



**UNIFACS**  
UNIVERSIDADE SALVADOR  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES\*

**OS FATORES SOCIAIS E DE DEPENDÊNCIA DE RECURSOS COM  
CONDICIONANTES DA EMERGÊNCIA DE REDES DE NEGÓCIOS: DISCUSSÕES  
A PARTIR DO CASO DA REDE DE SÃO ROQUE**

**THE SOCIAL FACTORS AND THE RESOURCE DEPENDENT FACTORS AS  
CONDITIONS TO THE EMERGENCY OF BUSINESS NETWORKS: DISCUSSIONS FROM  
THE SÃO ROQUE NETWORK CASE**

**LOS FACTORES SOCIALES Y DE DEPENDENCIA DE RECURSOS COMO DETERMINANTES  
PARA LA EMERGENCIA DE REDES EMPRESARIALES: DISCUSIONES A PARTIR DO CASO DA  
REDE DE SÃO ROQUE**

**José Luís Guagliardi Hernandes, Dr.**  
Universidade Paulista/Brazil  
[jlghernandes@yahoo.com.br](mailto:jlghernandes@yahoo.com.br)

**Ernesto Michelangelo Giglio, Dr.**  
Universidade Paulista/Brazil  
[ernesto.giglio@gmail.com](mailto:ernesto.giglio@gmail.com)

**RESUMO**

O objetivo é analisar e discutir os fatores necessários para a emergência de redes de negócios. Como base teórica utilizam-se as afirmativas que todas as empresas estão em rede, quer utilizem ou não suas conexões. A proposição primária é que são necessárias as presenças concomitantes de fatores sociais e de dependência de recursos como determinantes para a emergência e desenvolvimento de redes. Reflexões prévias indicaram que as variáveis sociais mais relevantes seriam a confiança e o comprometimento; e as variáveis de dependência de recursos seriam o acesso a mercados, o acesso a tecnologia e recursos econômicos. Na pesquisa de campo foram analisadas as redes de negócios do município de São Roque, em São Paulo. As técnicas de coleta foram levantamento de dados secundários, entrevistas e acompanhamento e a técnica de análise foi a análise de conteúdo. A pesquisa sustentou a proposição orientadora, pois se encontraram casos de emergência de redes que só ocorreram na concomitância das variáveis. O trabalho contribui teoricamente para o tema da emergência de redes e metodologicamente com a apresentação e teste de um instrumento desenvolvido para a tarefa, o qual ainda não existe na literatura brasileira.

**Palavras-chave:** Redes; Formação de Redes; Dependência de Recursos; Relacionamentos Sociais.

**ABSTRACT**

The objective is to analyze and discuss the factors and conditions necessary to the emergence of business networks. The main guide is the theoretical assertive that all companies are in a networks, whether they use or not their connections. The primary proposition is that it is necessary the presence of social and resource dependence variables as determinants for the emergence and development of networks. Previous reflections indicate that the most relevant social variables would be trust and cooperation, and the most relevant resource dependence variables would be access to markets, access to technology and economy resources. The research instrument used was interviews, observation and documentation research. The analytic technique was the contend analysis. The results sustained the proposition, since there are cases of emergence of networks that occur only when the variables was presents. The work present a theoretical contribution regards the emergence of business networks and methodological contribution with the presentation of a test specifically developed to the task, which did not exist in the Brazilian academy.

