

O Papel da Confiança nas Redes Interorganizacionais

Evidência Empírica em Rede de Fornecedores

Henrique Bertosso¹
Paula Narita Pereira Ebert²
Claudionor Guedes Laimer³

<http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2017.41.303-334>

Recebido em: 10/1/2016

Aceito em: 22/12/2016

RESUMO

A confiança é considerada fundamental para o comprometimento e para o estabelecimento de relações entre as empresas. Além disso, pressupõe-se que a confiança é um pressuposto fundamental para a cooperação. Desse modo, este estudo tem como objetivo investigar a confiança e os custos de transação em redes interorganizacionais, analisando a estrutura da rede de fornecedores de uma empresa metalúrgica. Para tanto, realizou-se uma pesquisa quantitativa por intermédio de uma pesquisa *survey*. Os resultados evidenciam a existência de uma rede interorganizacional, com relações formais (entre a metalúrgica e seus fornecedores) e relações informais (entre os fornecedores). Embora existam custos de transação *ex-ante* e *ex-post*, a rede de fornecedores gastam muito tempo nas ações de informação e negociação, indicando que a empresa investe na sua relação com as demais empresas. Neste sentido, as empresas fornecedoras possuem confiança na empresa metalúrgica, facilitando as relações dentro da rede de fornecedores. Desta forma, a contribuição teórica e gerencial deste estudo envolve a manutenção da rede de fornecedores e possibilita o desenvolvimento de relações formais e informais entre as empresas.

Palavras-chave: Relações interorganizacionais. Redes interorganizacionais. Redes de fornecedores. Confiança. Custo de transação.

¹ Mestre em Administração pela Faculdade Meridional (Imed). Graduado em Administração pela Associação Brasileira de Educação (Fabe). Diretor da Universidade de Passo Fundo (UPF), campus de Casca-RS. bertossodois@hotmail.com

² Mestre em Administração pela Faculdade Meridional (Imed). Graduada em Administração pela Universidade de Passo Fundo (UPF). paula.ebert@hotmail.com

³ Doutor em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos). Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (Univali). Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade de Passo Fundo (UPF). Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Meridional (Imed). claudionorlaimer@gmail.com

THE ROLE OF TRUST IN INTERORGANIZATIONAL NETWORKS: EMPIRICAL EVIDENCE IN NETWORK OF SUPPLIERS

ABSTRACT

Trust is considered essential to the commitment and to establish relationships between companies. Furthermore, it is assumed that trust is a key precondition for cooperation. Thus, this study aims to investigate trust and transaction costs in interorganizational networks, analyzing the structure of the network of suppliers of a metallurgical company. Therefore, there was a quantitative research through a survey research. The results show the existence of a network level, with formal relations (metallurgical company and its suppliers) and informal relationships (between suppliers). Although there are ex-ante and ex-post transaction costs, network of suppliers spend more time in information and stock trading, indicating that the company invests in its relationship with other companies. In this sense, the suppliers have confidence in the metallurgical company, facilitating relationships within the network of suppliers. Thus, the theoretical and managerial contributions of the study involves the maintenance of network of suppliers and enables the development of formal and informal relationships between companies.

Keywords: Interorganizational relationships. Interorganizational networks. Network of suppliers. Trust. Transaction cost.

Ao longo das últimas décadas percebeu-se um acirramento da concorrência entre as empresas espalhadas pelo mundo. O limite geográfico não existe mais, pois o avanço dos meios de comunicação diminuiu as distâncias. Na tentativa de proteger-se dessas ameaças, as empresas têm buscado a formação de parcerias, especialmente no estabelecimento de redes interorganizacionais.

O estudo das redes organizacionais vem ganhando destaque na agenda de estudos de pesquisadores brasileiros (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JÚNIOR, 2010; FERREIRA; STOROPOLI; SERRA, 2014; KLEIN; ALVES; PEREIRA, 2015). Este crescimento se deve, em parte, à ampliação das ferramentas tecnológicas e às alterações no perfil da competição entre empresas (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

Nohria e Eccles (1992) citam três motivos para o crescente interesse no estudo das redes interorganizacionais. Inicialmente, a chamada “nova competição”, quando o modelo organizacional passa a ser de rede de relações laterais intra e entre empresas, ganha destaque como fomentador destes estudos; ainda, as tecnologias da informação e comunicação reforçam e viabilizam este modelo, no qual se cita a internet e as intranets organizacionais como exemplo de tecnologia que possibilita a interação entre empresas (CASTELLS, 1999) e, por fim, o aumento do interesse acadêmico no assunto, incentivado pela inclusão dos estudos de redes como disciplina acadêmica, expandindo sua interdisciplinaridade.

Além disso, observa-se também a utilização da teoria dos custos de transação para explicar os fenômenos das redes interorganizacionais. Quando as empresas operam em redes, ocorre uma redução dos custos relativos à negociação, troca de informações e monitoramento. Diante deste contexto, cabe ressaltar a importância da confiança mútua entre as empresas de uma rede interorganizacional, tendo em vista a necessidade de interação entre seus membros e a habilidade de construção coletiva (VALE; AMÂNCIO; LIMA, 2006). Assim, a confiança existe quando um

parceiro de troca tem confiabilidade e integridade (MORGAN; HUNT, 1994). A confiança em uma rede torna-se fator decisivo quando se almeja analisar seus elementos, pois a falta de confiança tornaria impossível a construção de uma rede social.

Nesta perspectiva, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: Como a confiança sustenta a construção de uma rede interorganizacional? Para responder a esta pergunta, este estudo tem como objetivo analisar como se estrutura uma rede interorganizacional, observando a confiança presente nas relações interorganizacionais. Para tanto, utiliza-se de uma pesquisa empírica, em uma rede interorganizacional metalúrgica, localizada no Estado do Rio Grande do Sul.

Nessa direção, este estudo se justifica pela relevância do tema confiança em redes interorganizacionais e pela significativa participação da indústria metalúrgica na economia do Estado do Rio Grande do Sul. Inicialmente, cabe destacar que as empresas se organizam em redes buscando compartilhar conhecimentos e cooperar, almejando serem mais competitivas e eficientes. Logo, pesquisas que busquem aprofundar o conhecimento nesta temática se tornam importantes. Da mesma forma, as redes funcionam como uma espécie de regulador de transações, o que afeta toda uma comunidade envolvida. Este ponto justifica, também, a escolha desta rede para estudo, pois reflete mais de 840 empregos diretos (650 na empresa metalúrgica e 193 empregos nos fornecedores). Observa-se, ainda, a representatividade da indústria metalúrgica no Rio Grande do Sul, que representa 20% do PIB estadual (PEDROTTI; MISTURA, 2010). Por tudo isso, esta pesquisa se justifica e demonstra sua relevância tanto teórica e empírica quanto social.

Referencial Teórico

Economia dos Custos de Transação

O artigo clássico de Ronald H. Coase, publicado 1937, é considerado por muitos estudiosos um clássico no estudo da economia dos custos de transação. O autor estabeleceu dois pontos fundamentais no estudo, sendo (1) que não é a tecnologia, mas as transações e seus respectivos custos que constituem o objeto central da análise e (2) a incerteza e a racionalidade limitada são elementos-chave na análise dos custos de transação. Para Coase (1988), a empresa teria como função economizar os custos de transação, o que poderia ser realizado de duas maneiras:

- por meio do mecanismo de preços, que disponibiliza à empresa escolher os mais adequados em suas transações de mercado, fornecendo economia de custos de transação;
- mediante a substituição de um contrato incompleto por outros contratos completos, uma vez que contratos incompletos elevam os custos de negociação.

