

# O Papel das Relações na Formação de Redes de Pequenas e Médias Empresas: Um Estudo de Caso na Indústria de Mídia Exterior em São Paulo

Carlos Alberto Alves

Mestrando em Administração, Universidade Paulista, Rua Dr. Barcelar, 1212 – 4º andar, 04026-002 São Paulo – SP. E-mail: carlos\_alberto\_alves@msn.com

## Resumo

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

## The Role of Relationships in SMEs Networks Formation: A Case Study in the External Media in São Paulo City

### Abstract

This paper aims to develop insights about the role of relationships in the SME network formation and about under what conditions these organizations could build cooperation mechanism. This work must be seen as a contribution to the study of network formation and cooperation alliances between SMEs. This paper use the descriptive methodology and, focusing in a case study. The results, although couldn't be considered as conclusive, due the study of only one case, show that trust precedes cooperation between organizations. A research limitation is regarding the impossibility to generalize the case in focus for all the industry. Two factors are determinants: first, due to be only one case; second, due the specific research theme.

Key-words: enterprises network, relationships, trust, cooperation.

### 1. Introdução

Vários autores (BANDEIRA & BECKER, 2000; BARQUERO, 2001; CASAROTTO FILHO & PIRES, 1998; KLIKSBERG, 2001; PUTNAM, 1996) têm dado importância ao desenvolvimento local e ao papel das PMEs no processo de geração de empregos e de renda. Realizado com os recursos oriundos da própria região, o desenvolvimento local permite maximizar a utilização de fornecedores de materiais e serviços locais. A promoção desse tipo de desenvolvimento requer incutir o espírito empreendedor, isto é; promover o empreendedorismo; viabilizar as incubadoras de empresas; articular os arranjos sócio-produtivos mais adequados; oferecer possibilidades de capacitação empre-

sarial, gerencial e tecnológico; desenvolver APLs (“clusters”) locais; auxiliar no acesso ao crédito ou micro-crédito. As articulações entre empresas, entidades de apoio, órgãos públicos e universidades têm contribuído para o desenvolvimento de suas localidades (COCCO et al., 1999).

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

- Estímulo à livre iniciativa e à capacidade empreendedora;
- Relações capital/trabalho mais harmonioso;
- Possível contribuição para a geração de novos empregos e absorção de mão-de-obra, seja pelo crescimento de PMEs já existentes, seja pelo surgimento de novas;
- Efeito amortecedor dos impactos do desemprego;
- Efeito amortecedor das flutuações na atividade econômica;
- Manutenção de certo nível de atividade econômica em determinadas regiões;
- Contribuição para a descentralização da atividade econômica, em especial na função de complementação das grandes empresas e;
- Potencial de assimilação, adaptação, introdução e, algumas vezes, geração de novas tecnologias de produto e de processo.

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

Para Larson e Starr (1993), a proposta da rede tem se tornado um meio popular pelo qual se descreve a criação de pequenas empresas empreendedoras. Esta proposta é cogitada por fornecer diversas vantagens sobre outros modelos que explicam a formação e crescimento da organização. Primeiramente é um constructo dinâmico que foca nas ligações entre as unidades

Casarotto Filho e Pires (1998) afirmam que a adoção da cooperação mostra que as empresas têm condições de permanecer pequenas e serem competitivas, sem perder suas características básicas. A partir da consciência da necessidade de atuação conjunta e de cooperação entre PMEs, almejando tornarem-se eficientes e competitivas, surge a lógica da configuração em rede. Pesquisas em alianças têm focado nas questões de por que e quando as alianças são formadas (DUYSTER & LEMMENS, 1993; POWELL & BRANTLEY, 1992). Ou seja, o foco tem sido os fatores exógenos que causam a formação de alianças. Interdependência e complementaridade têm sido endereçadas aqui como as explicações para as empresas formarem laços interorganizacionais (NOHRIA & GARCIA-PONT, 1991; PFEFFER & NOWAK, 1976; RICHARDSON, 1972). Esta perspectiva de dependência de recursos (PFEFFER & SALANCIK, 1978; WERNERFELT, 1984) coloca que os raros e escassos recursos externos são a razão mais importante para as organizações se engajarem em acordos de colaboração. Como consequência, redes fornecem uma forma alternativa de organização (GRANDORI, 1999; KOPUT & SMITH-DOERR, 1996; POWELL, 1996). Neste contexto também surgem uma série de problemas relacionados a formação de redes. Assim chamado de dinâmica endógena,