**Keywords:** Networks; Emergency; Resources and Social Relationships.

## RESUMEN

El objetivo es analizar y discutir los factores y condiciones necesarias para la aparición de redes empresariales. La base teórica es la declaración que todas las empresas están en la red, ya sea utilizando, o no sus conexiones. La proposición principal es que es necesaria la presencia concomitante de variables sociales y de dependencia de recursos como determinantes para la aparición y desarrollo de redes. Reflexiones preliminares indican que las variables sociales más importantes son la confianza y el compromiso; y las variables de dependencia de recursos más importantes son el acceso a los mercados, el acceso a tecnología y recursos económicos. En la investigación de campo fueron analizadas las redes de negocios de São Roque, en São Paulo. Técnicas de colección fueron la colección de datos secundarios, entrevistas y seguimiento y análisis técnica fue el análisis de contenido. La investigación sustenta la proposición orientadora, porque se cumplieron los casos de emergencia de redes que sólo ocurrieron en concomitancia de variables. El trabajo contribuye de forma teórica al tema de nacimiento de las redes y metodológicamente por presentación y pruebas de un instrumento desarrollado para la tarea, que todavía no existe en la literatura brasileña.

**Palabras clave:** Redes; Emergencia; Relaciones sociales; Dependencia de recursos.

## 1 INTRODUÇÃO

O objetivo do trabalho consiste em analisar e construir explicações sobre os fatores e condições necessárias para a emergência de redes de negócios. Leituras prévias levaram à construção da proposição principal em que se afirma serem necessárias as presenças concomitantes de fatores sociais e de fatores de dependência de recursos como determinantes para a emergência e desenvolvimento de redes.

A expressão *rede de negócios* abrange muitos conceitos, com produção crescente desde a década de 1980, incluindo subtemas como o nascimento, emergência e desenvolvimento de redes. As afirmativas se aglutinam em torno de duas perspectivas dominantes: (a) a racional-econômica, valorizando os fatores de dependência de recursos e vantagens de custos na formação de redes; (b) social-técnica, valorizando os fatores sociais como sendo um pano de fundo necessário para a formação das redes (GIGLIO, 2010).

Na proposta deste trabalho valorizam-se os aspectos sociais e os racionais econômicos, sem afirmar a hierarquia de um, ou outro e sim sua concomitância. A simultaneidade é defendida por Nohria e Eccles (1992), Ebers e Jarillo (1998), quando afirmam que todas as organizações estão imersas em redes sociais e podem ser analisadas nessa perspectiva, além das transações técnicas e comerciais.

A proposição de concomitância de fatores, portanto, já está colocada na literatura internacional, embora sejam raros os trabalhos de investigação, tornando o esforço atual justificável. A afirmativa de simultaneidade e complexidade está presente nos trabalhos de Castells (1999), com afirmativas sobre uma nova configuração da sociedade, fundada em redes de relações, situação que aparece na expressão *sociedade em rede*.

Assim, o trabalho aceita os princípios da abordagem da sociedade em rede e a afirmativa dos fatores sociais imbricados com os fatores técnicos nos processos e decisões da rede. A proposição principal a ser investigada é a presença conjunta de fatores sociais e de dependência de recursos para a emergência das redes. As diferenças entre redes distintas estariam na presença, ou ausência de certos indicadores e na força das relações entre atores, determinando redes incipientes, latentes, ou já equilibradas, com auto-organização.

O interesse no tema de redes cresceu a partir da década de 1980 principalmente por causa da onda de fusões, aquisições e parcerias e pelo desenvolvimento de tecnologias de comunicação que permitiram conexões antes difíceis (NOHRIA E ECLES, 1992). No entanto, segundo Larson (1992) são raros os artigos que discutem

## OS FATORES SOCIAIS E DE DEPENDÊNCIA DE RECURSOS COM CONDICIONANTES DA EMERGÊNCIA DE REDES DE NEGÓCIOS: DISCUSSÕES A PARTIR DO CASO DA REDE DE SÃO ROQUE

o nascimento das redes considerando um conjunto de variáveis. Entre eles pode-se citar Jones (1997), que afirma a interface entre a perspectiva social e a econômica como responsável pelo nascimento de redes. A linha dominante dos pesquisadores é colocar foco nos fatores sociais (GULATI e GARGIULO, 1999) ou nos fatores econômicos (HAKANSSON e SNEHOTA, 1995). Entre alguns esforços de considerar naturezas distintas de variáveis pode-se citar Dore (1983), que investigou redes de empresas japonesas e Macaulay (1963), que analisou as formas de contratos entre empresários.

