA, Karen; ZAWISLAK, Paulo. Rumo a uma estratégia de desenvolvimento de redes de PMES. *Organizações e Sociedade*, v. 11, n. 30, 2004.
- COOPER, Robert. Organization/disorganization. *Social Science Information*, v. 25, n. 2, p. 299-335, 1986.

- _____. Relationality. *Organization Studies*, v. 26, n. 11, p. 1689-1710, 2005.
- CUNHA, Cleverson R. da; CARRIERI, Alexandre de P. Mapeando as relações interorganizacionais na teoria organizacional: garimpando os principais periódicos brasileiros sobre gestão. In: ENANPAD, 27. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003.
- DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. (Eds.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago; London: The University of Chicago Press, 1991a.
- _____. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. (Eds.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago; London: The University of Chicago Press, 1991b.
- FOMBRUM, Charles. Strategies for network research in organizations. *Academy of Management Review*, v. 7, n. 2, p. 280-291, 1982.
- GALASKIEWICZ, Joseph; SHATIN, Deborah. Leadership and networking among neighborhood human service organizations. *Administrative Science Quarterly*, v. 26, p. 434-448, 1981.
- GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.
- GULATI, Ranjay. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, v.19, p. 293-317, 1998.
- HUMAN, Sherrie E.; PROVAN, Keith G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks. *Academy of Management Journal*, v. 40, n. 2, p. 368-403, 1997.
- KALBERG, Stephen. Max Weber's types of rationality: cornerstones for the analysis of rationalization processes in history. *American Journal of Sociology*, v. 85, n. 5, p. 1145-1179, 1980.
- LANGLOIS, Richard N. The vanishing hand: the changing dynamics of industrial capitalism. *Industrial and Corporate Change*, v. 12, n. 2, p. 351-385, 2003.
- LOIOLA, Elisabeth; MOURA, Suzana. Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais. In: FISCHER, Tânia. *Gestão contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais*. Rio de Janeiro: FGV, 1996. p. 53-68.
- MEYER, John; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structure as a myth and ceremony. In: DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. (Eds.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago; London: The University of Chicago Press, 1991.
- MINAYO, Maria C. de S. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 2003.
- OLIVER, Christine. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. *Academy of Management Review*, v. 15, p. 145-179, 1990.
- OLIVER, Amalya; EBERS, Mark. Networking networks studies: an analysis of conceptual configuration in the study of inter-organizational relationships. *Organization Studies*, v. 19, n. 4, p. 549-583, 1998.
- PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, Gerald R. *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper & Row, 1978.
- PIMENTEL, T. D.; LEITE-DA-SILVA A. R. Artesão ou pequeno industrial: ambiguidades identitárias na "Feira Hippie". In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS – EnEO, 4. *Anais...* Porto Alegre: ANPAD, 2006.
- POWELL, Walter W. Neither marketing nor hierarchy: network forms of organization. In: STAW, B.; CUMMINGS, L. L. *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, v. 12, p. 295-336, 1990.
- POWELL, Walter W.; KOPUT, Kenneth; SMITH-DOERR, Laurel. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, v. 41, p. 116-145, 1996.
- PROVAN, Keith G; MILWARD, H. Brinton. A preliminary theory of interorganizational network effectiveness: a comparative study of four community mental health systems. *Administrative Science Quarterly*, v. 40, p. 1-33, 1995.
- ROWLEY, T.J. Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 1, p. 48-79, 1996.
- SEDAI – Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul. *Redes de cooperação: manual do consultor*. Porto Alegre, 2001.
- SELLTIZ, C. et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU, 1965.
- TICHY, Noel M. Networks in organizations. In: NYSTROM, P. C.; STARBUCK, W. H. *Handbook of Organizational Design*. London: Oxford University Press, 1981. v. 1, p. 385-408.
- TOLBERT, Pamela S.; ZUCKER, Lynne G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 1987.
- TURETA, César; PAÇO-CUNHA, Elcemir. Emergência e constituição de redes interorganizacionais de pequenas e médias empresas: um estudo de caso no contexto brasileiro. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS – EnEO, 4. *Anais...* Porto Alegre: ANPAD, 2006.
- UZZI, Brian. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. *Administrative*

Science Quarterly, v. 42, p. 35- 67, 1997.

VIZEU, Fábio. Pesquisas sobre redes interorganizacionais: uma proposta de distinção paradigmática. In: ENANPAD, 27. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003.

WILLIAMSON, Oliver E. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press, 1975.

_____. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press, 1985.

_____. Strategizing, Economizing, and Economic Organization. *Strategic Management Journal*, v. 12, p. 75-94, 1991.

_____. Economics and Organization: a primer. *California Management Review*, v. 38, n. 2, p. 131-146, 1996.

WEBER, Max. *Economia e sociedade: fundamentos de sociologia compreensiva*. Brasília: Ed. da UnB, 1999a. v. 1.

_____. *Economia e sociedade: fundamentos de sociologia compreensiva*. Brasília: Ed. da UnB, 1999b. v. 2.

_____. *Conceitos básicos de sociologia*. 5. ed. São Paulo: Centauro, 2002.