se refere a construir relacionamentos preferenciais, que são caracterizados pela confiança, estabilidade e uma rica troca de informações entre parceiros. Alguns acadêmicos têm sua atenção focada para o papel da estrutura social como um importante fator direcionador no processo de formação de alianças (CHUNG et al., 2000; GULATI 1995; GULATI & GARGIULO, 1999; WALKER et al., 1997).

Dentro da rede segundo Gurisatti (1999), o pequeno empresário é antes de tudo, um membro da comunidade e parte de uma equipe. Ele sabe que seu sucesso depende da cooperação, mais do que da concorrência, e por esse motivo participa das instituições e associações locais e escolhe continuamente uma equipe de produtores com quem entrará no jogo da inovação.

Considerando o fato de que as redes de empresas fomentam a cooperação entre os parceiros e possibilitam essa importante articulação entre setores importantes da economia local, através da geração de empregos, da capacitação de pessoal, da geração de impostos, entre outros, certamente o sucesso dessas redes interessa a toda a sociedade. Este artigo deve ser visto como uma contribuição ao estudo da formação de grupos e alianças de cooperação em PMEs. O interesse parte da questão de que os relacionamentos sociais são importantes para a formação de uma rede de empresas, e de que os estágios iniciais deste processo irão moldar toda a relação futura entre as empresas na rede. O problema de pesquisa pode ser definido da seguinte forma: Qual o papel das relações sociais para as Pequenas e Médias Empresas no processo de formação de parcerias?

Este trabalho está estruturado em quatro seções principais excluindo esta introdução. A primeira seção traz alguns conceitos e definições do que são alianças estratégicas, quais são os processos envolvidos na sua formação; a segunda seção trata da metodologia empregada na pesquisa; a terceira seção apresenta os resultados obtidos da pesquisa e por último a quarta seção, quais foram as conclusões chegadas.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 Redes de Negócios

Para Anderson et al. (1994), uma rede de negócios pode ser definida como um conjunto de um ou mais negócios conectados por relacionamentos, no qual cada relacionamento de troca ocorre entre as empresas que são definidas aqui como atores coletivos. Além disso, dois relacionamentos, com interesses comuns, conectados entre si podem estar ambos conectados com outros relacionamentos que tenham a mesma posição. Na Figura 1, um relacionamento focal está conectado a diversos outros tipos de relacionamentos, quer sejam de clientes, fornecedores ou parceiros.