O ponto de partida de Coase é a percepção de que existe uma grande quantidade de transações realizadas dentro da empresa que dispensam a coordenação do mercado. Essa forma de perceber a questão ressalta a existência de modos alternativos de coordenação: o mercado e a hierarquia (empresa).

Por exemplo, na teoria econômica nós descobrimos que a alocação de fatores de produção entre diferentes usos é determinada pelo mecanismo de preços. O preço do fator A se torna mais alto em X que em Y. Como consequência, A se move de X para Y até que a diferença entre os preços em X e Y, exceto se for compensada por outras vantagens diferenciais, desapareça. Contudo, no mundo real, percebemos que há muitas áreas onde isto não se aplica. Se um trabalhador se muda do departamento Y para o departamento X, ele não o faz em razão de uma mudança nos preços relativos, mas porque recebeu ordem para fazê-lo (COASE, 1988, p. 35).

A partir dos estudos de Coase (1937), verifica-se na literatura que a principal contribuição é realizada por Oliver Williamson, que destaca a importância do estudo seminal de Coase, que superou analiticamente a ênfase no papel do mercado, um conceituado avanço para a época. Assim, o conceito de custos de transação compreende os custos que são incorridos quando se recorre ao mercado ou quando se recorre à hierarquia (transações realizadas no interior da empresa).

Desse modo, os custos de transação são divididos em custos *ex-ante* e em custos *ex-post*. Os custos *ex-ante* são os custos de preparar, negociar e salvaguardar um contrato, ao mesmo tempo que os custos *ex-post* são adaptações quando a execução de um contrato é impactada por falhas, erros, omissões e alterações inesperadas (WILLIAMSON, 1993). Com isso, observa-se que os custos de transação são os custos de conduzir o sistema econômico.

Neste sentido, os custos de transação são os custos envolvidos no levantamento de informações acerca da transação, bem como na criação de garantias aos contratos firmados (DYER, 1997). O autor destaca, ainda, que quando os atores ascendem a um estado de menor incerteza entre si existe a tendência de evolução da transação para a negociação, estreitando, portanto, a definição de responsabilidades, salvaguardas, obrigações e ganhos. Em alguns casos, esses custos são derivados de assessoria jurídica na formalização do contrato (FOSS; FOSS, 2005). A negociação finaliza com a efetiva resolução quanto ao estabelecimento do acordo entre os atores, habitualmente ocorrida com base em informações obtidas e trocadas entre si e nas circunstâncias até então negociadas (DEMSETZ, 1991). Após, teoricamente, ocorrida à negociação, acontece a divisão entre os custos de transação *ex-ante* e os custos de transação *ex-post*.

Além disso, incluem-se também os custos de barganha entre os atores, de forma que algumas cláusulas contratuais necessitam de adaptação (DYER; CHU, 2003). Os autores ressaltam, ainda, a existência dos custos de pesquisa e contratação e os custos de monitoramento e reforço. Os custos de pesquisa e contratação incluem os custos de localização de um parceiro

comercial desejável e, em seguida, negociação e redação de um acordo que atenda aos interesses de ambos os parceiros. Já os custos de monitoramento e reforço referem-se aos custos associados ao acompanhamento do contrato e, em seguida, toma-se as medidas necessárias para assegurar que cada uma das partes cumpram as obrigações predeterminadas (DYER; CHU, 2003).

Confiança

O tema confiança vem ganhando destaque na agenda dos pesquisadores nas últimas décadas. Os pesquisadores da área da economia tendem a ver confiança como algo passível de ser calculado ou institucionalizado. Já os psicólogos inclinam-se a dividir seus conceitos em termos de “confiantes e confiados”, enquanto os sociólogos recorrem aos relacionamentos entre pessoas ou instituições para explicar a confiança (SILVA, 2011).

Assim, a confiança é um tema complexo e com múltiplas concepções. Pode-se conceituar confiança como existente quando uma parte tem confiança na integridade de um parceiro de troca. A confiança é a disposição em contar com um parceiro de troca em quem se confia (MORGAN; HUNT, 1994), ou, ainda, se estabelece quando uma parte acredita que a outra parte não vai explorar suas vulnerabilidades na relação (DYER; CHU, 2003). Esta confiança emerge, então, de situações em que a parte confiável:

(1) é conhecida por empreender esforços de boa-fé para se comportar de acordo com os compromissos anteriormente estabelecidos; (2) faz ajustes percebidos como justos pelo parceiro; e (3) não leva vantagem excessiva de um parceiro de troca, mesmo quando a oportunidade está disponível (DYER; CHU, 2003).

Neste conceito, a noção de boa-fé é importante, pois a confiança não é construída com base em contratos, mas em mecanismos não contratuais. Além disso, uma organização não é capaz de confiar em outra, pois a confiança é um fenômeno de nível micro e tem sua base nos indivíduos (DYER;

CHU, 2003). Assim, a confiança é colocada por um indivíduo em outro ou em grupo de indivíduos. A confiança em rede interorganizacional refere-se ao grau em que os membros de uma empresa têm uma orientação coletiva confiável em relação a outra empresa.

A confiança, contudo, pode ser compreendida a partir de três elementos, ou seja, da integridade, da benevolência e da competência (ANDRADE et al., 2011). A integridade baseia-se na aderência do comportamento de um parceiro a um determinado conjunto de normas aceitas como justas e corretas pelos outros membros do grupo. O ator íntegro apresenta atos coerentes com suas palavras por meio da retidão de caráter e obediência aos princípios morais. O ator íntegro, no entanto, não é necessariamente confiável, porquanto, ainda que respeite regras morais e cumpra promessas, pode não ser detentor de benevolência (ANDRADE et al., 2011).

A benevolência é definida como característica própria daquele que se interessa genuinamente pelo bem-estar do outro, ainda que isto não lhe gere compensação ou vantagem direta. Outros termos, como altruísmo e lealdade, são utilizados em acepções semelhantes. Por outro lado, a competência pode ser definida como capacidade técnica ou operacional, conhecimento sobre determinado assunto, habilidade interpessoal ou de negociação, bem como discernimento para oferecer soluções a situações inesperadas. Assim, a competência trata-se do conjunto de capacidades ou habilidades sobre determinado assunto que qualifica um ator para a execução de uma ação ou tarefa determinada. A competência parece ser de extrema relevância para a geração de expectativa de que um ator irá cumprir aquilo que se propôs a realizar, não apenas porque seja íntegro ou benevolente, mas porque tem efetivamente a capacidade técnica ou conhecimento para fazê-lo (ANDRADE et al., 2011).

Ainda, o oportunismo pode ser compreendido como o propósito do comportamento econômico em sociedades de mercado. É a acumulação de riqueza (ABOLAFIA, 1996). Essa característica inata dos negociadores de mercado traz à tona a hiper-racionalidade e o oportunismo. O oportunismo

é um comportamento autointeressado com malícia ou dolo, quando um negociador obtém vantagem em detrimento do outro negociador. Além disso, o mercado pode ser entendido como um mundo no qual “cão come cão”, em que o individualismo se tornou uma estratégia de sobrevivência (ABO-LAFIA, 1996). Desse modo, percebe-se que a confiança e o oportunismo permeiam o mercado, influenciando e alterando as transações econômicas.