Como detalhamento da proposição, baseado em leituras prévias, entende-se que as variáveis sociais mais relevantes são a confiança e o comprometimento, pois são variáveis importantes no fortalecimento das conexões nas redes, conforme será detalhado no item sobre base teórica de redes. Entre as variáveis de dependência de recursos, as mais relevantes seriam o acesso a mercados, o acesso à tecnologia e a obtenção de vantagens econômicas. A presença dessas variáveis se alinha com as mudanças do campo organizacional contemporâneo, considerando as complexidades de produção, o crescente poder dos consumidores, as pressões sobre sustentabilidade, entre algumas principais. A união entre empresas torna-se uma resposta competitiva interessante, numa relação de interdependência.

O trabalho se justifica porque revisão bibliográfica prévia realizada pelos autores indicava serem raros os trabalhos na perspectiva do paradigma da sociedade em rede e que tratam das condições necessárias para a emergência de redes. Na literatura brasileira também se encontraram sinais de raridade do tema do nascimento de redes. Candido, Goedert e Abreu (2000) afirmam que as redes nascem pela necessidade de adaptação das empresas, incapazes de atuarem de forma isolada. Balestrin e Vargas (2004) comentam que o formato em rede promove ambiente favorável ao compartilhamento de informações, habilidades e recursos essenciais. Não se encontrou, no entanto, similaridade com a proposição deste trabalho. Aqui se afirma a indissociabilidade e a presença simultânea de fatores sociais e de dependência de recursos nas redes. Esta afirmativa segue de perto alguns dos princípios colocados por Granovetter (1985), embora este autor não estivesse claramente voltado para o tema da emergência de redes.

Considerando a relevância do tema da emergência de redes, a raridade de trabalhos brasileiros e a proposta de eleger fatores que unem duas correntes teóricas sobre redes, desenhou-se uma estratégia básica de pesquisa caracterizada como qualitativa, descritiva, e explanatória, uma vez que busca criar inovações e investigar novas propostas. A questão de pesquisa é: São os fatores de dependência de recursos e de relações sociais mutuamente determinantes para a emergência de redes? Como plano de coleta e análise de dados utilizam-se as regras para estudo de casos múltiplos, com foco nas histórias da emergência da rede e seu desenvolvimento. Como instrumento de coleta utilizam-se fontes secundárias, entrevistas abertas e acompanhamento de reuniões realizadas entre os parceiros. Para discussão e interpretação dos dados seguem-se as regras da análise de conteúdo (BARDIN, 1977).

O trabalho está estruturado da seguinte forma: Na Introdução coloca-se o tema e discute-se o contexto em que ele se insere. No item 1 apresentam-se os trabalhos que investigaram o tema do nascimento de redes; no item 2 apresentam-se os fundamentos teóricos do artigo, principalmente o paradigma da sociedade em rede. No item 3 descreve-se o planejamento metodológico, com a estratégia da pesquisa e o plano para a parte de campo. No item 4 apresentam-se e analisam-se os dados, buscando-se as convergências e o leque de respostas obtidas. No item 5 apresentam-se e analisam-se os dados do acompanhamento das reuniões, os dados secundários, as sub

redes e a grande rede da Região do município de São Roque. No último item apresentam-se alguns comentários, sugestões, defesa do trabalho e apresentação de seus limites.

Espera-se que o artigo contribua teoricamente com a compreensão dos fatores que possibilitam a emergência de relações mais próximas entre organizações, formando redes mais formais; e contribua metodologicamente com a apresentação de instrumentos construídos especificamente para a tarefa.