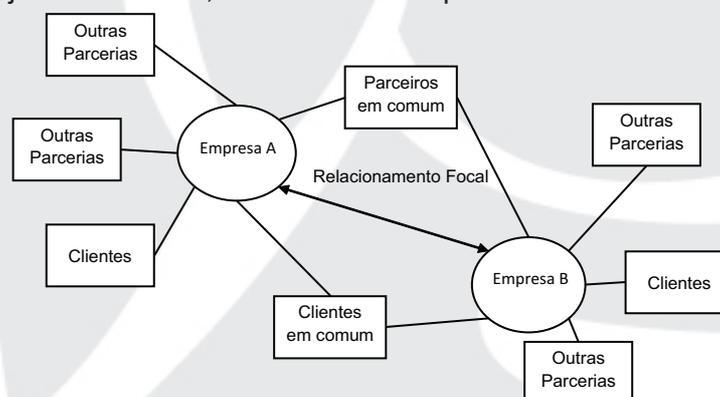
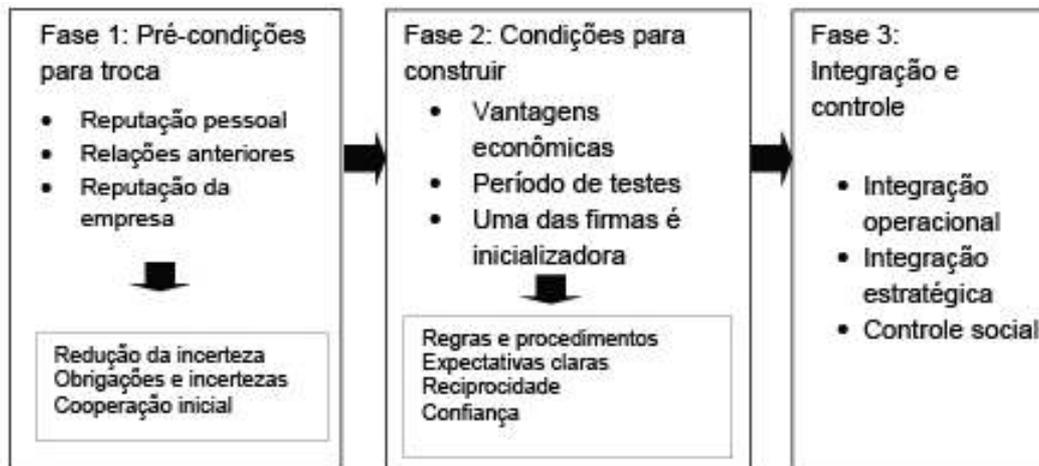


Figura 1: Relações conectadas para empresas em um relacionamento diádico.

Fonte adaptado pelo autor a partir de Anderson et al. (1994).

Para Larson (1992) o desenvolvimento de uma díade ocorre em três fases, cada uma delas com um aspecto social importante e particular. A figura 2 resume graficamente o processo de formação da díade. Pré-condições para trocas são criadas na Fase I, nesta etapa os relacionamentos pessoais e a reputação do atores reduzem as incertezas e estabelecem expectativas que melhoram a cooperação inicial entre as organizações. A Fase II estabelece as condições necessárias para construir os relacionamentos. Enquanto que as vantagens econômicas recíprocas têm um papel relevante, controle na estrutura nascente é o resultado do crescimento da confiança e da evolução das normas de reciprocidade durante o período de avaliação da parceria, no qual uma das empresas parceiras tem o papel de iniciar as regras e procedimentos e onde as expectativas dos parceiros são estabelecidas.



Fonte adaptado pelo autor a partir de Larson (1992).

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

### **Fase I – Pré-condições para trocas**

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

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

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

social e como um mecanismo de suporte psicológico (LIN, 2001, p. 20).

### **Fase II – Condições para construção**

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

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

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

Riscos ocorrem quando pessoas entram em um relacionamento ou situações onde informações não estão disponíveis, onde o futuro é imprevisível e onde existe a possibilidade de perdas. Riscos criam oportunidade para o desenvolvimento da confiança (RYAN, 2004). Se os riscos pudessem ser eliminados então a confiança seria desnecessária. Logo, os riscos parecem ser uma característica inevitável da confiança enquanto que ao mesmo tempo, os atores constantemente tentam encontrar boas razões para crerem que os riscos que estão preparados a aceitar são baixos. Se não puderem encontrar razões suficientes para esta suposição, então irão diminuir sua confiança e evitar a interação social ou procurar uma alternativa para ela (BACHMANN, 2001).

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

Em termos de confiança intra-organizacional, Grey e Garsten (2001) colocam que confiança é algo que é construído para e por pessoas nas organizações, produzindo algum grau de previsibilidade. Existem seis bases iniciais para a formação da confiança: disposição para confiança, confiança baseado no histórico, confiança baseada em papéis, confiança baseada em regras, confiança baseada em categoria ou identidade e confiança baseada em terceiros (KRAMER, 1999). O comprometimento é importante para o estudo de relacionamentos porque não simboliza somente uma estabilidade da relação no âmbito conceitual, mas também serve como uma medida confiável de relacionamentos de longo prazo no nível operacional.

