

# Elementos de Administração 3

**Clayton Robson Moreira da Silva**  
(Organizador)

**Atena**  
Editora

Ano 2019

**Clayton Robson Moreira da Silva**

(Organizador)

# **Elementos de Administração**

## **3**

Atena Editora  
2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Lorena Prestes e Geraldo Alves

Revisão: Os autores

#### Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista  
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

E38 Elementos de administração 3 [recurso eletrônico] / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2019. – (Elementos de Administração; v. 3)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7247-176-3

DOI 10.22533/at.ed.763191303

1. Administração. 2. Empreendedorismo. I. Silva, Clayton Robson Moreira da. II. Série.

CDD 658.4

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

## APRESENTAÇÃO

A obra “Elementos de Administração” compreende uma série com sete volumes de livros, publicados pela Atena Editora, os quais abordam diversas temáticas inerentes ao campo da administração. Este terceiro volume, composto por quinze capítulos, contempla trabalhos com foco em empreendedorismo, inovação e redes interorganizacionais e está dividido em três partes.

A primeira parte deste volume compreende cinco capítulos que reúnem estudos sobre empreendedorismo, proporcionando ao leitor uma ampla visão sobre o tema em suas diferentes facetas, uma vez que são apresentados trabalhos envolvendo ensino de empreendedorismo, intenção e orientação empreendedora, e o papel do empreendedorismo em contextos sociais e econômicos. A segunda parte deste volume agrega cinco capítulos que desenvolvem pesquisas sobre inovação, disponibilizando aos leitores um material diversificado sobre a temática, que engloba estudos sobre inovação em micro e pequenas empresas, na indústria, de produtos e social. Na terceira parte deste volume, são apresentados cinco capítulos que contemplam pesquisas sobre redes interorganizacionais e de cooperação, possibilitando a compreensão dos diferentes arranjos entre as organizações, bem como a origem e o desenvolvimento de redes de relações e cooperação.

Dessa forma, este terceiro volume é dedicado àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre os “Elementos de Administração” com foco em empreendedorismo, inovação e redes interorganizacionais, por meio de um arcabouço teórico construído por uma série de artigos desenvolvidos por pesquisadores renomados e com sólida trajetória no campo da administração. Ainda, ressalta-se que este volume agrega à área de administração à medida em que reúne um material rico e diversificado, proporcionando a ampliação do debate sobre os temas e conduzindo gestores, empreendedores e pesquisadores ao delineamento de novas estratégias de gestão de negócios, com foco na inovação e na construção de redes de relações e cooperações, objetivando o êxito empresarial.

Por fim, espero que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área da administração, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva

# SUMÁRIO

## PARTE I – EMPREENDEDORISMO

### CAPÍTULO 1 ..... 1

LIMITAÇÕES EPISTEMOLÓGICAS DO ENSINO DE EMPREENDEDORISMO

*André Luiz Kopelke*

**DOI 10.22533/at.ed.7631913031**

### CAPÍTULO 2 ..... 20

A INTENÇÃO EMPREENDEDORA COMO ATRATIVO PARA O DISCENTE EM ADMINISTRAÇÃO

*Arlindo Faray Vieira*

*Renilson Pinheiro Silva*

*Ricardo Henrique da Rocha Oliveira*

*Tatiana Mendes Bacellar*

*Mirelle Faray Vieira*

**DOI 10.22533/at.ed.7631913032**

### CAPÍTULO 3 ..... 37

POR DENTRO DO SHOW: A ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA COMO A ESTRELA PRINCIPAL DO SHOWBIZ

*Eduardo Dantas Soares*

*Marcos Rogério Mazieri*

**DOI 10.22533/at.ed.7631913033**

### CAPÍTULO 4 ..... 51

A PERCEPÇÃO DOS HABITANTES DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS EM RELAÇÃO AO EMPREENDEDORISMO SER UM POSSÍVEL AGENTE AMENIZADOR SOBRE O DESEMPREGO

*Maximilian Espuny*

*Mauricio Bueno da Silva*

**DOI 10.22533/at.ed.7631913034**

### CAPÍTULO 5 ..... 59

EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL E AS ESTRATÉGIAS DE MITIGAÇÃO DO RISCO POLÍTICO

*Luiz Paulo da Silva Costa*

**DOI 10.22533/at.ed.7631913035**

## PARTE II – INOVAÇÃO

### CAPÍTULO 6 ..... 79

INOVAÇÃO NA MICRO E PEQUENA EMPRESA: CATALISADORES E BARREIRAS

*Tiago Bomfim Claudino*

*Sandra Maria dos Santos*

*Augusto César de Aquino Cabral*

*Maria Naiula Monteiro da Silva*

**DOI 10.22533/at.ed.7631913036**

**CAPÍTULO 7 ..... 98**

INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA DO AMAZONAS: UMA ANÁLISE DOS DADOS DA PINTEC

*Bartolomeu Miranda Pereira*

*Maria Emilia Melo da Costa*

**DOI 10.22533/at.ed.7631913037**

**CAPÍTULO 8 ..... 113**

INTEGRAÇÃO DO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO ABERTA: UM ENFOQUE INTERCULTURAL

*Kleber Luís Celadon*

*Roberto Sbragia*

**DOI 10.22533/at.ed.7631913038**

**CAPÍTULO 9 ..... 131**

P&D E MARKETING INTEGRADOS PARA O SUCESSO NA INOVAÇÃO DE PRODUTOS: A EXPERIÊNCIA DE UMA FABRICANTE DE MATÉRIAS-PRIMAS COSMÉTICAS (ARTIGO PUBLICADO NA REBRAE, V.10 N.2, MAIO-AGO 2017)

*Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos*

*Fabiano Gregolin*

**DOI 10.22533/at.ed.7631913039**

**CAPÍTULO 10 ..... 147**

CRIPTOMOEDAS E *BLOCKCHAIN* NO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL

*Fernando Alves Silveira*

*Érico Souza Costa*

*Amilde Adílio Cardoso*

**DOI 10.22533/at.ed.76319130310**

**PARTE III – REDES INTERORGANIZACIONAIS E DE COOPERAÇÃO**

**CAPÍTULO 11 ..... 158**

AS REDES DE PAÍSES IMPORTADORES DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS NOS ANOS DE 2010 A 2014

*Flávia Braga Chinelato*

*Diogo Batista de Freitas Cruz*

**DOI 10.22533/at.ed.76319130311**

**CAPÍTULO 12 ..... 175**

A CONFIANÇA E O COMPROMETIMENTO COMO CATALISADORES DA EVOLUÇÃO DAS REDES

*Miguel Eugenio Minuzzi Vilanova*

*Anne Carolina Tonon Seneme Casarin*

*Ernesto Michelângelo Giglio*

**DOI 10.22533/at.ed.76319130312**

**CAPÍTULO 13 ..... 193**

RELAÇÃO ENTRE CONFIANÇA, COMPROMETIMENTO E DESEMPENHO EM REDES INTERORGANIZACIONAIS

*Thaís Helena Vieira Lobo*

*Alejandro Lynn Pereira Ramirez*

*Renato Telles*

**DOI 10.22533/at.ed.76319130313**

**CAPÍTULO 14 .....209**

A INFLUÊNCIA DA COOPERAÇÃO E DA COMPETIÇÃO NA COOPETIÇÃO: UM ESTUDO NOS CLUSTERS VAREJISTAS DA CIDADE DE SÃO PAULO

*Rosângela Sarmiento Silva*

*Denis Donaire*

*Leandro Campi Prearo*

*Marcos Antonio Gaspar*

**DOI 10.22533/at.ed.76319130314**

**CAPÍTULO 15 .....227**

COOPERAÇÃO TÉCNICA UNIVERSIDADE-EMPRESA: INICIATIVA ESTRATÉGICA PARA ALAVANCAR A COMPETITIVIDADE DO SETOR METALMECÂNICO NO ESTADO DO CEARÁ

*Priscilla Marques Carneiro*

**DOI 10.22533/at.ed.76319130315**

**SOBRE O ORGANIZADOR.....245**

## RELAÇÃO ENTRE CONFIANÇA, COMPROMETIMENTO E DESEMPENHO EM REDES INTERORGANIZACIONAIS

**Thaís Helena Vieira Lobo**

Universidade Paulista - UNIP

São Paulo – São Paulo

**Alejandro Lynn Pereira Ramirez**

Universidade Paulista - UNIP

São Paulo – São Paulo

**Renato Telles**

Universidade Paulista - UNIP

São Paulo – São Paulo

**RESUMO:** O presente artigo propõe o desenvolvimento de uma linha teórica sustentável de associação entre as categorias sociais confiança e comprometimento e o desempenho de organizações participantes das redes interorganizacionais. A combinação do desempenho individual das organizações reflete em benefícios para a rede de negócios em que as empresas estão inseridas. O objetivo é compreender a relação entre confiança, comprometimento e o desempenho nas redes interorganizacionais. A análise para este ensaio teórico foi conduzida considerando a perspectiva de redes de negócios conforme o paradigma da sociedade em redes (NOHRIA; ECCLES, 1992; CASTELLS, 1999). A perspectiva de redes leva ao estabelecimento de relações presentes entre os elementos estruturantes das duas perspectivas: 1) social:

por meio das categorias sociais confiança e comprometimento, e; 2) racional econômica: relacionada ao desempenho da rede como uma composição da avaliação para identificar o desempenho das organizações de uma rede. Foram analisados artigos que relacionam manifestação das categorias sociais com o desempenho das organizações participantes da rede. A proposta integradora dos constructos confiança, comprometimento e desempenho levaram à compreensão de que o nível de confiança entre as organizações em uma rede associa-se positivamente ao nível de comprometimento entre essas organizações, entendido como o grau de subordinação de objetivos individuais imediatos em relação aos objetivos coletivos. Ademais, a evolução dessas duas categorias sociais, confiança e comprometimento, manifestadas em uma rede, potencializa a expansão do desempenho dessa rede como composição dos resultados das organizações participantes.

**PALAVRAS-CHAVE:** Redes. Confiança e Comprometimento. Desempenho em redes.

**ABSTRACT:** The current article proposes the development of a sustainable theoretical line of association between the social categories of trust and commitment and, the performance of organizations participating of interorganizational networks. The combination of individual

performance from organizations reflects in benefits to the business network in which businesses are embedded. The purpose is to understand the relationship between trust, commitment and performance in interorganizational networks. The analysis for this theoretical test was conducted considering the perspective of business networks according to the social paradigm in networks (NOHRIA; ECCLES, 1992; CASTELLS, 1999). The perspective of networks leads to the establishment of present relations between the structuring elements of the two perspectives: 1) social: through social categories of trust and Commitment, and; 2) economic rational: related to network performance as a composition of assessment to identify performance of organizations in a network. Articles that relate the manifestation of social categories to the performance of the organizations participating in the network were analyzed. The integrative proposal of the trust, commitment and performance constructs has led to the understanding that the level of trust between organizations in a network is positively associated with the level of commitment among these organizations, understood as the degree of subordination of immediate individual goals regarding to the collective goals. Moreover, the evolution of these two social categories, trust and commitment, manifested in a network enhances the expansion of the performance of this network, understood as a composition of the results from participating organizations.

**KEYWORDS:** Networks. Trust and Commitment. Performance in networks.

## 1 | INTRODUÇÃO

O objetivo do presente artigo pode ser relacionado ao desenvolvimento de uma linha teórica sustentável de associação entre as categorias sociais confiança e comprometimento e o desempenho de organizações participantes das redes interorganizacionais. O surgimento de uma nova compreensão de organização das empresas sustentada pelo reconhecimento de uma entidade resultante da composição de negócios individuais forneceu as bases para a perspectiva de redes de negócios interfirmas (GRANDORI; SODA, 1995), onde as organizações se compõem de forma articulada, induzindo uma perspectiva de transações individuais para as coletivas. O ambiente em que as organizações estão inseridas sofrem transformações progressivas e constantes (SATYRO; TELLES; GIGLIO, 2014), os modelos de administração usualmente utilizados, aparentemente, não dão conta dos novos fenômenos competitivos; o aumento da competitividade entre as empresas indica uma perspectiva de compreensão das organizações como redes de negócios.

Diante da necessidade de expansão da competitividade, por meio de aumento da eficiência operacional, incremento da produtividade e ampliação do valor entregue ao cliente, como base fundamental para enfrentamento de uma concorrência progressivamente mais intensa, as *redes surgem* como nova perspectiva para compreender a relação entre as organizações, que, segundo Castells (1999, p.51),

pode ser relacionada ao paradigma da sociedade em redes e ao “o surgimento de nova estrutura social, manifestada sob várias formas conforme a diversidade de culturas e instituições em todo planeta”, induzindo uma compreensão dos negócios não apenas empresarial, mas social evolutivo.

Nohria e Eccles (1992) apresentam três razões para o crescente interesse nos fenômenos organizacionais a partir do conceito de redes: (a) compreensão das relações colaborativas entre fornecedores, clientes e até mesmo com seus concorrentes; (b) entendimento do desenvolvimento tecnológico associado em alguma medida na construção de relações de interações; (c) perspectiva de expansão do conhecimento acadêmico orientadas para redes de negócios. Para Grandori e Soda (1995), as redes podem ser entendidas ou apreciadas sob três paradigmas: sociedade em redes, social e racional econômico.