## **2 O TEMA DA EMERGÊNCIA DE REDES**

Para a realização deste item utilizaram-se os bancos de dados EbscoHost e Proquest, filtrando para artigos acadêmicos. Como critério de busca utilizaram-se as palavras chave “Networks, Emergence, Development, Interorganizational Networks and Social Networks”. Para os trabalhos brasileiros utilizaram-se os bancos de dados Google Acadêmico, Spell, Capes e Anpad. Num segundo filtro leu-se o resumo e a introdução para eliminar trabalhos que não tratam de redes de negócios.

Uma primeira constatação é que são raros os artigos que tratam do nascimento, emergência e desenvolvimento de redes. Por exemplo, a palavra *networks* colocada no PROQUEST requisitando como título indica uma ordem de 270 mil artigos e a adição da segunda palavra *emergence* reduz para apenas 71 artigos. A simultaneidade das palavras “*networks e development*” com uma limitação de pesquisa às revistas acadêmicas mostram apenas 167 referências. Poucos textos tratam especificamente de condições de nascimento e emergência de redes, havendo ênfase na literatura sobre a análise e manutenção das redes existentes. Entre os trabalhos há uma convergência na citação do texto de Lorange e Roos (1991) o qual propõe alguns passos na formação de alianças estratégicas (considerando as alianças como uma das manifestações de redes). Nesse trabalho os autores afirmam que a criação de parcerias exige a presença de algumas condições, tais como a compatibilidade entre as partes, conhecimento prévio entre os participantes e o desenvolvimento de confiança.

Para Larson (1992) a participação de uma empresa na rede está associada à necessidade de obtenção de conhecimentos e esta situação exige a presença da confiança e da reputação. Nas pré-condições de nascimento das redes a autora afirma estarem presentes a reputação dos atores, as incertezas do negócio e as experiências anteriores de cooperação. Na fase inicial aparecem a confiança e o comprometimento, como resultado de ações coletivas e estabelecimento de regras. A autora detalha as fases iniciais e de maturidade das redes, indicando que as variáveis técnicas e econômicas aos poucos geram as variáveis sociais. Algumas dessas variáveis, tais como regras e comportamentos de reciprocidade são também citadas por Mayntz (1993).

Alguns autores (RING; VAN de VEM, 1994, KOGUT, 2000) seguem o caminho das variáveis econômicas para a emergência de redes. Outros autores (EBERS; JARILLO, 1998, GLAISLER; TATOGLU, 1998, GULATI, 1999) colocam os fatores econômicos e sociais lado a lado. Sobre autores brasileiros Olave e Amato (2001) afirmam a necessidade de cooperação para a sobrevivência de empresas. Hoffmann e Morales (2004) afirmam a presença de vários fatores na formação de redes, tais como complexidade de tarefas, troca de conhecimento, confiança e cooperação e defesa contra a incerteza. Pereira e Venturini (2006) concluem que as redes se formam em situações de crise de sobrevivência e passada a crise a rede se desfaz. Negrini e Wittmann (2007) seguem o mesmo raciocínio.

Giglio, Rimoli e Silva (2008) defenderam a presença de fatores sociais na emergência e continuidade de redes. Os grupos investigados que apresentaram sinais exclusivamente técnicos e econômicos não evoluíram.

Os temas encontrados nesta revisão não se ordenam num tempo, aparecendo aleatoriamente, mostrando que não existe uma tendência clara das pesquisas. Sobre as variáveis, há convergência na citação da dependência de recursos, confiança e comprometimento, o que serve de argumento para a escolha das variáveis deste estudo. A conclusão é que os autores indicam a necessidade da existência de fatores de dependência de recursos e fatores sociais envolvidos no nascimento, emergência e desenvolvimento de redes, mas ainda sem um modelo, ou padrão estabelecido e sem a afirmativa de concomitância de fatores, que é a tese aqui defendida. No próximo item apresenta-se a base teórica.