Enfatizando o papel do comprometimento como primordial, Morgan e Hunt (1994) atestam que o comprometimento no relacionamento como sendo “... a crença que um dos parceiros tem de que o relacionamento existente é tão importante, que vale a pena garantir máximos esforços para mantê-lo”. Assim, fica claro perceber que o comprometimento no relacionamento só aparece desde que o relacionamento seja realmente considerado importante pelas partes.

Para Dwyer, Schurr e Oh (1987) o comprometimento se refere “a um sinal explícito ou implícito da continuidade da relação entre os parceiros”. O comprometimento no relacionamento é definido por Moorman, Zaltman e Deshpandè (1992) como “um desejo duradouro de manter um relacionamento valioso”. Entende-se assim, que o “comprometimento significa que uma parte envolvida no relacionamento se sente motivada, de alguma forma, a fazer negócios com a outra parte”. (GRÖNROOS, 2000).

### ***Fase III – Integração e Controle***

Segundo Park (1996), os arranjos institucionais para controlar e gerenciar as redes de empresas é um fator crítico que afeta tanto o sucesso como os fracassos destas redes. Larson (1992) cita três formas de integração ocorrendo entre parceiros em uma aliança solidificada. Primeiro, a integração operacional, necessária para melhorar a comunicação e conectar os aparatos administrativos de cada empresa. Segundo, a integração estratégica, que ampliam os novos projetos em conjuntos com propósitos de incrementar a coordenação administrativa ou melhora antigos projetos ou desenvolve novos. Terceiro, o controle. Para Das e Teng (2001), o controle é geralmente visto como um processo de regulação e monitoramento para se atingir os objetivos da organização. Na estrutura de planejamento e controle, o controle possui um papel de verificação nas atividades que estão sendo realizadas de acordo com os planos. Alguns estudiosos propõem que qualquer processo que tenha a intenção de afetar o comportamento de outras pessoas ou organizações é definido como controle.

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

### **3. Metodologia**

Este trabalho é caracterizado, principalmente, pela utilização da metodologia qualitativa de pesquisa. Conforme definem Vieira e Zouain (2004, p. 17), “a pesquisa qualitativa pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados.” Segundo Lüdke e André (1996) e Martins (2006), a pesquisa qualitativa exige do pesquisador um contato real e em profundidade com o ambiente e o cenário que está sendo investigado. Além disso, a pesquisa qualitativa auxilia o pesquisador a adequar seu conteúdo teórico ao problema de pesquisa no decorrer do processo.

Quanto aos fins, segundo a classificação de Gil (2002), esta pesquisa pode ser considerada descritiva. A partir dos prévios conhecimentos do tema de estudo, partiu-se para um estudo descritivo, em que o objetivo do pesquisador é descrever atitudes que são tomadas como estratégias por um grupo de empresas pertencentes ao segmento foco de estudo. O pesquisador parte de uma idéia e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maior conhecimento para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva e definir seu roteiro de investigação (TRIVINOS, 1987).

No entanto, o método predominante e característico do trabalho foi o estudo de caso, pois possibilitou um levantamento mais completo de informações e um aprofundamento da investigação. O estudo de caso é apresentado por Vergara (2003) como uma metodologia direcionada para o conhecimento em profundidade de uma determinada proble-

mática e tem como maior limitação a impossibilidade de generalização dos resultados para outras empresas. Porém, apresenta como grande vantagem o fato de os dados levantados representarem de forma mais completa a realidade da pesquisada.

Seguindo as recomendações propostas por Yin (2001), o protocolo desta pesquisa contempla os seguintes tópicos: visão geral da pesquisa; procedimentos para coleta de dados; questões do estudo de caso e guia para o relatório. O presente estudo teve como foco de investigação as Pequenas e Médias empresas na cidade de São Paulo. Levando-se em conta o elevado número de empresas que atendem ao requisito inicial e as conseqüentes dificuldades para o pesquisador investigar todas as Pequenas e Médias empresas, definiu-se a empresa Alfa como caso específico de estudo. A empresa Alfa preenche os requisitos básicos do caso a ser estudado porque é uma Média empresa no setor de mídia exterior e desenvolve um trabalho de alianças com diversas outras empresas tanto em São Paulo como em outros estados. Como esta empresa visa ampliar sua área de atuação bem como criar novos mercados para seus produtos e serviços e passa por um período de ampliação de sua estrutura física e humana, demonstrou interesse por esta pesquisa.