Na perspectiva do paradigma da sociedade em redes, o principal aspecto se constitui a partir da concepção de que as empresas estão operando em redes, independente da sua consciência ou não desta situação (GRANOVETTER, 1985; NOHRIA; ECCLES, 1992; UZZI, 1997; e CASTELLS, 1999).

No paradigma social, a rede se desenvolve a partir das relações sociais onde cada ator pode ser entendido como imerso e imbricado na rede. Os autores Polanyi, Arensberg e Pearson (1957) e Granovetter (1985) adotaram o termo *embeddedness* como uma perspectiva de compreensão dessa imersão que significa simultaneamente um relacionamento estruturado, mas que possui uma dinâmica de interação. Nesta perspectiva, enfatiza-se a importância das categorias sociais confiança e comprometimento presentes nas relações interorganizacionais, confiança é um valor traçado por normas sociais, por meio do imbricamento das partes que compartilham uma norma cultural e social comum; e o comprometimento está atrelado a dispor dos benefícios próprios para prevalecer os coletivos, e não tirar proveito da confiança existente entre as organizações (GRANOVETTER, 1985).

Uma premissa fundamental do paradigma racional econômico pode ser associada a concepção de que subjacente a integração entre os atores organizacionais há a presença de motivações econômicas imediatas, sendo que uma das bases de compreensão da fonte de ganho econômico pode ser entendida segundo a teoria da dependência de recursos (PFEFFER; SALANCIK, 1978; e GULATI; SYTCH, 2007). Autores como (I) Williamson (1981) trata dos custos de transação, oferecendo explicações interessantes sobre redução de custos e aumento de eficiência; (II) Clemen (1996) aborda a racionalidade de escolhas, sugerindo formas de composição que atendam a lógica racional de associação de negócios; (III) Axelrod (1984) com a teoria dos jogos, oferece uma concepção teórica sobre escolhas conjugadas que favorecem resultados coletivos superiores e (IV) Pfeffer e Salancik (1978) aprofundam a ideia de dependência de recursos, demonstrando que a integração de empresas pode ser alternativa viável na solução da escassez dos recursos individuais.

A partir da interação entre as organizações, desenvolve-se confiança e

comprometimento que reflete na melhora do desempenho das organizações individualmente; o desempenho pode ser representado por indicadores diversos, *do ponto de vista econômico se o capital está sendo remunerado adequadamente; na visão de mercado, se está expandindo e se o mercado está satisfeito com a proposta de valor da organização; do ponto de vista de estrutura se a empresa está conseguindo expandi-la, seja aumentando a capacidade produtiva ou número de empregados; no caso de redes, a combinação do desempenho individual das organizações* reflete os benefícios para a rede de negócios em que as empresas estão inseridas, nesse sentido, o presente trabalho tem por objetivo, buscar uma compreensão da relação entre confiança, comprometimento e desempenho nas redes interorganizacionais.

O desenvolvimento do ensaio está estruturado da seguinte forma: introdução, apresentando a importância de redes e relevância do tema, descrição do objetivo; desenvolvimento da análise crítica da literatura levantada; a proposta integradora do ensaio; as limitações e considerações finais.

## **2 | DESENVOLVIMENTO DA ANÁLISE**

A análise para este ensaio foi conduzida considerando a perspectiva de redes de negócios como um importante paradigma, a afirmativa principal defendida por Nohria e Eccles (1992) e Castells (1999) é que a sociedade atual está organizada em rede, diante disso, esta nova configuração das empresas denomina-se “nova competição”; frente aos mercados globalizados e o acirramento da competição das empresas, tornou-se importante a perspectiva da teoria de redes de negócios para compreensão de novos arranjos interorganizacionais (NHORIA; ECCLES, 1992). A perspectiva de redes, leva ao estabelecimento de relações presentes entre os elementos estruturantes das duas perspectivas quais sejam categorias sociais confiança e comprometimento como sendo elementos da composição do paradigma social e ao mesmo tempo busca-se bases para relacionar com o desempenho da rede, como uma composição do desempenho das organizações que participam da rede segundo o paradigma racional econômico.

O trabalho propõe explorar a relação potencial entre confiança, comprometimento e desempenho; busca-se o estabelecimento da relação entre as três dimensões a partir do levantamento e análise crítica da literatura sobre indicações reconhecidas ou eventualmente propostas da presença de relação entre os constructos confiança, comprometimento e desempenho.

### **2.1 Confiança e Comprometimento como constructos do paradigma social**

O paradigma social busca compreender as redes de negócios por meio das relações sociais existentes entre os atores que constitui o pano de fundo que regula as relações comerciais (NOHRIA; ECCLES, 1992). O desenvolvimento das categorias sociais na perspectiva de redes se torna um desdobramento relevante na construção dos relacionamentos interorganizacionais, uma vez que, as relações sociais influenciam

o comportamento dos atores (GRANOVETTER, 1985; e UZZI, 1997). Nas produções científicas considera-se um número significativo de trabalhos que investigam as categorias sociais confiança e comprometimento (CHEN; LIN; YEN, 2014; BERTÓLI; GIGLIO; RIMOLI, 2014; ADAMI; VERSCHOORE, 2014; HUANG; WILKINSON, 2013; PESÄMAA *et al.*, 2013; SERIGATI; AZEVEDO, 2013; WEGNER *et al.*, 2011; e CHANG, 2011).

As categorias sociais confiança e comprometimento, nos remete ao desdobramento da compreensão de redes seguindo os preceitos de Granovetter (1985) e os conceitos de imersão difundidos por Polanyi; Arensberg; Pearson (1957). Para Granovetter (1985), confiança existe quando outros membros da rede realizam ações corretas, independente do que estas irão acarretar, e o comprometimento é gerado ao longo do tempo entre os membros da rede. Observa-se no quadro 1 o relacionamento entre tais categorias.

CATEGORIA	CONCEITO DOMINANTE	CONTEÚDO A SER OBSERVADO	ALGUNS INDICADORES
CONFIANÇA	Colocar-se na dependência do outro.	Atitudes e ações nas quais o sujeito se expõe ao coletivo ou fica na dependência do outro, sem recorrer a mecanismos formais de controle.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Expor suas fraquezas e dependências aos outros.</li> <li>2. Assumir uma responsabilidade cuja execução depende de outro, confiando que esse outro irá realizar.</li> <li>3. Dispor seus recursos, de qualquer natureza, para serem usados por outros, sem necessidade de salvaguardas.</li> <li>4. Comportamentos e atitudes que mostram que o ator acredita que os outros seguem as regras.</li> </ol>
COMPROMETIMENTO	Colocar-se à disposição para ações coletivas; não tirar proveito da dependência dos outros.	Atitudes e ações para atingir objetivos coletivos ou ajudar outro ator, mesmo sem benefício pessoal imediato.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participar regularmente de reuniões e decisões.</li> <li>2. Ajudar a outro, mesmo sem benefício próprio.</li> <li>3. Assumir responsabilidades de ações conjuntas.</li> <li>4. Comportamentos que evidenciam a disposição para continuidade dos relacionamentos.</li> </ol>

Quadro 1 – Relacionamento entre as categorias sociais confiança e comprometimento

Fonte: Adaptação de Giglio, Silva e Bigas (2014).