É inevitável tratar de confiança quando se realiza a análise de redes sociais em redes interorganizacionais. De acordo com Fink (2009), existe uma condição para surgimento de confiança e estabilidade, que é a questão da expectativa quanto a ações positivas do outro indivíduo como elemento integrante da confiança, o que é possível mediante a integração do mesmo na rede de relacionamento.

Desse modo, se existe confiança quando as empresas entram em uma relação de troca, elas podem utilizar maneiras menos formais de governança e, portanto, melhorar o desempenho das trocas mútuas. Neste sentido, a confiança pode substituir a governança formal, uma vez que um comportamento cooperativo pode oferecer garantias menos dispendiosas e mais eficazes do que os contratos complexos ou integração vertical (GULATI; NICKERSON, 2008).

Teoria dos Laços

Segundo Castells (1999), existe uma tendência histórica de os processos dominantes se organizarem em torno de redes. Assim, o conceito de rede se origina no latim *retis*, que significa entrelaçamento de fios com aberturas regulares, semelhante a uma espécie de tecido (MARTINHO, 2003). Completando esse pensamento, Capra (1998) destaca que a rede apresenta uma forma reticular estabelecida por um padrão organizativo em que predomina uma teia dinâmica de inter-relações entre os atores (pessoas, empresas e organizações) e se amplia em todas as direções.

Essa concepção de entrelaçamento foi se modificando ao longo dos tempos, passando a ser empregada em diferentes áreas do conhecimento. No campo organizacional, o conceito de redes alcançou várias denominações como polo, cadeia produtiva, arranjo produtivo, cluster e aglomerações, cujo objetivo foi unificar a sua terminologia de tal modo que estudos sobre redes interorganizacionais têm sido realizados com o propósito de compreender, entre outros aspectos, os laços sociais entre as empresas (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYS-JUNIOR, 2010; FERREIRA; STOROPOLI; SERRA, 2014; KLEIN; ALVES; PEREIRA, 2015).

Segundo Castells (1999), as redes constituem uma nova morfologia social da sociedade, e a difusão da lógica de redes modifica de forma substancial as operações e os resultados dos processos produtivos.

As redes são instrumentos para a economia capitalista baseada na inovação, globalização e concentração descentralizada; para o trabalho, trabalhadores e empresas voltadas para a flexibilidade e adaptabilidade; para uma cultura de desconstrução e reconstrução contínuas; para uma política destinada ao processamento instantâneo de novos valores e humores públicos; e para uma organização social que vise a suplantação do espaço e invalidação do tempo. Mas a morfologia da rede também é uma fonte de drástica reorganização das relações de poder (CASTELLS, 1999, p. 498).

Marteletto (2001) ressalta que uma rede pode ser entendida como um conjunto de participantes autônomos, unindo ideias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados. Assim, uma rede é um conjunto de relações ou laços entre atores (indivíduos ou organizações). Um laço entre dois atores tem seu conteúdo embasado no tipo de relação e na forma como é composta sua força e intensidade. Apresentam-se como estruturas abertas que se expandem, gerando novos nós, que dividem os mesmos códigos de comunicação quanto aos valores e objetivos de desempenho (MARTELETO, 2001).

Segundo o conceito de Castilla et al. (1998, p. 219), as redes configuram-se como

um conjunto de nós ou atores (pessoas ou organizações) ligados por relações sociais ou laços de tipos específicos. Um laço ou relação entre dois atores tem força (*strength*) e conteúdo. O conteúdo inclui informação, conselho ou amizade, interesses compartilhados ou pertencimentos e, tipicamente, algum nível de confiança.

Assim, os indivíduos que dividem o mesmo círculo social compartilham entre si do mesmo tipo de conhecimento e informação. Para Castilla et al. (1998), uma designação de natureza na formação dos “nós” e dos laços sociais compõe as redes de relacionamentos interpessoais: um laço forte entre dois indivíduos inclui uma elevada dose de tempo e esforço afeiçoado à relação, feição emocional, confiança e reciprocidade.

Desta forma, os “laços fracos” são essenciais para a disseminação da inovação, por apresentarem uma rede constituída de indivíduos com experiências e formações diferentes, ao mesmo tempo que os “laços fortes” apresentam uma identidade semelhante. As dinâmicas ocasionadas nessas interações não ampliam além da própria rede. Os indivíduos que compartilham “laços fortes” habitualmente interagem em um mesmo círculo social, ao contrário dos indivíduos que compartilham de “laços fracos”, que são importantes porque se conectam com outros grupos, rompendo a configuração de “ilhas isoladas” e assumindo a configuração de rede social.

As relações baseadas em “laços fortes” auferem a uma topologia da rede, isto é, definem a configuração dos nós da rede de conexões entre os indivíduos no ciberespaço, no qual as relações de “laços fracos” funcionam como *bridges* dessas redes. Quanto menos relações de “laços fracos” existirem numa sociedade estruturada em redes de “laços fortes”, menos *bridges* e menos inovação (CASTILLA et al., 1998). Castells (2009, p. 445)

corroborar com a discussão de Granovetter quando menciona a importância dos laços fracos “no fortalecimento de informações e na abertura de novas oportunidades a baixo custo”.

Portugal (2009) alega que se para uns recursos a rede se centraliza nos laços forte, para outros, os laços fracos se tornam essenciais para assegurar a provisão das necessidades. Desse modo, em uma rede de relacionamentos os laços se acentuam à medida que aumenta o grau de confiança amadurecido pelo tempo de relacionamento. A intensidade da rede se consolida no grau em que os atores estão dispostos a cumprir suas obrigações, ou ao sentirem-se livres para exercer os direitos implícitos nas relações com outros atores; a constatação da frequência dos contatos entre os atores em um específico espaço de tempo contribui para as análises dos padrões e da estruturação dos relacionamentos entre os atores, não significando primordialmente em intensidade de relações (KNOKE, 1994).

Castilla et al. (1998) ressaltam que os indivíduos com poucos “laços fracos” serão despojados de informações de partes mais distantes de seu próprio sistema social, por conseguinte limitados ao conhecimento ou informações. Sem as conexões de “laços fracos”, a tendência é isolamento da maioria da população, confinada em suas redes. Sendo assim, os “laços fracos” são essenciais para a integração dos indivíduos à sociedade, e os sistemas sociais deficientes de “laços fracos” serão fragmentados e incoerentes, ideias novas se espalharam lentamente, esforços científicos ficarão em desvantagem, e subgrupos separados por raça, etnia, geografia ou outras características, terão dificuldade em chegar a um *modus vivendi*. Apesar da importância dos “laços fracos” de inovações, é fundamental a aceitação direta e imediata, pois, para que sejam adotadas, deve existir sentimentos de identificação e confiança entre os integrantes da comunidade, o que remete ao papel das redes de “laços fortes” (CASTILLA et al., 1998).

Granovetter (1992), no entanto, pormenoriza primeiramente as redes como um aspecto relacional de *embeddedness* e, posteriormente, como um aspecto estrutural. Em ambas as abordagens as redes são apresentadas

como estruturas necessárias para a formação de padrões de relação formal e informal. Powell e Smith-Doerr (1994) compartilham a ideia de que as organizações informais são essenciais na vida política das empresas e configuram um misto de amizade, autoridade e lealdade.