### **3 BASE TEÓRICA**

A expressão *rede de negócios* abrange muitos conceitos e classificações, contando com uma produção crescente desde a década de 1980. Num texto seminal, Tichy, Tushman e Fombrum (1979) já apontavam a natureza social das ligações entre atores de redes. Para Castells (1999) e Nohria e Eccles (1992), o formato organizacional atual é o de redes, constituídas por ligações entre os atores. Todas as empresas estão em rede, quer utilizem, ou não, suas conexões.

Utilizando um raciocínio de rede a partir da Ecologia, Maturana e Varela (1987) afirmam que uma rede equilibrada tem a característica de auto-organização, isto é, a rede se torna uma unidade com certa independência das ações de forças externas e que esta situação seria o objetivo maior a ser perseguido pelos processos da rede. Em outras palavras uma rede está estabelecida quando a dinâmica de fluxos vai ocorrendo com relativa independência das ações individuais. Se uma comunidade inteira, por exemplo, está mobilizada para a produção de um determinado bem, estabelece-se uma dinâmica independente de algum morador decidir parar de participar. Assim, pode-se entender que a emergência de uma rede se caracteriza pelo aparecimento dessa força motriz que busca a auto-organização.

Na análise bibliográfica realizada percebeu-se a existência de duas posições dominantes sobre a emergência de redes, uma valorizando os fatores de dependência de recursos e outra valorizando os fatores sociais.

No paradigma de dependência de recursos predomina a idéia de que a rede tem a função de oferecer vantagens econômicas e de aprendizagem de processos e que o comportamento dos participantes e as decisões são reguladas por regras explícitas (LARSON, 1992; RING; VAN de VEM, 1994, MAZZALI; COSTA, 1997, GULATI, NOHRIA; ZAHEER, 2000, JACKSON; WOLINSKI, 1996). Os autores utilizam diversos nomes para a união das organizações, tais como alianças estratégicas, parcerias, *joint ventures*, franquias, consórcios, redes cooperativas e o grupo se mantém conforme seus resultados econômicos. Algumas das teorias que partem do paradigma racional econômico são: a teoria dos custos de transação, a teoria dos jogos, a teoria da agencia, a teoria dos *stakeholders*.

Larson (1992) criticou a visão estritamente econômica e racional na explicação de redes, afirmando que existem fatores sociais que determinam o desenvolvimento e os resultados. Esse é o principio do outro paradigma.

## OS FATORES SOCIAIS E DE DEPENDÊNCIA DE RECURSOS COM CONDICIONANTES DA EMERGÊNCIA DE REDES DE NEGÓCIOS: DISCUSSÕES A PARTIR DO CASO DA REDE DE SÃO ROQUE

O paradigma social técnico tem em Granovetter (1985) uma de suas principais expressões. A idéia central nesta perspectiva é que as ações econômicas estão inextricavelmente associadas com as relações sociais. Esta idéia de imersão dos atores nas relações sociais e econômicas já havia sido desenvolvida por Polanyi (1947). A idéia, portanto, não é nova, mas seu uso em redes de negócios sim. Autores como Larson (1992), Gulati (1998), Hernandez e Mazzon (2005) e Balmaceda (2005) afirmam o entrelaçamento de variáveis sociais e técnicas-econômicas nas redes. Nem todos, no entanto, investigaram o nascimento de redes.

A afirmativa de variáveis sociais e econômicas das redes de negócios é, conforme Castells (1999), uma das representações da sociedade em rede, a qual se estrutura a partir dessas duas vertentes. O fato novo e necessário para se afirmar a sociedade em rede é a base instrumental dada pela tecnologia (CASTELLS, 1999). O formato em redes é uma eficiente forma de organização da produção, distribuição e gestão. No aspecto social as redes modificaram as relações de trabalho, descentralizaram as decisões e o poder, criaram formas alternativas e sem muito controle de difusão da informação e criaram novas formas de inovação. Eles, os fatores sociais, não só estão presentes, como são colocados como um pano de fundo de uma ordem superior aos fatores racionais e econômicos.