A confiança existe quando um parceiro antigo indica outro, em razão das informações que dispõe sobre ele (GULATI, 1998). Já para Grandori e Soda (1995), se estabelece a confiança com base nas relações rotineiras, em que os parceiros agem de forma coletiva e não de forma oportunista. Segundo Morgan e Hunt (1994), comprometimento é a disposição do outro em realizar aquilo que se espera dele; só é possível colocar-se na dependência do outro quando se tem uma imagem positiva sobre essa pessoa e acredita-se que as expectativas serão atendidas. O comprometimento dos atores implica em obrigações e limitações perante a rede (GIGLIO, 2011).

Para Ring e Van de Ven (1994), com o intuito de reduzir as incertezas, a confiança surge a partir da boa vontade das partes em estabelecer relações que ocorram com frequência. Anderson e Weitz (1992) afirmam que a base para continuidade dos relacionamentos é a confiança; e o comprometimento motiva a sustentar os relacionamentos interorganizacionais de longo prazo.

Confiança e comprometimento são elementos fundamentais para a qualidade da relação entre as empresas, que se baseiam nessas categorias sociais para estimular a cooperação entre as organizações, mantém os relacionamentos de longo prazo e compreende-se que os riscos de transação são menores em razão de que os parceiros não serão oportunistas com o outro (MORGAN; HUNT, 1994).

## **2.2 Desempenho como constructo associado ao paradigma racional econômico**

O paradigma racional econômico tem como pressuposto que a formação de redes de negócios ocorre por motivos econômicos e pela dependência de recursos; segundo Giglio e Hernandez (2012) a ideia que permeia este paradigma é que as redes são respostas competitivas das organizações que buscam posições superiores de mercado e a decisão de participar ou não da rede é do empresário, que irá analisar as possíveis vantagens obtidas de estar inserido na rede de negócios. Ebers e Jarillo (1998) apesar de não negarem o paradigma social que envolve as empresas, apoiam-se no paradigma racional econômico para utilizarem indicadores de competitividade de mercado nas suas conclusões.

Na análise dos resultados de uma rede interorganizacional, o desempenho é o quanto aumenta ou intensifica os resultados esperados pela rede por meio do desempenho alcançado pela organização de forma individual, os resultados individuais se compõem para consolidar o desempenho da rede. Pode-se verificar desempenho sob diferentes perspectivas: (a) financeiro, (b) operacional, (c) organizacional e (d) competitivo (SERIGATI; AZEVEDO, 2013; ROSSONI *et al.*, 2014; WEGNER; RIBEIRO, 2011 e CASTRO *et al.*, 2015). Diante de muitas pesquisas que corroboram com o êxito das relações interorganizacionais, pouco se têm a respeito das medidas adequadas para mensurar os resultados alcançados pela rede (PARUNG; BITITCI, 2006).

## 2.3 Relações entre confiança, comprometimento e desempenho

Entende-se confiança como um valor traçado por normas sociais, por meio do imbricamento das partes que compartilham uma norma cultural e social comum; e o comprometimento está atrelado à disposição dos benefícios próprios para prevalecer os coletivos, e não tirar proveito da confiança existente entre as organizações segundo preceitos de Granovetter (1985); verifica-se na literatura uma presença evolutivo de publicações que demonstram a relação positiva entre os constructos confiança, comprometimento e desempenho no sentido generalista, podendo este ser ampliado para variáveis tais como: desempenho operacional, financeiro, organizacional, competitividade, resultados entre outros.

Algumas publicações relacionam os aspectos sociais com competitividade e desempenho das redes, pode-se mencionar que no trabalho de Souza et al. (2015), as categorias identificadas na pesquisa: (a) estratégia de grupo para competir como rede; (b) confiança; (c) comprometimento; e (d) cooperação estão relacionadas com a competitividade; na rede analisada os aspectos sociais são fundamentais para a competitividade da rede. No trabalho de Balestrin, Verschoore e Perucia (2014), a visão relacional demonstra que as ações coletivas das redes interorganizacionais, promovem a colaboração entre os participantes da rede para uma posição superior no mercado; as redes ainda potencializam recursos coletivos de difícil imitação; e a ação coletiva fomenta maiores ganhos por meio de redução de custos com a utilização de ativos específicos, redução do oportunismo e adoção de mecanismos que fortalecem os níveis de confiança e reputação entre os membros.

No artigo de Rossoni *et al.* (2014), os autores identificaram que a imersão relacional teve efeitos positivos nos indicadores de desempenho operacional. No trabalho de Adami e Verschoore (2014), os autores analisaram os relacionamentos interorganizacionais triádicos e afirmam que a confiança tem papel significativo para a manutenção das parcerias, desenvolvimento comportamental entre as partes, melhoria de desempenho e satisfação com a relação. Handfield e Bechtel (2002), pesquisaram sobre a construção de relações baseadas na confiança, onde fornecedores investem em ativos humanos e compradores controlam a dependência dos relacionamentos, sugerindo que confiança e ativos humanos estão positivamente associados com a melhoria da cadeia de abastecimento; os resultados encontrados revelam que quando os compradores não tem uma grande quantidade de controle sobre seus fornecedores, trabalham para construir a confiança dentro do relacionamento e melhoraram a capacidade de resposta do fornecedor.

Observa-se que as categorias sociais estão presentes nas cadeias de suprimentos, Hou *et al.* (2014) reconheceram que confiança é a base para acordos de cooperação e os resultados apontam que confiança nos fornecedores melhora a receita total de toda cadeia de suprimentos; Para Chen, Lin e Yen (2014), confiança interorganizacional com colaboração interorganizacional e compartilhamento de conhecimento, maximizam os

benefícios operacionais gerados em toda cadeia de fornecimento.

Loiola e Lagemann (2013) analisaram se as redes sociais influenciavam o desempenho de empresas incubadas; partindo-se do pressuposto de que as empresas com redes sociais coesas apresentam desempenho superior, o estudo com 5 casos, confirmou o pressuposto, uma vez que, apenas em uma empresa não foi possível encontrar evidências de que empresas com melhores indicadores de rede apresentam melhores resultados quanto a evolução dos negócios. Genari, Macke e Faccin (2012) estudaram que o capital social pode impulsionar o desempenho operacional, por meio das interações sociais existentes entre as organizações.