As unidades de observação pesquisadas foram às pessoas que ocupam cargos classificados como pertencentes à alta gerência na empresa. A empresa Alfa possui uma estrutura gerencial e de direção relativamente enxuta. São dois diretores (proprietários da empresa Alfa) que são os atores mais adequados para responder às questões referentes às mudanças e decisões estratégicas que norteiam o desenvolvimento organizacional. Os dados foram coletados através de entrevista semi-estruturada. A escolha da entrevista como técnica é explicada por possibilitar uma interação maior entre o pesquisador e os pesquisados. Conforme Lüdke e André (1996, p. 33), “na entrevista a relação que se cria é de interação, havendo uma atmosfera de influência recíproca entre quem pergunta e quem responde”. As entrevistas tiveram uma duração média de cinquenta minutos e foram realizadas em agosto de 2007, nas transcrições das entrevistas utiliza-se a denominação de Parceria 1 e Parceria 2 para designar as diferentes parcerias realizadas pela empresa Alfa.

O tratamento dos dados consistiu de uma análise do conteúdo das entrevistas realizadas. O método de análise de conteúdo é constituído por um conjunto de técnicas (classificação de conceitos, codificação e categorização) que permite estudar as comunicações entre os homens, enfatizando o conteúdo das mensagens. Para Bardin (1977), a análise de conteúdo é uma técnica que visa a compreender o sentido de um texto. Para Martins (2006) a análise de conteúdo busca a essência da substância de um contexto nos detalhes dos dados e informações disponíveis. Não trabalha somente o texto per se, mas também com detalhes do contexto. O interesse não se restringe à descrição dos conteúdos. Portanto, as entrevistas foram transcritas para a realização da análise de conteúdo das mensagens e, então, realizadas as inferências a partir das informações obtidas. As análises estão identificadas por códigos que representam o cargo dos entrevistados. Assim, os dois diretores entrevistados são caracterizados da seguinte forma: Diretor A e Diretor B.

A validade do construto refere-se ao estabelecimento de “medidas operacionais corretas para os conceitos que estão sob estudo” (YIN, 2001). Outro aspecto que colabora para a validade do constructo é a leitura do relatório final pelos informantes-chave ou respondentes da entrevista. O relatório final foi enviado para os dois diretores da empresa analisada e nenhuma alteração não foi sugerida.

Adotou-se o modelo proposto por Larson (1992), que é composto de três fases, conforme apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1: Grupos temáticos de acordo com o modelo proposto por Larson (1992).

Grupos temáticos	Fase relacionada
Reputação pessoal/empresa	Fase I
Relações anteriores	Fase I
Vantagens econômicas	Fase II
Período de testes	Fase II
Uma das firmas é inicializadora	Fase II
Integração operacional	Fase III
Integração estratégica	Fase III
Controle social	Fase III

Fonte: Adaptado pelo autor.

#### 4. O processo de formação de parceria na empresa Alfa

Pelo modelo proposto por Larson (1992), a primeira fase que corresponde ao pré-condições para troca onde as reputações pessoais são mais importantes bem como as histórias individuais e os laços de amizade são um produto de foro íntimo que transcendem a dimensão da empresa. A reputação dos atores, também é um fator antecedente que agiliza o processo de formação da confiança e conforme colocado por Annen (2003) é preciso que os outros atores tenham conhecimento deste comportamento ou das qualidades individuais do ator. Os depoimentos colhidos sustentam esta impressão nas duas parcerias que a empresa declarou:

(Parceria 1) - Diretor A e Diretor B: “sem sombra de dúvidas, somos amigos íntimos há muitos anos, amigos de freqüentar a casa, tipo festinha de aniversário das crianças, este tipo de coisa. Diretor B, ele foi colega de faculdade, nos conhecemos já faz muitos anos, conheço a família dele, os pais e irmãos.”