A proposta deste trabalho valoriza os aspectos sociais e os racionais econômicos, porém sem afirmar a hierarquia de um, ou de outro e sim sua concomitância. A simultaneidade é defendida por Nohria e Eccles (1992). Para os autores todas as organizações estão inseridas em redes sociais e precisam ser analisadas nessa perspectiva, além das transações técnicas. A mesma idéia de contexto social foi desenvolvida por Miles e Snow (1992), afirmando que num mundo em mudança os empresários buscaram unir forças. Grandori e Soda (1995), Schoroeder (1995) e Jones (1997) afirmam que os controles do comportamento num grupo de empresários que trabalham coletivamente não são apenas os formais e explícitos, mas também os informais, fundados nas relações sociais. Quando a governança (as regras) formais e informais criam um equilíbrio é quando a rede mais se desenvolve.

Especificamente sobre o imbricamento de fatores na emergência de redes Ebers e Jarillo (1998), Hsin (2006) e Cabrales, Armengol e Zenou (2007) afirmam a conjugação dos fatores sociais e de dependência de recursos no início das redes. Sacomano e Truzzi (2002) afirmam que há um esforço atual em construir pontes entre perspectivas econômicas e sociais. A associação entre fatores de dependência de recursos e sociais segue de perto alguns dos princípios colocados por Granovetter (1985). O autor afirma a idéia de imersão, isto é, cada ator vai se enredando cada vez mais na rede, nos seus aspectos sociais e econômicos, de tal maneira que a teia lhe dá cada vez mais segurança, ao mesmo tempo em que inibe sua liberdade e flexibilidade. A parte social da imersão é o estabelecimento da confiança e do comprometimento, ou seja, colocar-se na dependência do outro e eleger objetivos coletivos como mais importantes que os particulares.

Smith-Doerr e Powell (2005) seguem na mesma linha da conjugação dos fatores sociais e de dependência de recursos para a formação de redes. Dessa forma, o trabalho atual aceita e utiliza os argumentos do imbricamento entre fatores sociais e econômicos, selecionando cinco variáveis que são as mais frequentemente citadas como a base da emergência e manutenção das redes: Acesso ao mercado; Acesso à tecnologia; Obtenção de vantagens econômicas; Confiança e Comprometimento. A proposição é que as variáveis se apresentam concomitantemente.

A proposição de concomitância de fatores, portanto, já está colocada na literatura internacional, embora sejam raros os trabalhos de investigação, tornando o esforço atual justificável. Do ponto de vista dos autores deste artigo, uma possível explicação para a raridade de trabalhos brasileiros estaria nas dificuldades metodológicas de se utilizar modelos positivistas que buscam isolar variáveis, o que é praticamente impossível quando se investiga um fenômeno de ação coletiva. Para a presente tarefa se aceita que as afirmativas da sociedade em rede e a metodologia da complexidade são capazes de investigar a emergência de redes abarcando a simultaneidade de fatores envolvidos.

O paradigma da sociedade em rede é uma ideia presente nos trabalhos de Castells (1999). O autor mostra as estruturas sociais emergentes nos domínios da atividade e experiência humana, fundadas na sociedade da informação, que possibilita a estrutura e dinâmica de redes. Redes constituem a nova morfologia social e a difusão da lógica de redes modifica de forma substancial a operação e os resultados dos processos produtivos, das relações de poder e de consumo. O estudo de Castells e Cardoso (2005) sobre a sociedade em rede constitui a linha orientadora de nossa análise. A filosofia da sociedade em rede é que estamos todos imbricados, com laços fortes e fracos; com diferentes naturezas de ligações, econômicas, sociais e políticas e este emaranhado de ligações é a rede. Não é possível e nem lógico tentar separar um fator para análise.