Spralls III, Hunt e Wilcox (2011) propuseram um estudo de empresas que utilizam tecnologias e-business para adquirir vantagem competitiva e se comportam como alianças; a capacidade organizacional do líder da rede influencia positivamente três recursos de capital de relacionamento: (i) confiança, (ii) troca de informações e (iii) comunicação de qualidade, que reflete em cinco saídas de desempenho: (a) capacidade de resposta, (b) financeiro, (c) eficiência, (d) eficácia e (e) inovação; os resultados corroboram para compreender que o desempenho de um parceiro da rede estão relacionados aos recursos de capital de relacionamento, esses recursos tem papel importante para explicar as diferenças em resultados de desempenho dos parceiros.

Laaksonen, Pajunen e Kulmala (2008) estudaram os aspectos relacionais e dinâmicos da confiança interorganizacional; a confiança percebida pelo parceiro e os recursos compartilhados evoluem com o desenvolvimento da relação ao longo do tempo, quando se estuda a evolução dos relacionamentos interorganizacionais deve-se considerar a confiança e a interdependência. Ainda relacionado a interdependência organizacional, examinou-se o efeito de dependência conjunta sobre o desempenho, mediada por elementos específicos: ação conjunta, confiança e qualidade e o âmbito da troca de informações, os resultados apontaram que dependência conjunta melhora o desempenho de relações de aquisição para os fabricantes e que este efeito é parcialmente mediado pelo nível de ação conjunta e a qualidade do intercâmbio de informações entre os parceiros (GULATI; SYTCH, 2007).

Outros artigos refere-se a colaboração, considerando não só os elementos de desempenho entre as empresas, mas também os fatores que influenciam a colaboração, é uma estratégia para aumento da competitividade; empresas estão construindo relações de colaboração com seus parceiros, a fim de obter eficiência e vantagem competitiva; os resultados corroboram que as atividades colaborativas entre as organizações, tais como a partilha de informação, esforço de relacionamento conjunto e investimentos dedicados levam a confiar e se comprometer; confiança e compromisso, por sua vez, levam a maior satisfação e desempenho (VERDECHO *et al.*, 2012; e NYAGA; WHIPPLE; LYNCH, 2010).

Parung e Bititci (2006) propõem um modelo de avaliação do desempenho das relações interorganizacionais em 3 conjuntos de medidas: (i) contribuição das empresas

individuais para a rede – com quais recursos os participantes irá contribuir para a rede; (ii) saúde da relação colaborativa – mensurar a saúde dos relacionamentos entre os participantes é presumir a sustentação e o potencial sucesso da relação, assumindo que relações saudáveis têm vida longa e sua medição pode ser atribuída cinco atributos e (iii) resultados obtidos – mensurar resultados é um esforço de determinar valores ganhos pelos participantes da rede; conforme detalhamento da Figura 1.

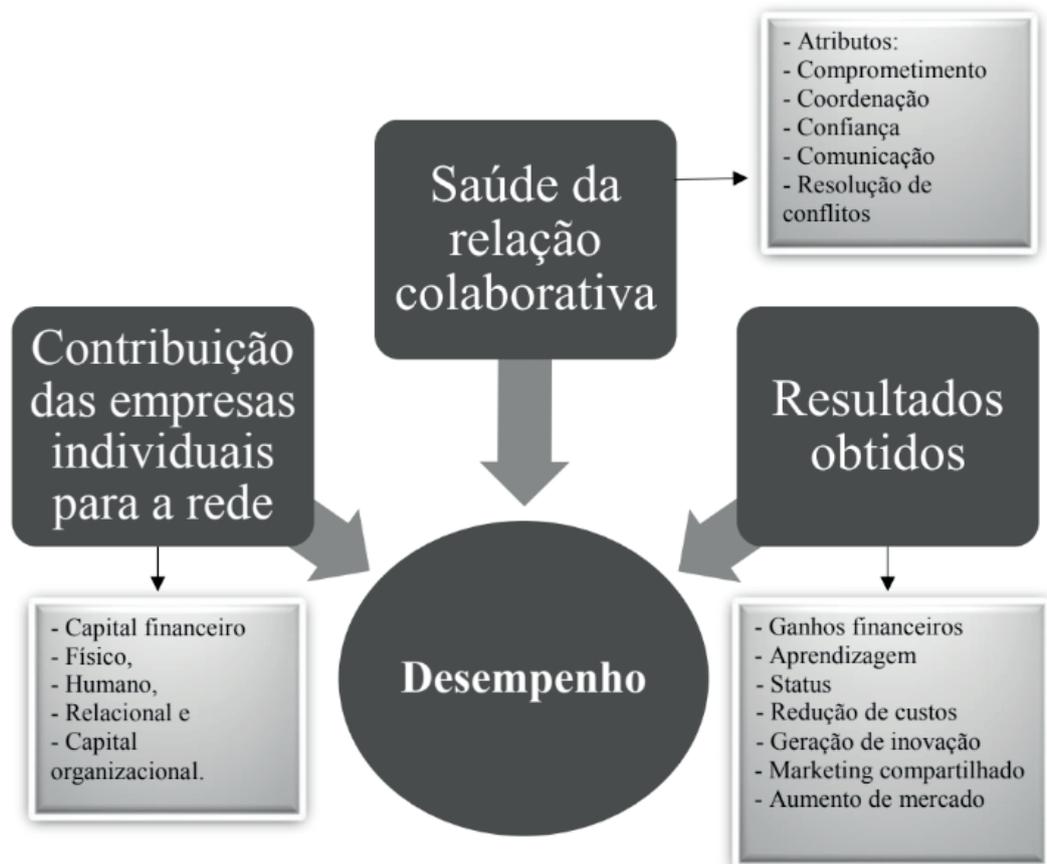


Figura 1 - Modelo de avaliação do desempenho das relações interorganizacionais

Fonte: Adaptação de Parung e Bititci (2006).

## 2.4 Análise crítica das relações entre confiança, comprometimento e desempenho

O fenômeno de redes pode ser explicado por diferentes paradigmas, partindo-se do social, confiança e comprometimento estão presentes nas investigações e quanto ao paradigma racional econômico, este relaciona-se às vantagens de custos obtidos pelas empresas por estarem conectadas a rede (GIGLIO; HERNANDES, 2012).

Para alguns autores, as posições relacionais dos dois paradigmas (i) social e (ii) racional econômico estão imbricados (*embeddedness*); existe certa indissociabilidade entre os paradigmas (TICHY; TUSHMAN; FOMBRUN, 1979; GRANOVETTER, 1985; e GRANDORI; SODA, 1995), as empresas participantes da rede estão imersas nas relações sociais e econômicas por meio deste imbricamento (POLANYI; ARENSBERG; PEARSON, 1957; e GRANOVETTER, 1985).