Redes Interorganizacionais

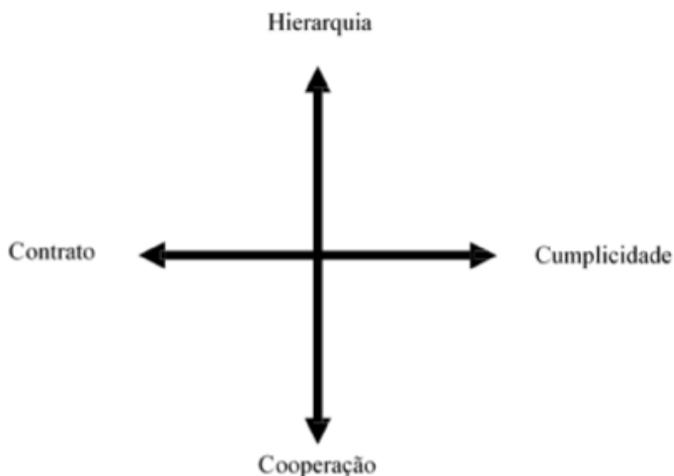
A rede de laços interorganizacionais foi desenvolvida pelas empresas para aprender capacidades, e não é apenas uma questão de contatos com seus pares, mas relacionamentos críticos com diferentes tipos de *stakeholders*, como fornecedores, consumidores e complementadores (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996; HARRISON, 2005). Os laços interorganizacionais observados pelos teóricos das redes destinam-se da natureza histórica e contemplam uma diversidade de relações interorganizacionais formais e informais, em que cada um serve como um veículo para o intercâmbio de recursos e informações. A posição dos atores em tais redes sociais é resultado de suas próprias ações passadas e da ação dos outros atores inseridos nestas redes. São evidenciados não apenas os laços diretos do ator, mas também sua posição dentro de uma rede mais ampla de um conjunto de atores (NOHRIA; GULATI, 1994).

As redes interorganizacionais ascendem de forma importante na vida econômica, pois facilitam a complexa interdependência transacional e cooperativa entre organizações. Sua importância é semelhantemente reconhecida pelo fato de poder ser estudada a partir de diferentes abordagens teóricas (GRANDORI; SODA, 1995). Dessa forma, os estudos sobre redes disponibilizam uma significativa base de ganhos comuns e potencial entendimento entre os vários ramos da ciência social e organizacional. Alguns estudos (CUNHA; PASSADOR; PASSADOR, 2011; OLIVEIRA; LOPES, 2014; JACOMETTI; GONÇALVES; CASTRO, 2014; KLEIN; ALVES;

PEREIRA, 2015) apontam o direcionamento teórico das pesquisas em redes organizacionais, enquanto outros estudos (XAVIER FILHO et al., 2015) desenvolvem pesquisa empírica relacionada às redes interorganizacionais.

A pluralidade de tipologias de redes interorganizacionais ocasionou certa hesitação na compreensão do conceito. Castells (1999) ressalta que as redes interorganizacionais são vistas sob diferentes formas e contextos e a partir de diferentes expressões culturais. Na tentativa de oferecer uma melhor compreensão da diversidade de tipologias de redes interorganizacionais, os autores Marcon e Moinet (2000) desenvolveram um mapa de orientação conceitual desenvolvido a partir de quatro quadrantes, apontando as principais dimensões sobre as quais as redes são estruturadas (Figura 1).

Figura 1 – Mapa de orientação conceitual



Fonte: MARCON; MOINET (2000).

Com as orientações desse mapa conceitual, observa-se que o eixo vertical se relaciona com o conteúdo dos elos gerenciais instituídos entre os atores da rede. Em uma rede horizontal esses elos podem significar uma atividade de cooperação, como são as redes de cooperação entre as pequenas e médias empresas; ou grau de ligação hierárquico, no caso de uma rede

vertical, como uma rede do tipo matriz/filial. Por outro lado, o eixo horizontal é representado pelo grau de formalização desenvolvido nas relações entre os atores. Esse grau pode modificar-se de uma conveniência informal entre os atores, no caso de relações de amizade, afinidade e parentesco, tais como ocorrem nas associações, nos clubes, nas redes de amigos, até relações formalmente estabelecidas por contratos entre as partes, no caso de contratos jurídicos, como ocorre na formação de joint-venture (MARCON; MOINET, 2000).

Evidencia-se que em cada um dos pontos do quadrante poderá ser encontrado um tipo específico de configuração de rede, demonstrando, assim, uma ampla diversidade de tipologias de redes interorganizacionais existentes. Dessa forma, seguindo as orientações do mapa conceitual (Figura 1) e com base em outros estudos, pode-se classificar amplamente as redes como:

Hierarquia – Redes verticais: Marcon e Moinet (2000) elucidam que essas redes são empregadas por grandes redes de distribuição que se utilizam da estratégia de redes verticais para ficarem mais próximas do cliente, como é o caso das grandes redes de distribuição integradas, distribuição alimentar e bancos. De uma forma geral, essas relações são equivalentes às estabelecidas entre matriz/filial, considerando que as filiais possuem pouca autonomia administrativa e jurídica. A essa dimensão hierárquica ressalta-se a noção de empresa em rede, cuja designação adota a configuração de rede em razão da dispersão espacial.

Cooperação – Redes horizontais: a dimensão da cooperação. As redes de cooperação entre empresas são formadas por organizações que preservam cada uma sua independência, mas que optam por desenvolver certas atividades isoladas de uma forma conjunta, com a seguintes finalidade: criação de novos mercados, suporte de custos e riscos em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos, gestão da informação e de tecnologias, definição de marcas de qualidade, defesa de interesses, ações de marketing, entre outros. As redes horizontais constituem-se sob a dimensão da cooperação de seus membros, que escolhem a formalização flexível para melhor adaptarem a

natureza de suas relações. Nesse contexto de cooperação interorganizacional e de grande heterogeneidade pode-se citar, como exemplo, os consórcios de compra, as associações profissionais, as redes de *lobbying* e as alianças tecnológicas (MARCON; MOINET, 2000).

Contrato – Redes formais: a dimensão dos contratos. Knorringa e Meyer-Stamer (1999) argumentam que algumas redes organizacionais são normatizadas por meio de termos contratuais que definem regras de conduta entre os atores. Como exemplo, ressaltam-se as alianças estratégicas, os consórcios de exportação, as joint-ventures e as franquias, redes fortemente formalizadas.

Cumplicidade – Redes informais: a dimensão da cumplicidade. As redes de cumplicidade compartilham dos encontros informais entre os atores econômicos (empresas, organizações profissionais, instituições, universidades, associações, etc.), portadores de questionamentos semelhantes. As redes de convivência também permitem o desenvolvimento de uma cultura de cooperação e de auxílio mútuo ao estabelecimento das relações interempresariais mais frequentes e estruturadas (MARCON; MOINET, 2000). Enfatiza-se que, nessa dimensão, as redes são formadas sem qualquer tipo de contrato formal que estabeleça regras; elas agem em conformidade com os interesses mútuos de cooperação, focalizados, sobretudo, na confiança entre os atores.