Nohria e Eccles (1992) afirmam que o termo redes tornou-se o modo contemporâneo de se descrever organizações. Temas como vantagem competitiva, jogos de poder e liderança podem ser mais bem explicados conforme a posição dos atores na rede de relacionamentos econômicos e sociais. A metáfora de uma espiral sem fim, com uma malha de múltiplos fios, cada qual com sua importância na estrutura geral é apresentada por Smith-Doerr e Powell (2005); Whitaker (1993), Souza e Quandt (2008) e Habermas (2001), este último discutindo a sociedade em rede na análise de políticas públicas.

Uma consequência metodológica dessas afirmativas, é que seria possível desenhar o mapa de uma rede de organizações a partir da análise de qualquer uma delas, isto é, de qualquer nó da rede. Esta consequência tornou-se fundamental neste trabalho, como se verá no item de metodologia.

Resumindo o caminho até aqui, o trabalho aceita os princípios da abordagem da sociedade em rede e a afirmativa dos fatores sociais imbricados com os fatores racionais e econômicos nos processos e decisões da rede. A proposição principal a ser investigada é a presença conjunta de fatores sociais e de dependência de recursos para a emergência das redes, definindo a confiança, o comprometimento, o acesso a mercado, as vantagens econômicas e dependência de tecnologia como as variáveis principais, conforme convergência encontrada na análise bibliográfica.

Desenha-se, portanto, a seguinte tarefa de pesquisa: investigar se a afirmativa da presença concomitante de sinais de confiança, ou comprometimento; pertencentes à categoria de variáveis sociais; e de sinais de dependência de tecnologia, necessidade de acesso a mercados e necessidade de vantagens econômicas; pertencentes à categoria de dependência de recursos; como fatores que proporcionam a emergência e fortalecimento de redes de negócios; se sustenta nos dados.

#### **4 METODOLOGIA**

Conforme desenvolvido no item 2, realizou-se uma pesquisa bibliográfica sobre o tema de emergência de redes. Para a tarefa foram utilizados filtros e selecionaram-se artigos dos bancos de dados EbscoHost, Proquest, Google Acadêmico, Spell, Capes e Anpad. Os resultados mostraram que são raros os trabalhos sobre emergência de redes, aparecendo aleatoriamente, sem configurar uma tendência; ora valorizando os fatores sociais, ora os econômicos e, o que se tornou uma informação importante para o plano de pesquisa, sem nenhum modelo de integração. O quadro indicou a adequação de uma metodologia exploratória, descritiva e explanatória, já que a proposta do artigo se caracteriza por certo ineditismo. Além disso, o método de estudo de caso se mostra apropriado, já que existem variáveis qualitativas, imprevisibilidade de sua ocorrência e suas consequências e não existem exemplos comparativos na literatura.

A pesquisa segue os ditames de trabalhos qualitativos, principalmente considerando a natureza das variáveis selecionadas e o tipo de resposta esperada para a pergunta/proposição, incluindo a necessidade de interpretação dos dados. Seguindo a classificação de Lakatos e Marconi (1991, 1993) o trabalho pode ser classificado como descritivo e explanatório, significando o compromisso de retratação a mais fiel possível da realidade; esforços de compreensão a partir dos referenciais de base adotados e o lançamento de novas propostas de pesquisas. Como respondentes foram selecionados empresários, representantes do governo, consultores, representantes das entidades de pesquisa e de tecnologia, representantes das associações e sindicatos, responsáveis pelas ONGs atuantes no local, representantes de órgãos de fomento.