Diante das publicações analisadas, os artigos mencionados relacionam a manifestação das categorias sociais com o desempenho das organizações participantes da rede.

### **3 | PROPOSTA DE UMA PERSPECTIVA INTEGRADORA DE CONFIANÇA, COMPROMETIMENTO E DESEMPENHO**

Na proposta de integrar confiança, comprometimento e desempenho das redes interorganizacionais, pode-se observar que na relação confiança *versus* comprometimento, o constructo confiança apresenta definições variadas na literatura, podendo ser relacionada ao risco e incertezas (LUHMANN, 1979) e como base para continuidade dos relacionamentos (ANDERSON; WEITZ, 1992). Quanto ao comprometimento, assimetrias relacionadas a esse constructo levam à menos estabilidade do relacionamento (ANDERSON; WEITZ, 1992) e considera-se uma etapa no ciclo de relacionamento entre as empresas (DWYER; SCHURR; OH, 1987).

Com base nas publicações científicas, constata-se que os constructos confiança e comprometimento estão ligados diretamente, como pode ser observado nos trabalhos de Anderson e Weitz (1992); Morgan e Hunt (1994) e Gulati e Sytch (2007). Confiança e comprometimento são elementos essenciais para a qualidade da relação entre as empresas; as afirmações se baseiam que ambos constructos estimulam a cooperação entre as organizações, preservam os relacionamentos de longo prazo, reduz os riscos nas transações devido à certeza de que os parceiros não agirão de forma oportunista (MORGAN; HUNT, 1994), isso demonstra que quanto maior a confiança maior o comprometimento dos atores integrantes da rede.

Na análise da relação confiança *versus* desempenho, pode-se afirmar que o conjunto desse constructo atrelado a solidariedade, tem efeito positivo no desempenho operacional (ROSSONI et al., 2014). No trabalho de Chen, Lin e Yen (2014), a junção de confiança, colaboração interorganizacional e compartilhamento de informações resultou na maximização de benefícios operacionais em toda a rede; o mesmo se observa no artigo de Spralls III, Hunt e Wilcox (2011) que capital de relacionamento composto por confiança, troca de informações e comunicação gera 5 saídas de desempenho: (1) capacidade de resposta, (2) financeiro, (3) eficiência, (4) eficácia e (5) inovação; diante das publicações verificadas sobre esta relação, pode-se afirmar que *quanto maior confiança maior desempenho. A relação comprometimento versus desempenho ressalta-se o trabalho de Chang (2011) que sugere que o comprometimento pode ser uma estratégia de maximização do lucro para os atores que estão na condição de incertezas e riscos, o comprometimento colaborativo desempenha um papel importante no equilíbrio entre as relações interfirmas.*

A proposta do modelo de avaliação do desempenho de Parung e Bititci (2006) utiliza-se de dimensões relacionadas as categorias sociais confiança e

comprometimento quando mensura a saúde dos relacionamentos entre os participantes da rede; como dimensões pertinentes ao paradigma racional econômico, destaca-se capital financeiro e organizacional, que são características da contribuição individual de cada empresa inserida na rede; e a identificação dos resultados obtidos quais sejam: ganhos financeiros, aprendizagem, status, redução de custos, geração de inovação, marketing compartilhado e/ou aumento de mercado resulta no desempenho das organizações participantes da rede.

Diante das relações propostas pelo ensaio, entende-se que o estágio evolutivo de confiança associa-se positivamente ao estágio evolutivo de comprometimento e ambos se associam ao desempenho da rede. Estas relações sugerem as seguintes proposições:

P1 – O aumento do nível de confiança correlaciona-se positivamente com o nível de comprometimento dos atores de uma rede interorganizacional.

P2 – O aumento do nível de confiança entre atores de uma rede interorganizacional influencia positivamente o desempenho dessa rede e desses atores.

P3 – O aumento do nível de comprometimento entre atores de uma rede interorganizacional influencia positivamente o desempenho dessa rede e desses atores.

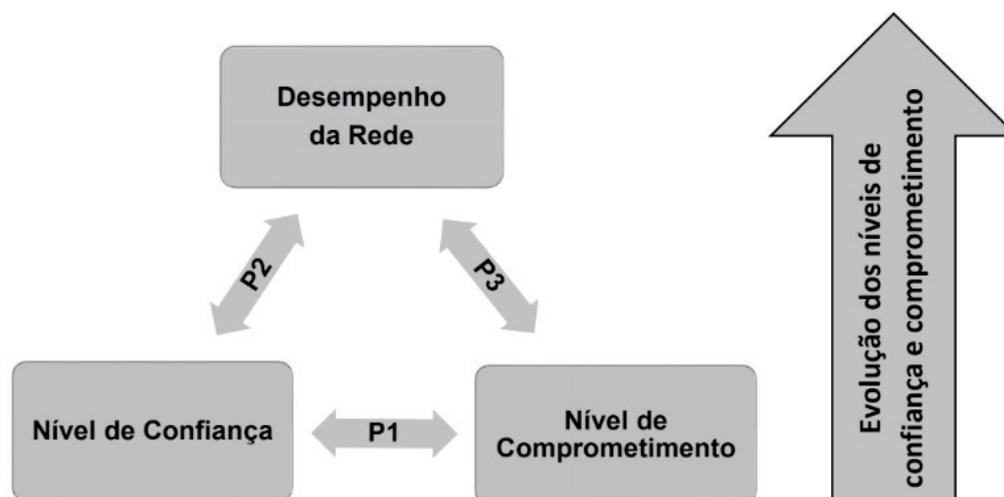


Figura 2 – Proposições

Fonte: Elaborado pelos autores.

A proposta integradora dos três constructos, entende-se que o nível de confiança entre organizações presentes em uma rede, entendido como a intensidade de segurança mútua, associa-se positivamente ao nível de comprometimento entre essas organizações, entendido como o grau de subordinação de objetivos individuais imediatos em relação aos objetivos coletivos; a evolução dessas duas categorias sociais manifestada em uma rede interorganizacional potencializa a expansão do desempenho dessa rede, entendido como composição dos resultados das organizações participantes.

## 4 | IMPLICAÇÕES

Aceitando-se que existe a relação entre confiança, comprometimento e desempenho de redes e que o estágio evolutivo de confiança associa-se positivamente ao estágio evolutivo de comprometimento e ambos se associam ao desempenho da rede - conforme proposta integradora dos três constructos - devem ser reconhecidas implicações teóricas, metodológicas e gerenciais decorrentes dessa posição.