Ebers e Jarrillo (1998) argumentam que por intermédio de redes interorganizacionais uma organização pode alcançar e sustentar vantagens competitivas, pois o aprendizado mútuo poderá levar a organização a melhorar o desenvolvimento de produtos. Além disso, a organização poderá obter o desenvolvimento de estratégias de coespecialidades, com as quais as empresas tornam-se lucrativas em novos nichos de produtos e mercados, melhoram o fluxo de informação e a coordenação do fluxo de recursos entre os atores da rede, e desenvolvem economia de escala que pode ser encontrada por meio de esforços conjuntos de pesquisa básica ou de outros esforços (CUNHA; PASSADOR; PASSADOR, 2011; OLIVEIRA; LOPES, 2014).

MÉTODO

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa quantitativa-descritiva que consiste em investigação empírica, cujo objetivo principal é o delineamento ou análise das principais características de um fenômeno (MARCONI; LAKATOS, 2003). Desse modo, a pesquisa foi realizada em uma rede de fornecedores de uma empresa metalúrgica do sul do Brasil, a fim de investigar a confiança e os custos de transação em redes interorganizacionais.

A coleta de dados foi realizada por meio de uma *survey*, com a utilização de um questionário elaborado com 27 questões, dividido em blocos, que busca atender aos objetivos específicos da pesquisa (Quadro 1). Assim, o primeiro bloco é formado por cinco itens, que visam a caracterizar as empresas da rede de fornecedores com base no número de empregados, tempo de relacionamento, valor, percentual e destino das vendas anuais.

Quadro 1 – Operacionalização das variáveis da pesquisa

Objetivo específico	Variável	Item	Autor
Caracterizar as empresas da rede de fornecedores.	Número de empregados	5	Autores
	Tempo de relacionamento		
	Valor, percentual e destino das vendas		
Verificar a existência de uma rede interorganizacional.	Frequência dos contatos	1	Knoke (1994)
	Intensidade dos contatos	1	Mitchell (1976)
	Estabelecimento de relações	4	Castilla et al. (1998)
Identificar os custos de transação da rede de fornecedores.	Ações de informação	1	Dyer; Chu (2003)
	Ações de negociação	1	
	Ações de implementação	1	
	Ações de monitoramento e reforço de contratos	1	
Identificar a confiança dentro da rede de fornecedores.	Integridade	4	Andrade et al. (2011)
	Benevolência	4	
	Competência	4	

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

O segundo bloco visa a medir a frequência (KNOKE, 1994) e a intensidade (MITCHELL, 1976) com que ocorrem os contatos entre os fornecedores e a empresa metalúrgica, a fim de verificar os laços existentes na rede de fornecedores. Além disso, também busca medir o estabelecimento de relações entre as empresas da rede de fornecedores (CASTILHA et al., 1998), mediante a troca de informações, examina a transferência de conhecimento (contratação de empregados do mesmo setor), a realização de atividades conjuntas (treinamento de empregados) e a associação à entidade setorial local (compartilhar informações e conhecimentos sobre o setor).

O terceiro bloco é formado por quatro itens que buscam identificar os custos de transação (DYER; CHU, 2003) com base no tempo dedicado às transações entre os fornecedores e a empresa metalúrgica. O quarto bloco busca identificar a confiança dentro da rede de fornecedores, ou seja, a confiança dos fornecedores na empresa metalúrgica. Para esta mensuração, optou-se pela escala do tipo *Likert* (ampliada) de 7 pontos, onde 1 significa “discordo totalmente” e 7 significa “concordo totalmente”. Para Dyer e Chu (2003), Gulati e Nickerson (2008) e Andrade et al. (2011), essa alternativa de mensurar confiança significa atentar para as consequências e não para os antecedentes da confiança. Desta maneira, a mensuração da confiança foi dividida em três elementos: a integridade, a benevolência e a competência.

A aplicação do questionário foi realizada durante o período de outubro a novembro de 2015, mediante envio por e-mail aos diretores das empresas da rede de fornecedores. O questionário possuía orientação sobre a pesquisa e sobre o correto preenchimento. Desse modo, foram enviados questionários para 11 empresas que se disponibilizaram em participar da pesquisa, mas retornaram apenas 8 questionários, sendo considerados válidos para análise dos dados.

Após a conclusão da etapa de coleta, os dados foram tabulados em planilha eletrônica (Excel) e, em seguida, foram analisados por meio de estatística descritiva simples (média e desvio padrão). Assim, a análise dos dados é apresentada na análise e discussão dos resultados, demonstrando as relações entre os dados encontrados, o problema da pesquisa e o embasamento teórico apresentados na revisão teórica.

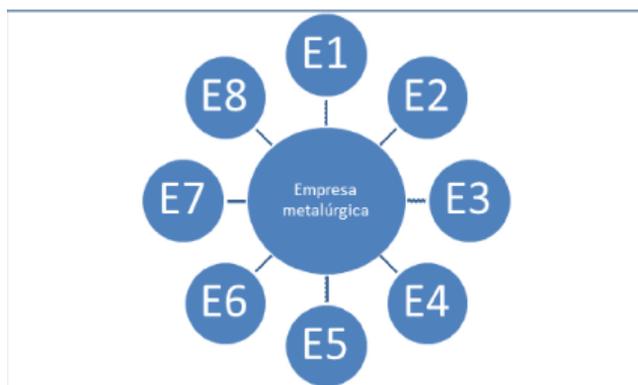
Análise e Discussão dos Resultados

O contexto atual impõe às empresas uma revisão de sua estratégia. Neste sentido, atuar em redes pode ser determinante para o sucesso da empresa. Com isso, este estudo busca estudar como a confiança sustenta uma rede interorganizacional a partir da investigação das relações entre a confiança e os custos de transação em redes interorganizacionais. Pressupõe-se, pois, que a confiança nas relações interorganizacionais é vista como resultado do sucesso da relação, atuando como um feedback que realimenta um sistema ou como um pressuposto fundamental para a relação de cooperação (ARAÚJO, 2000).

A empresa metalúrgica de porte médio atua na fabricação de estruturas metálicas, conta com 650 funcionários e está no mercado há 40 anos. Em virtude da crescente demanda por seus produtos, especialmente na última década, foi necessária a contratação de diversas empresas para realizar a fabricação de peças de menor tamanho ou de pedidos de menor valor. Assim, nos últimos anos esta estratégia de parcerias tem se fortalecido. A empresa metalúrgica possui diversas empresas fornecedoras, as quais denomina de rede de fornecedores.

Em princípio, as empresas fornecedoras não possuem ligação formal entre si, estando ligadas apenas pela empresa metalúrgica que centraliza as operações, o que configura uma rede de fornecedores centralizada (Figura 2).

Figura 2 – Design da rede de fornecedores (rede formal)



Fonte: Elaborada pelos autores (2015).

Na análise da caracterização da amostra das empresas fornecedoras, ou seja, da rede de fornecedores, observa-se as seguintes variáveis: número de empregados, tempo de relacionamento dos fornecedores com a empresa metalúrgica, valor, percentual e destino das vendas anuais (Tabela 1). Assim, constata-se que as empresas fornecedoras possuem em média 24 empregados. A maior empresa possui 41 e a menor apenas 8 empregados.

Tabela 1 – Caracterização das empresas da rede de fornecedores

Empresa	Número de empregados	Relação dos fornecedores com a empresa metalúrgica			
		Tempo (anos)	Vendas anuais (R\$)	Percentual das vendas (%)	Único cliente
E1	32	3	1.800.000,00	70	Não
E2	18	4	830.000,00	100	Sim
E3	18	3	975.000,00	85	Não
E4	8	3	n.d.	100	Sim
E5	26	3	1.800.000,00	65	Não
E6	33	6	2.850.000,00	90	Não
E7	41	8	3.800.000,00	85	Não
E8	17	3	n.d.	100	Sim
Média	24	4	2.009.166,67	87	---

Fonte: Elaborada pelos autores (2015).