(Parceria 2) - Diretor A: “já tínhamos ouvido falar nesta empresa do Rio de Janeiro, e acabamos nos conhecendo durante um evento de mídia, como tínhamos uma proposta de negócio no Rio de Janeiro achamos que seria uma ótima oportunidade para iniciarmos uma nova parceria de negócio. Resolvemos marcar uma reunião na empresa dele no Rio de Janeiro. Diretor B, fizemos mais algumas reuniões e acabamos criando um pouco de amizade já que muito das idéias e visões que ele tinha era compartilhada por nós.”

Na segunda fase, são criadas as condições para a confiança. Como é colocado tanto por Ryan (2004) como por Bachmann (2001), a empresa Alfa nestas duas parcerias encontrou meios de diminuir os riscos a níveis aparentemente aceitáveis, na Parceria 1 através dos antecedentes de amizade e na Parceria 2 através da reputação anterior da empresa. Pode-se notar aqui pelo menos três tipos de confianças conforme tipologia de Kramer (1999), disposição para confiança, confiança baseada no histórico e confiança baseada em regas.

(Parceria 1) - Diretor B: “não nunca existiu nenhum tipo de contrato, a única formalidade são as propostas e contrapropostas que fazemos para fins de arquivo e histórico das operações. Diretor A, como nosso relacionamento já é bastante antigo para nós e achamos que para ele também, nunca houve a preocupação de termos um contrato formal.”

(Parceria 2) – Diretor A: “criamos um contrato formal , para firmar a parceria e iniciarmos o trabalho em conjunto, mas como já aconteceu com outras empresas

que tivemos contratos semelhantes depois de algum tempo nem lembramos mais desta questão legal. Diretor B, é verdade acabamos construindo algo que vai além das formalidades.”

A segunda fase é caracterizada também por movimentos incrementais que empurram as organizações e indivíduos mais pertos uns dos outros. Estabelecido os mecanismos de trocas de informações, as comunicações se tornam rotineiras e os procedimentos para coordenação de atividades são acordados entre os atores. Este movimento leva a criação do segundo tipo de relação chave, o comprometimento, de acordo com Morgan e Hunt (1994). Notou-se que é claro para os diretores da Empresa Alfa que o comprometimento entre as empresas é resultado do volume de comunicação entre elas.

(Parceria 1) – Diretor A: “nosso pessoal já trabalham a anos com o pessoal dele e como estamos localizados perto um do outro qualquer necessidade especial o contato acaba sendo feito pessoalmente. Diretor B, nós possuímos uma rotina de trabalho muito rápida e eficiente, onde os gerentes nem precisam intervir no processo, pois ele acaba acontecendo de uma forma natural. Diretor A e Diretor B, claro que foi preciso um certo tempo até nós atingirmos este nível de eficiência, mesmo com a disposição da diretoria em trabalhar em conjunto.”

(Parceria 2) – Diretor A e Diretor B: “Notamos que estamos em um bom caminho, pois pouco a pouco estamos construindo uma parceria preferencial. Nosso pessoal e o pessoal do nosso parceiro são cada vez mais rápidos nas respostas às necessidades dos negócios que estamos conduzindo em conjunto. Hoje entendemos mais sobre como nosso parceiro conduz seus negócios bem como eles compreendem melhor a nossa dinâmica.”

Na terceira fase, notam-se os padrões apresentados por Larson (1992). A Empresa Alfa tende a uma integração estratégica, ampliando os novos projetos em conjuntos. Uma Integração operacional via extensa comunicação assegura um controle sobre as operações em conjunto. O depoimento dos dois entrevistados é claro a esse respeito:

(Parceria 1) - Diretor B: “...é muito boa, temos funcionários, tanto nossos quanto deles, cujas tarefas dependem uma das outras e eles conseguem se entender sem que nenhum de nós tenha que se intrometer. A diretoria só participa desta parte operacional quando temos realmente algum problema que exige nossa atenção e o funcionário não tem autoridade para tomar uma decisão, mas normalmente é raro alguma ocorrência deste tipo.”