### 4.1 Implicações Teóricas

Uma das consequências teóricas de considerar a relação entre confiança, comprometimento e desempenho de redes é que esta proposta é compatível com a característica de evolução da rede de negócios. Desta forma, as categorias sociais confiança e comprometimento, assim como as outras categorias sociais podem ser relacionadas com o desempenho das redes. Outra implicação teórica está relacionada a avaliação do desempenho das redes negócios que pouco se observa nos trabalhos acadêmicos.

### 4.2 Implicações Metodológicas

Admitindo a existência da relação entre confiança, comprometimento e desempenho de redes e que o estágio evolutivo de confiança associa-se positivamente ao estágio evolutivo de comprometimento e ambos se associam ao desempenho da rede, pode-se entender que a captura de métricas validadas de confiança conduzem a estimativas ou aproximações de comprometimento e que oferece uma maneira de se aproximar uma compreensão do desempenho gerado pelas organizações. É possível inferir em relação ao desempenho da rede por meio de estudos das categorias sociais confiança e comprometimento.

### 4.3 Implicações Gerenciais

Nas implicações gerenciais, pode-se relacionar os níveis de confiança e comprometimento com o desempenho da rede, sendo possível oferecer informações para o gerenciamento das organizações participantes da rede e para o gerenciamento da rede.

Na análise dos resultados de uma rede interorganizacional, pode-se verificar o desempenho sob diferentes perspectivas: (a) financeiro, (b) operacional, (c) organizacional e (d) competitivo; assim, se compararmos redes distintas e o nível de confiança e comprometimento for diferente e, ainda, aferirmos níveis de desempenho diferentes, pode-se escrever ações para encorajar o aumento da confiança e do comprometimento para que isso favoreça o aumento do desempenho de uma rede.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi *propor a existência da relação de categorias sociais,*

*confiança e comprometimento, com o desempenho das organizações participantes das redes interorganizacionais. Partindo-se do pressuposto de que as empresas estão operando em redes, independente da sua consciência ou não desta situação (CASTELLS, 1999), a perspectiva da sociedade em redes oferece alternativas adicionais de compreensão das organizações como redes de negócios. Utiliza-se as abordagens social e racional econômica para explicação de diversos fenômenos, no paradigma social, a rede se desenvolve a partir das relações sociais onde cada ator pode ser entendido como imerso e imbricado na rede (POLANYI; ARENSBERG; PEARSON, 1957; GRANOVETTER, 1985), nesta perspectiva, enfatiza-se a importância das categorias sociais confiança e comprometimento presentes nas relações interorganizacionais. Na perspectiva racional econômica, a integração entre os atores organizacionais existe a partir da presença de motivações econômicas imediatas, sendo que uma das bases de compreensão da fonte de ganho econômico pode ser entendida segundo a teoria da dependência de recursos (PFEFFER; SALANCIK, 1978; GULATI; SYTCH, 2007).*

A perspectiva de uma proposta integradora de confiança, comprometimento e desempenho das redes interorganizacionais, pode-se citar que as categorias sociais – que neste ensaio teórico foi considerado os constructos confiança e comprometimento – são elementos essenciais para a qualidade da relação entre as empresas. As categorias sociais sob a ótica de diversas dimensões (solidariedade, confiança, comprometimento, colaboração) gera desempenho para as organizações, seja ele financeiro, operacional, organizacional, empresarial e até mesmo na maximização de lucros e benefícios operacionais para as empresas participantes da rede (ROSSONI ET AL., 2014; CHEN; LIN; YEN, 2014; SPRALLS III; HUNT; WILCOX, 2011; CHANG, 2011).

A proposta do modelo de avaliação do desempenho de Parung e Bititci (2006) utiliza-se de dimensões pertinentes a abordagem social e a racional econômica, para identificar os resultados obtidos pelas organizações que resulta no desempenho da rede.

Diante das relações propostas pelo ensaio, entende-se que o estágio evolutivo de confiança associa-se positivamente ao estágio evolutivo de comprometimento e ambos se associam ao desempenho da rede; a evolução das duas categorias sociais – confiança e comprometimento – manifestada em uma rede interorganizacional potencializa a expansão do desempenho dessa rede, entendido como composição dos resultados das organizações participantes; a aceitação da proposta integradora dos constructos confiança, comprometimento e desempenho, sugere estudos em redes de negócios em que ocorram os fenômenos sociais como influência positiva do desempenho das organizações de forma individual que refletirá no desempenho da rede de negócios em que estas empresas estão inseridas.

## REFERÊNCIAS

- ADAMI, V. S.; VERSCHOORE, J. R. **Confiança em relacionamentos interorganizacionais triádicos**. Revista Alcance, v. 21, n. 2, p. 350-368, 2014.
- ANDERSON, E.; WEITZ, B. **The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels**. Journal of Marketing Research, Industrial Marketing Management, v. XXIX, p. 18-34, 1992.
- AXELROD, R. **The Evolution of Cooperation**. New York: Harper Collins, 1984.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; PERUCIA, A. **A visão relacional da estratégia: evidências empíricas em redes de cooperação empresarial**. BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS, v. 11, n. 1, p. 47-58, 2014.
- BERTÓLI, N. C.; GIGLIO, E. M.; RIMOLI, C. A. **Interfaces teóricas na estruturação de uma rede: proposta e aplicabilidade no agronegócio paranaense**. Organizações Rurais & Agroindustriais, v. 16, n. 4, p. 450-465, 2014.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CASTRO, M. R.; BRONZO, M.; RESENDE, P. T. V.; OLIVEIRA, M. P. V. **Relacionamentos colaborativos e desempenho competitivo de empresas brasileiras**. Revista de Administração de Empresas, v. 55, n. 3, p. 314-328, 2015.
- CHANG, K. C. **Close but not committed? The multiple dimensions of relational embeddedness**. Social Science Research, p. 1214–1235, 2011.
- CHEN, Y.H.; LIN, T.P.; YEN, D. C. **How to facilitate inter-organizational knowledge sharing: The impact of trust**. Information & Management. p. 568–578, 2014.
- CLEMEN, R. **Making hard decisions**. Duxbury: Belmont. 2<sup>a</sup>. Ed., 1996.
- DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. **Developing buyer-seller relationships**. The Journal of marketing, p. 11-27, 1987.
- EBERS, M.; JARILLO, J. C. **The construction, forms and consequents of industry network**. International Studies of Management & Organizations, v. 27, n. 4, inter, p. 3-21, 1998.
- GENARI, D.; MACKE, J.; FACCIN, K. **Mensuração do capital social organizacional em redes de indústrias vitivinícolas brasileiras**. BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS, v. 9, n. 1, p. 53-67, 2012.
- GIGLIO, E. M. **Proposta e sustentação de um modelo de rede que inclui o ator consumidor**. Brazilian Business Review, v.8, n.1, p. 28-50, 2011.
- GIGLIO, E. M.; HERNANDES, J. L. G. **Discussões sobre a Metodologia de Pesquisa sobre Redes de Negócios Presentes numa Amostra de Produção Científica Brasileira e Proposta de um Modelo Orientador**. Revista Brasileira de Gestão e Negócios-RBGN, São Paulo, v. 14, n. 42, p. 78-101, 2012.
- GIGLIO, E.; SILVA, R. M.; BIGAS, W. **Redes de projetos temporários: dinâmica das relações sociais**. Revista Ciência Administrativa, v. 20, n. 2, p. 604-632, 2014.
- GRANDORI, A.; SODA, G. **Interfirms network: antecedents, mechanisms and forms**. Organization Studies, 16/2, 1995.
- GRANOVETTER, M. **Economic Action and Social Structure: A Theory of Embeddedness**. American Journal of Sociology, v. 91, n. 3 p. 481-510, 1985.