Cabe destacar, que o tempo médio de relacionamento com a empresa metalúrgica é relativamente baixo (4 anos); o menor tempo de relacionamento é de 3 anos e o maior é de 8 (E7). Além disso, percebe-se que a média das vendas anuais da rede de fornecedores para a empresa metalúrgica está em torno de 2 milhões de reais.

Por outro lado, algumas organizações (E2, E4 e E8) possuem uma relação de dependência com a empresa metalúrgica, pois destinam 100% de suas vendas para a metalúrgica, enquanto a média das vendas da rede de fornecedores para a metalúrgica está em torno de 87%. Tal fato indica a representatividade da empresa metalúrgica em termo de centralidade na rede (PORTUGAL, 2009), pois em torno de 87% das transações de vendas dos fornecedores ocorrem com a metalúrgica. Além disso, os dados indicam que a empresa metalúrgica pode ter maior poder de barganha do que seus fornecedores (PORTER, 2004).

Desta forma, verificou-se a existência de atributos que configurem uma rede de fornecedores com base na frequência dos contatos, na intensidade dos contatos, bem como em evidências de relações entre as empresas, por meio da troca de informações, transferência de conhecimentos (e experiências), realização de atividades conjuntas (de treinamento de funcionários) e associação à entidade setorial local (Tabela 3).

Pode-se observar que as relações entre as empresas fornecedoras e a empresa metalúrgica apresentam uma frequência de contato semanal intensa, com 50% das empresas possuindo contato diário, ou seja, mais de cinco vezes por semana. Além disso, o menor número de contatos com a metalúrgica é de três vezes por semana (E2), o que indica que as empresas, em geral, possuem uma frequência de contato elevada.

Tabela 3 – Análise da rede de fornecedores

Em- presa	Frequên- cia dos contatos	Intensi- dade dos contatos	Rede de fornecedores			
			Informa- ções de empresas do setor	Expe- riência de empresas do setor	Atividades com empre- sa do setor	Associa- ção em entidade do setor
E1	+ 5 vezes	1 hora	Sim	Sim	Sim	Não
E2	3 vezes	15 min	Sim	Sim	Não	Não
E3	+ 5 vezes	15 min	Sim	Sim	Não	Não
E4	5 vezes	4 horas	Sim	Não	Não	Não
E5	5 vezes	15 min	Sim	Sim	Sim	Não
E6	+ 5 vezes	4 horas	Sim	Não	Não	Sim
E7	+ 5 vezes	8 horas	Sim	Sim	Sim	Sim
E8	5 vezes	15 min	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaborada pelos autores (2015).

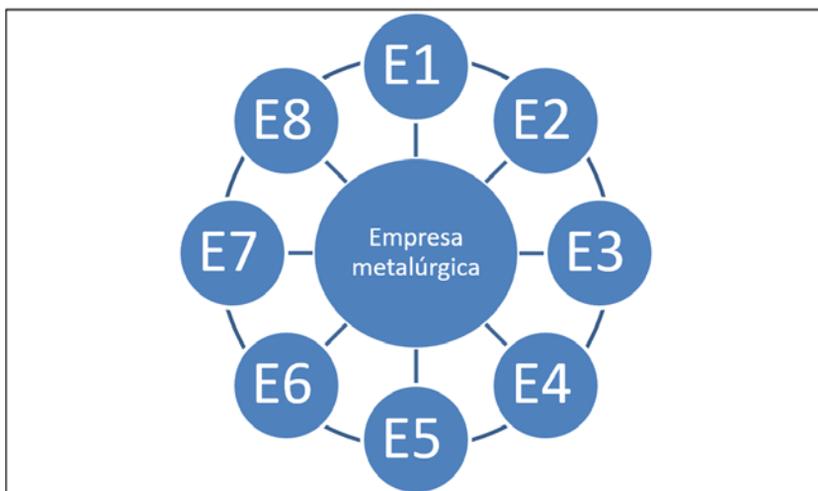
No que diz respeito à intensidade dos contatos, verifica-se que 50% das empresas fornecedoras mantêm contato de pelo menos 15 minutos com a empresa metalúrgica. Assim, segundo Mitchell (1976), a intensidade das relações é caracterizada como a medida do grau de como as empresas se dispõem a cumprir com as obrigações. O tempo de contato entre as empresas e a metalúrgica é de 15 minutos para 50% das empresas. A exceção é da empresa E7, que mantém contato diário de 8 horas com a metalúrgica, o que pode ser explicado, porque essa empresa fornecedora possui mais tempo de relacionamento (8 anos) entre as organizações pesquisadas.

Ao analisar a troca de informações entre as empresas da rede de fornecedores sobre produtos, mercados, equipamentos e instalações, verifica-se que todas elas interagem entre si. Da mesma forma, a maior parte (75%) das empresas fornecedoras prefere contratar funcionários que já tenham experiência prévia das outras empresas fornecedoras, o que pode facilitar a transferência de conhecimentos entre as empresas da rede de fornecedores. Além disso, 50% das empresas fornecedoras realizam atividades conjuntas de treinamento de funcionários, enquanto em torno de 37% das empresas fornecedoras estão associadas à entidade do setor, podendo representar uma oportunidade para compartilhar informações e conhecimentos (VALE; AMÂNCIO; LIMA, 2006).

Assim, considerando as evidências empíricas, verifica-se a existência de uma rede interorganizacional formada pela empresa metalúrgica e suas empresas fornecedoras, ou seja, a rede de fornecedores configura-se como as demais redes interorganizacionais. Tais evidências estão presentes na troca de informações, na transferência de conhecimento, na realização de atividades conjuntas e na associação à entidade setorial local, corroborando com os achados de outros estudos (DYER, 1997; DYER; CHU, 2003).

As evidências constatadas permitem concluir que existem relações que se configuram em uma rede informal com laços entre as empresas fornecedoras. Desse modo, a rede de fornecedores estabelecida não se constitui apenas por uma rede formal com laços entre a empresa metalúrgica e suas empresas fornecedoras, mas, também, por uma rede informal com laços existentes entre as empresas fornecedoras. Com isso, a Figura 2 passa a ser reestruturada com as relações formais (empresa metalúrgica e suas fornecedoras) e informais (entre as empresas fornecedoras), montando a estrutura da rede de fornecedores (Figura 3).

Figura 3 – Design ajustado da rede de fornecedores
(rede formal e informal)



Fonte: Elaborada pelos autores (2015).

Na análise da Tabela 2 evidencia-se o tempo gasto nas transações de vendas dos fornecedores com a empresa metalúrgica a partir do cálculo do número de horas semanais destinadas às ações de informação, de negociação, de implementação e de monitoramento e reforço de contratos.

Tabela 2 – Tempo gasto nas transações (em horas por semana)

Empresa	Tempo gasto (custos <i>ex-ante</i>)		Tempo gasto (custos <i>ex-post</i>)	
	Ações de informação	Ações de negociação	Ações de implementação	Ações de monitoramento e reforço de contratos
E1	5,00	5,00	7,00	n.d.
E2	2,00	4,00	4,00	2,00
E3	2,00	1,00	0,50	1,00
E4	20,00	20,00	20,00	10,00
E5	13,00	10,00	4,00	2,00
E6	5,00	6,00	4,00	8,00
E7	8,00	5,00	6,00	5,00
E8	10,00	4,00	6,00	5,00
Média 1	8,12	6,87	6,43	4,71
Média 2	7,50		5,28	

Fonte: Elaborada pelos autores (2015).