(Parceria 2) – Diretor B: “... como as empresas não estão na mesma cidade, tivemos que construir um processo de trabalho, para que nossos funcionários pudessem atuar de forma conjunta nos projetos que estamos participando. Atualmente nossas empresas utilizam muito a internet para comunicação entre os funcionários.” Diretor A: “... o resultado tem sido bom, temos notado que os projetos estão caminhando e dando os primeiros resultados concretos com muito pouco problemas. Nosso trabalho em conjunto tem dado tão certo, que nosso parceiro já sugeriu alguns novos trabalhos para ampliar nossa parceria, ficamos ansiosos com estas iniciativas.”

Apesar das limitações apresentadas, o método de estudo de casos se mostrou adequado, possibilitando um aprofundamento nos conhecimentos sobre os temas pesquisados, condizendo com a natureza exploratória da pesquisa.

## 5. Considerações finais

Os resultados obtidos desta pesquisa descritiva permitiram concluir que as relações de confiança e comprometimento possuem o papel de facilitador e acelerador no processo de formação e manutenção de parcerias e alianças. Também foi possível detectar a ocorrência de dois tipos de relacionamentos inter-organizacionais, o primeiro tipo ocorre

quando as relações pessoais antecedem as relações organizacionais, ou seja, os indivíduos possuem relações pessoais muito antes de iniciarem relações de negócios. Os laços de amizade contribuem para a formação de confiança e comprometimento das empresas e, desta forma, o controle necessário para gerenciar a rede pode ser baixo.

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

Em ambos os casos, o maior fator de contribuição para a formação de confiança e comprometimento é a comunicação. Dessa forma, o escopo da pesquisa demonstrou que o impacto da comunicação clara e rápida se torna necessária para que cada uma das empresas possa ampliar seus níveis de relacionamento, ampliando a confiança e o comprometimento.

No caso específico desta pesquisa, não foi objetivo produzir nenhum tipo de generalização, mas, sim, um estudo aprofundado da realidade de uma empresa da indústria de mídia exterior em relação ao processo de formação de redes e alianças estratégicas, o que explica a metodologia empregada no trabalho. Porém, o estudo se valorizará se, a partir dele, novas investigações forem realizadas para a geração de conhecimentos empíricos sobre a atuação e atitudes em relação às estratégias na indústria de mídia exterior e outras indústrias correlatas.

## 6. Recomendação para Futuros Estudos

Em face destas constatações, entende-se como relevante a aplicação de novas pesquisas que possibilitem a ampliação da compreensão do tema. Sugere-se a aplicação da metodologia usada neste estudo e outras metodologias como referência, de modo que os pesquisadores possam obter resultados que possam ser generalizados. Neste sentido, são recomendadas algumas ações que visem investigar:

- PMEs de outros segmentos que estejam em processo de formação de redes;
- a relação de confiança na formação de redes de empresa, de forma mais aprofundada;
- o papel da comunicação nas relações de confiança e comprometimento;
- os mecanismos de governança em redes de PMEs;
- o papel dos relacionamentos antecedentes na formação de uma rede de PMEs.

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

## Referências Bibliográficas

ANDERSON, J. C.; HAKANSSON, H.; JOHANSON, J. Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context. *Journal of Marketing*, Chicago, v.58, p. 1-15, 1994.