GULATI, R. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, v. 19, p. 293-317, 1998.

GULATI, R.; SYTCH, M. **Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: effects of embeddedness on a manufacturer's performance in procurement.** *Administrative Science Quarterly*, p. 32-69, 2007.

HANDFIELD, R. B.; BECHTEL, C. **The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness.** *Industrial Marketing Management*, p. 367–382, 2002.

HOU, Y.; XIONG, Y.; WANG, X.; LIANG, X. **The effects of a trust mechanism on a dynamic supply chain network.** *Expert Systems with Applications*, p. 3060–3068, 2014.

HUANG, Y.; WILKINSON, I.F. **The dynamics and evolution of trust in business relationships.** *Industrial Marketing Management*, p. 455–465, 2013.

LAAKSONEN, T.; PAJUNEN, K.; KULMALA, H. I. **Co-evolution of trust and dependence in customer–supplier relationships.** *Industrial Marketing Management*, p. 910–920. 2008.

LOIOLA, E.; LAGEMANN, G. V. **Redes sociais informais e desempenho de empresas incubadas.** *Revista de Ciências da Administração*, v. 15, n. 37, p. 22-36, 2013.

LUHMANN, N. **Trust and power.** Chichester: Wiley, 1979.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. **Theory of Relationship Marketing.** *Journal of Marketing*, v. 58, n. 3, p. 20–38, 1994.

NOHRIA, N.; ECCLES, R. **Networks and Organizations: structure, form, and action.** Boston: Harvard Business School Press, 1992.

NYAGA, G. N.; WHIPPLE, J. M.; LYNCH, D. F. **Examining supply chain relationships: Do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ?** *Journal of Operations Management*, p. 101–114, 2010.

PARUNG, J.; BITITCI, U.S. **A conceptual metric for managing collaborative networks.** *Journal of Modelling in Management*, v. 2, n. 1, p. 116-136, 2006.

PESÄMAA, O.; PIEPER, T.; VINHAS DA SILVA, R.; BLACK, W.C.; HAIR JR., J.F. **Trust and reciprocity in building inter-personal and inter-organizational commitment in small business co-operatives.** *Journal of Co-operative Organization and Management*, p. 81–92, 2013.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective.** New York: Harper & Row, 1978.

POLANYI, K.; ARENSBERG, C.; PEARSON, H. **Trade and Market in the Early Empires.** New York: Free Press, 1957.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. **Developmental processes of cooperative interorganizational relationships.** *Academy of Management Review*, v.19, n.1, p. 90-118, 1994.

ROSSONI, L.; MARTINS, G. S.; MARTINS, R. S.; SILVEIRA, R. I. M. **Imersão social na cadeia de suprimentos e seu efeito paradoxal no desempenho operacional.** *Revista de Administração de Empresas*, v. 54, n. 4, p. 429-444, 2014.

SATYRO, W. C.; TELLES, R.; GIGLIO, E. M. **Proposta de uma linha conceitual de poder em estudos sobre redes.** *Anais. São Paulo: XVII SEMEAD*, 2014.

SERIGATI, F. C.; AZEVEDO, P. F. **Comprometimento, características da cooperativa e desempenho financeiro: uma análise em painel com as cooperativas agrícolas paulistas.** *Revista de Administração*, v. 48, n. 2, p. 222-238, 2013.

SOUZA, L. J.; ALSSABAK, N. A. M.; MACAU, F. R.; CUNHA, J. A. C.; PEREIRA, C. E. C. **A Influência dos Aspectos Sociais na Competitividade das Redes Interorganizacionais: a Experiência da Rede dos Exportadores de Frango Halal Brasileiro.** *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, v. 7, n. 1, p. 57-80, 2015.

SPRALLS III, S. A.; HUNT, S. D.; WILCOX, J. B. **Extranet Use and Building Relationship Capital in Interfirm Distribution Networks: The Role of Extranet Capability.** *Journal Of Retailing*, p. 59–74, 2011.

TICHY, N.; TUSHMAN, M.; FOMBRUN, C. **Social Networks analysis for organizations.** *Academy of Management Review*, v. 4, n. 4, p. 507-519, 1979.

UZZI, B. **Social Structure and Competition in Interfirm Networks, the paradox of embeddedness.** *Administrative Science Quarterly*, p. 35-67, 1997.

VERDECHO, M. J.; ALFARO-SAIZ, J. J.; RODRIGUEZ, R. R., ORTIZ-BAS, A. **A multi-criteria approach for managing inter-enterprise collaborative relationships.** *Omega*, p. 249–263, 2012.

WEGNER, D.; MACIEL, A. C.; MALAFAIA, G. C.; CAMARGO, M. E.; MACIEL, J. M. C. **Capital social e a construção da confiança em redes de cooperação: mudando padrões de relacionamentos na pecuária de corte.** *Revista de Administração IMED*, v. 1, n. 1, p. 72-96, 2011.

WEGNER, D.; RIBEIRO, J. L. D. **Avaliação de Desempenho de Redes Horizontais de Empresas: Um Estudo Exploratório.** *Revista Alcance - Eletrônica*, v. 18, n. 1, p. 59-74, jan-mar 2011.

WILLIAMSON, O. **The economics of organization: the transaction cost approach.** *American Journal of Sociology*, Chicago, n. 87, p. 548-577, Nov. 1981.

ZACCARELLI, S. P.; DONAIRE, D.; BOAVENTURA, J. M. G.; SIQUEIRA, J. P. L.; TELLES, R. **Gênese e evolução de redes de negócios.** *In: ZACCARELLI, S.P.; DONAIRE, D.; BOAVENTURA, J.M.G.; SIQUEIRA, J.P.L.; TELLES, R. Cluster e redes de negócio: uma nova visão para o sucesso dos negócios.* São Paulo: Atlas, 2008.

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-7247-176-3