A média de tempo gasto nas ações de informação (8,12) sobre a transação é maior do que o tempo gasto nas ações de negociação (6,87), de implementação (6,43) e de monitoramento e reforço de contratos (4,71). Além disso, a média de tempo gasto nas ações de informação e de negociação (7,50) é superior ao tempo gasto nas ações de implementação e de monitoramento e reforço de contratos (5,28).

Neste sentido, o tempo destinado às ações de informação e de negociação evidenciam a necessidade de aperfeiçoamento ou melhorias, pois pode comprometer a produtividade e gerar conflitos. Os custos de transação *ex-ante* são superiores aos custos de transação *ex-post*, ou seja, os custos envolvidos no levantamento de informações da transação e da formalização de contratos são superiores aos custos envolvidos na execução e acompanhamento do contrato.

Embora existam custos de transação *ex-ante* e *ex-post*, não significa que o grau de confiança seja baixo. Independentemente, porém, do grau de confiança existente nas transações entre as empresas, sempre haverá custos de transação. Assim, os custos de transação tendem a ser maiores quando existe pouca confiança nas transações entre as empresas (DYER, 1997).

A rede de fornecedores tende a gastar mais tempo nas ações de informação e negociação, indicando uma maior probabilidade de cooperação entre as empresas, pois quanto maior o número de interações e/ou contatos repetidos (frequência e intensidade), maior serão as chances de ocorrer o compartilhamento de conhecimentos e informações entre as empresas. Além disso, ressalta-se, ainda, que os investimentos realizados nas transações entre as empresas, a fim de estabelecer a confiança, repercutem nos resultados econômicos das empresas, reduzindo os custos de transação (DYER; CHU, 2003).

As relações de confiança são consideradas fundamentais para as empresas da rede de fornecedores (Tabela 4). Com base nos atributos integridade, benevolência e competência, realizou-se a análise da confiança dos fornecedores na empresa metalúrgica.

Tabela 4 – Análise das relações de confiança

Variável	Média	Desvio Padrão	Item	Média	Desvio Padrão
Integridade	6,531	0,489	Integridade 1	6,875	0,354
			Integridade 2	6,125	1,126
			Integridade 3	6,750	0,463
			Integridade 4	6,375	0,744
Benevolência	5,937	1,155	Benevolência 1	6,125	0,991
			Benevolência 2	5,625	1,996
			Benevolência 3	6,125	0,835
			Benevolência 4	5,875	1,356
Competência	6,656	0,265	Competência 1	6,875	0,354
			Competência 2	6,875	0,354
			Competência 3	6,875	0,354
			Competência 4	6,000	0,926

Fonte: Elaborada pelos autores (2015).

De acordo com a análise dos dados, constata-se que a empresa metalúrgica se comporta de forma verdadeira e transparente em seu relacionamento com seus fornecedores ($6,875 \pm 0,354$), e não obtém vantagens de suas relações ($6,125 \pm 1,126$). Além disso, evidencia-se um forte senso de justiça nos relacionamentos ($6,750 \pm 0,463$), enquanto a empresa metalúrgica cumpre com suas promessas ($6,375 \pm 0,744$).

Dessa forma, as empresas acreditam que a empresa metalúrgica atua de forma adequada desejando o melhor nas relações interorganizacionais ($6,125 \pm 0,991$), e durante a realização dos projetos coloca-se à disposição das empresas para auxiliar em eventuais dificuldades ($5,625 \pm 1,996$). Do mesmo modo, as empresas entendem que a empresa metalúrgica não toma decisões que possam prejudicar as relações interorganizacionais ($6,125 \pm 0,835$) e que tais decisões visam a beneficiar as empresas ($5,875 \pm 1,356$).

A empresa metalúrgica desempenha suas atividades de forma correta ($6,875 \pm 0,354$), tendo competência para garantir o sucesso dos projetos em que as empresas estejam envolvidas ($6,875 \pm 0,354$). A empresa metalúrgica dispõe de capacidade técnica e interpessoal para o cumprimento do esperado nos relacionamentos com as empresas ($6,875 \pm 0,354$), e não se faz necessário a conferência dos trabalhos realizados ($6,000 \pm 0,926$).

De modo geral, é possível perceber que o nível de confiança das empresas da rede de fornecedores na empresa metalúrgica, principal compradora, é elevado. Essa situação favorece a constatação, pois, ao observar os resultados, a empresa metalúrgica tem total capacidade (técnica, interpessoal) para cumprir aquilo que se espera nas transações.

De modo geral, as médias das variáveis de integridade ($6,531 \pm 0,489$), benevolência ($5,937 \pm 1,155$) e competência ($6,656 \pm 0,265$) indicam que as empresas fornecedoras têm uma percepção satisfatória de confiança com relação à empresa metalúrgica. Assim, a confiança é fundamental nas rela-

ções interorganizacionais, pois ocorre de forma complementar aos contratos, sendo um fenômeno que acontece entre os indivíduos das empresas parceiras (DYER; CHU, 2003).

Conclusão

Este estudo teve como objetivo investigar a confiança e os custos de transação em redes interorganizacionais, analisando a estrutura da rede de fornecedores de uma empresa metalúrgica. Para atender o objetivo proposto foram analisados os atributos que configuram uma rede de fornecedores com base na frequência e intensidade dos contatos e nas relações entre as empresas. Além disso, foi realizada a análise dos custos de transação com base no tempo gasto nas ações de informação, de negociação, de implementação e de monitoramento e reforço de contratos. Do mesmo modo, foi realizada a análise da confiança com base nos atributos de integridade, benevolência e competência.

O estudo evidenciou a existência de uma rede formal, na qual a empresa metalúrgica atua como centralizadora das operações e estabelece contratos com as empresas fornecedoras. Ademais, também, constatou-se a existência de uma rede informal a partir das relações entre as empresas fornecedoras. Dessa forma, observa-se a existência de uma rede interorganizacional, com as relações formais (empresa metalúrgica e suas fornecedoras) e as relações informais (entre as empresas fornecedoras).

A análise do tempo gasto nas ações de informação, de negociação, de implementação e de monitoramento e reforço de contratos permite evidenciar a existência de custos de transação *ex-ante* e *ex-post*. Embora existam custos de transação, a rede de fornecedores tende a gastar mais tempo nas ações de informação e negociação, indicando que a empresa investe na sua relação com as demais empresas.

Por outro lado, evidencia-se a existência de um alto grau de confiança das empresas fornecedoras na empresa metalúrgica. Assim, as empresas fornecedoras têm uma percepção satisfatória de confiança com relação à empresa metalúrgica. Os resultados indicam que a empresa metalúrgica tem capacidade para cumprir aquilo que se espera nas transações.

A contribuição teórica do estudo, portanto, refere-se às evidências de que a rede de fornecedores pode compreender relações formais e informais, corroborando com os estudos internacionais (DYER, 1997; DYER; CHU, 2003). Além disso, a contribuição gerencial do estudo está nas evidências de que a confiança pode reduzir os custos de transação, possibilitando a manutenção da rede de fornecedores e permitindo que as relações sejam desenvolvidas para além dos contratos formais.