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

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

- BANDEIRA, S. P.; BECKER, F. D. Desenvolvimento local-regional: determinantes e desafios contemporâneos. Santa Cruz do Sul: UNISC, 2000.
- BARDIN, L. Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARQUERO, A. V. Desenvolvimento Endógeno em tempos de globalização. Porto Alegre: UFRGS, 2001.
- BEKKERS, V.; THAENS, M. Interconnected networks and the governance of risk and trust. *Information Polity: The International Journal of Government & Democracy in the Information Age*. Amsterdam, v.10, n. ½, p. 37-48, 2005.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência Italiana. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHUNG, S.A.; SINGH, H.; LEE, K. Complementarity, status similarity and social capital as drivers of alliance formation. *Strategic Management Journal*. Hoboken, v.21: p.1-22, 2000.
- COCCO, G.; URANI, A.; GALVÃO, A. P. (org). Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da terceira Itália. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.
- DAS, T. K.; TENG, B. Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. *Organization Studies*, Berlin, v.22, n.2 p. 251–283, 2001.
- DUYSTER, G.; LEMMENS, C. Alliance Group Formation: Enabling and Constraining Effects of Embeddedness and Social Capital in Strategic Technology Alliance Networks. *International Studies of Management and Organization*, White Plains. v. 33, n. 2, p. 49–68. Summer 2003.
- DWYER, R.; SCHURR, P.; OH, S. Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, v. 51, p. 11-27, April 1987.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRANDORI, A. Interfirm networks: Organizational mechanisms and economic outcomes. In: GRANDORI, A. (Ed). *Interfirm Networks: Organization and Industrial Competitiveness*. Routledge, London, p.1-14. 1999.
- GREY, C.; GARSTEN, C. Trust, Control and the Post-bureaucracy. *Organization Studies*, Berlin, v.22, n. 2, p. 229. 2001.
- GRÖNROOS, C. Service management and marketing: a customer relationship management approach. 2 ed. New York: John Wiley & Sons, Ltd., 2000.
- GULATI, R. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, Ada, v.38, p. 85–112, 1995.
- GULATI, R.; GARGIULO, M. Where Do Interorganizational Networks Come From? *American Journal of Sociology*. Chicago: p. 177-231. March 1999.
- IBBOTT, C.J.; O'KEEFE R.M. Trust, planning and benefits in a global interorganizational system. *Information Systems Journal*, Oxford and Boston, v.14, n. 2, p.131-152, 2004.
- KLIKSBERG, B. Falácias e mitos do desenvolvimento social. São Paulo: Cortez, 2001.
- KOPUT, K. W.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*. Ithaca, v.41, n.1, p. 116-145. 1996.
- KRAMER, R. M. Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, Stanford, v.50, p. 569-598. 1999.
- LARSON, A. Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v.37, p. 76-104, 1992.
- \_\_\_\_\_. STARR, J. A. A Network Model of Organization Formation. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Waco, v.17, n. 2, p.5-15. Winter 1993.
- LIN, N. Social Capital: A theory of social structure and action. Oxford: Cambridge University

Press. 2001

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

MARTINS, G. A. Estudo de Caso: Uma estratégia de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006

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

MOORMAN, C.; ZALTMAN, G.; DESHPANDE, R. Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, v. 29, p. 314-328, 1992.

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

PARK, S. H. Managing an Interorganizational Network: A Framework of the Institutional Mechanism for Network Control. *Organization Studies*, Berlin, 17, no. 5. p. 795. 1996.

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

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

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

\_\_\_\_\_. BRANTLEY, P. Competitive cooperation in biotechnology: learning through networks? In: Nohria, N.; Eccles, R. (eds.). *Networks and organizations*. Harvard Business School Press: Boston. p. 366-394, 1992.

PUTNAM, R. D. Comunidade e Democracia: a experiência da Itália Moderna. Rio de Janeiro: FGV, 1996.

REED, M. I. Organization, Trust and Control: A Realist Analysis. *Organization Studies*, Berlin, v.22, n. 2, 2001.

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

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

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

TRIVINOS, A. N. S. Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa na educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2003.

VIEIRA, M. M. F. & ZOUAIN, D. M. (org). Pesquisa qualitativa em Administração. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

WALKER, G.; KOGUT, B.; SHAN, J. Social Capital, Structural Holes and the Formation of an Industry Network. *Organization Science*. Providence, 8, no. 2: 109. March 1997.

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

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