As limitações da pesquisa envolvem o número reduzido de empresas fornecedoras pesquisadas, não possibilitando a generalização dos dados, o que sugere em estudos futuros a ampliação da amostra para outras redes de fornecedores do setor ou de outros setores. Do mesmo modo, as variáveis pesquisadas como atributos dos custos de transação limitam-se aos custos *ex-ante* e *ex-post*, sugerindo, assim, estudos futuros com a inclusão da análise de outras variáveis, como o número de fornecedores, os ativos específicos, o grau de incerteza, a frequência das transações e o oportunismo (HENNART, 2008).

Nota Dos Autores

Os autores agradecem o apoio financeiro da Capes e da Fundação Meridional, bem como as contribuições dos avaliadores *ad hoc*.

Referências

- ABOLAFIA, M. Y. *Making markets: opportunism and restraint on Wall Street*. Cambridge: Harvard University Press, 1996.
- ANDRADE, C. H. M. et al. A relação entre confiança e custos de transação em relacionamentos interorganizacionais. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 4, p. 608-630, 2011.
- ARAÚJO, L. As Relações Inter-organizacionais. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. *Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas (uma coletânea luso-brasileira)*. São Paulo: Iglu, 2000.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES JUNIOR, E. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 14, n. 3, p. 458-477, 2010.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. *Redes de cooperação empresarial: estratégia de gestão na nova economia*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.
- CAPRA, F. *A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. São Paulo: Cultrix, 1998.
- CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999. V. 1.
- _____. *A sociedade em rede*. 12. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2009. V. 2.
- CASTILLA, S. et al. Social networks in Silicon Valley. In: LEE, C. M. et al. (Org.). *The Silicon Valley Edge: A habitat for innovation and entrepreneurship*. Stanford: Stanford University Press, 1998.
- COASE, R. H. *The firm, the market and the law*. Chicago: The University of Chicago Press, 1988.
- _____. The Nature of the Firm. *Econômica*, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.
- CUNHA, J. A. C.; PASSADOR, J. L.; PASSADOR, C. S. Recomendações e apontamentos para categorizações em pesquisas sobre redes interorganizacionais. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 9, edição especial, p. 505-529, 2011.
- DEMSETZ, H. The Theory of the Firm Revisited. In: WILLIAMSON, O. E.; WINTER, S. G. (Ed.). *The Nature of the Firm*. New York: Oxford University Press, 1991.
- DYER, J. Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 535-556, 1997.

DYER, J.; CHU, W. The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization Science*, v. 14, n. 1, p. 57-68, 2003.

EBERS, M.; JARILLO, J. C. The construction, forms, and consequences of industry networks. *International Studies of Management & Organization*, v. 27, p. 3-21, 1998.

FERREIRA, M. P.; STOROPOLI, J. E.; SERRA, F. R. Two decades of research on strategic alliances: analysis of citations, co-citations and themes researched. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 18, edição especial, p. 109-133, 2014.

FINK, B. M. A. *A contribuição da confiança para o desempenho dos operadores de um callcenter: um estudo de caso no Banco BNG*. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Boa Viagem. Recife, 2009.

FOSS, K.; FOSS, N. Resources and transaction costs: how property rights economics furthers the resource-based view. *Strategic Management Journal*, v. 26, n. 6, p. 541-553, 2005.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, v. 16, n. 2, 1995.

GRANOVETTER, M. Problems of explanation in economic sociology. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (Org.). *Networks and organizations*. Harvard: Harvard Business School Press, 1992.

GULATI, R.; NICKERSON, J. A. Interorganizational trust, governance choice, and exchange performance. *Organization Science*, p. 1-21, 2008.

HARRISON, J. S. *Administração estratégica de recursos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HENNART, J. Transaction costs perspectives on interorganizational relations. In: CROPPER, S. et al. (Org.). *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*. Oxford: Oxford Press, 2008.

JACOMETTI, M.; GONÇALVES, S. A.; CASTRO, M. Institutional work e conhecimento em redes interorganizacionais: uma proposta para investigar APLs. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 15, n. 6, p. 17-47, 2014.

KLEIN, L. L.; ALVES, J. N.; PEREIRA, B. A. D. Quem devemos ler? Principais temas de pesquisa sobre redes interorganizacionais. *Revista Organizações em Contexto*, v. 11, n. 21, p. 161-184, 2015.

KNOKE, D. *Political Networks: the structural perspective*. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.

- KNORRINGA, P.; MEYER-STAMER, J. New dimensions in local enterprise co-operation and development: from clusters to industrial districts. *Clusters e sistemas locais de inovação*. Campinas: Unicamp, 1999.
- MARCON, M.; MOINET, N. *La stratégie-réseau*. Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARTELETO, R. M. Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. *Ciência da Informação*, v. 30, n. 1, p. 71-81, 2001.
- MARTINHO, C. *Redes: uma introdução às dinâmicas da competitividade e da auto-organização*. Brasília: WWF Brasil, 2003.
- MITCHELL, J. C. The Concept and use of social networks. In: EVAN, W. M. (Ed.). *Interorganizational relations*. Pensilvania: University of Pensilvania Press, 1976.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, v. 58, p. 20-38, 1994.
- NALEBUFF, B. J.; BRANDENBURGER, A. M. *Co-opetition: a revolution mindset that combines competition and cooperation*. New York: Doubleday, 1996.
- NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (Ed.). *Networks and organizations: structure, form, and action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- NOHRIA, N.; GULATI, R. Firms and their environments. In: SMELSER, N. J.; SWEDBERG, R. *The handbook of economic sociology*. Princeton: Princeton University Press, 1994.
- OLIVEIRA, C. C. G.; LOPES, H. E. G. Coopetição em redes interpessoais: redes são redes. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 18, n. 4, p. 508-522, 2014.
- PEDROTTI, M.; MISTURA, C. M. Avaliação de aspectos e impactos ambientais do processo produtivo de uma metalúrgica de pequeno porte. *Revista Ciatec – UPF*, v. 2, n. 2, p. 22-45, 2010.
- PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- PORTUGAL, S. As coisas, os modos e os laços: o papel das redes informais na provisão de recursos. CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA. SOCIEDADES CONTEMPORÂNEAS: REFLEXIBILIDADE E ACCÇÃO ATELIER FAMÍLIAS, 5., 2009, Portugal. *Actas...* Portugal, 2009.

POWELL, W. W.; SMITH-DOERR, L. Networks and economic life. In: SMELSER, R.; SWEDBERG, R. (Ed.). *The handbook of economic sociology*. Princeton: Princeton University Press, 1994.

SILVA, P. M. Gerenciamento das relações interorganizacionais por meio de confiança e contratos: um estudo de caso da Versare Rede de Hotéis. *Observatório de Inovação do Turismo – Revista Acadêmica*, v. 4, n. 2, 2011.

VALE, G. M. V.; AMÂNCIO, R.; LIMA, J. B. Criação e gestão de redes: uma estratégia competitiva para empresas e regiões. *Revista de Administração da USP*, v. 41, n. 2, p. 136-146, 2006.

WILLIAMSON, O. E. Transaction cost economics and organization. *Strategic Management Journal*, v. 12, 1993.

XAVIER FILHO, J. L. J. et al. Desistência de cooperação em redes interorganizacionais: reflexões inspiradas na ação social weberiana. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 16, n. 6, p. 159-189, 2015.