Como instrumentos de coleta foi utilizada a entrevista aberta; o acompanhamento seguindo o modelo do roteiro de entrevista e a pesquisa documental. O acompanhamento realizado foi das reuniões mensais entre o governo e os empresários, nas quais se discutiam os planos e ações de desenvolvimento. Como documentos foram considerados os registros de órgãos públicos e privados sobre as histórias de uniões de qualquer natureza. O roteiro de coleta, apesar de dirigido para a entrevista, pode ser utilizado na análise de documentos e dos discursos nas reuniões. Ele consistia basicamente num conjunto de indicadores sobre a presença das variáveis selecionadas – acesso à tecnologia, acesso ao mercado, obtenção de vantagens econômicas, sinais de confiança e sinais de comprometimento. Sobre o comprometimento, por exemplo, utilizando a definição operacional de outros autores (ALVES, 2009; RUYTER; SEMEIJIN, 2002; GILLILAND; BELLO, 2002), alguns indicadores eram: simpatia aos objetivos e valores coletivos; ação orientada pelo objetivo coletivo, acima do objetivo pessoal; assumir responsabilidades no grupo; repudiar comportamentos oportunistas; acreditar na obrigação da troca e partilha; aprovar punições aos transgressores de regras; auxiliar o outro em caso de necessidade, ou urgência. O Quadro 1 apresenta exemplos de indicadores das variáveis selecionadas, que auxiliaram na construção dos instrumentos.



**OS FATORES SOCIAIS E DE DEPENDÊNCIA DE RECURSOS COM CONDICIONANTES DA EMERGÊNCIA DE REDES DE NEGÓCIOS: DISCUSSÕES A PARTIR DO CASO DA REDE DE SÃO ROQUE**

Quadro 1 - Exemplos de indicadores das variáveis de emergência de redes.

	Exemplos de indicadores
Acesso ao mercado	1. ampliar o número de contatos com consumidores e fornecedores. 2. passar a atuar em segmentos que não dominava.
Acesso à tecnologia	1. aprender novas tecnologias ensinadas pelos outros. 2. adaptar ou inovar processos, conforme troca de experiências.
Obtenção de vantagens econômicas	1. obter diminuição de custos, por diluição nos processos coletivos. 2. conseguir realizar negócios os quais solitariamente seriam difíceis.
Confiança	1. colocar seus recursos à disposição dos outros, sem necessidade de salvaguarda. 2. solicitar ajuda para um problema. 3. expor seus problemas aos outros, esperando não haver oportunismo.
Comprometimento	1. colocar-se à disposição para ações que beneficiam o grupo, mesmo que não haja benefício próprio direto. 2. oferecer ajuda para um problema de outro. 3. não se aproveitar da exposição dos problemas dos outros para obter vantagem.

Fonte: Construção dos autores, 2013.

No acompanhamento buscaram-se os sinais de presença das variáveis, através dos discursos nas várias reuniões. Para a pesquisa documental o acervo principal veio da biblioteca municipal, que continha material sobre a história, a vitivinicultura, a produção agrícola, a agropecuária, a alcachofra, o desenvolvimento de um cluster industrial, a economia, as indústrias e empresas, fatos sobre os grupos, associações, feiras e outros eventos coletivos.

De posse dos dados realizou-se a análise, seguindo o conjunto de procedimentos conhecido como Análise de Conteúdo (BARDIN, 1977). A análise de conteúdo é, em resumo, a construção de inferências, proposições e hipóteses a partir da análise dos significados presentes num discurso. O pesquisador realiza três etapas: (1) Preparativos: (a) A escolha dos documentos a serem analisados – neste trabalho eram os discursos das entrevistas, dos acompanhamentos e os conteúdos dos documentos; (b) A formulação das hipóteses e dos objetivos – neste caso, a proposição orientadora já explicitada; (c) A elaboração dos indicadores que fundamentam a interpretação- neste caso, os indicadores do Quadro 1; (2) Exploração do material: (a) organização do material – no caso, a seleção de trechos dos dados que se referem aos indicadores; (b) aproximar dados convergentes – no caso, indicar os conteúdos repetidos nos dados; (3) Tratamento dos resultados: (a) inferências sobre as convergências e as divergências – no caso, os pontos comuns nas redes investigadas e os pontos divergentes; (b) interpretação dos dados, utilizando o referencial teórico – no caso, colocar os resultados sob o prisma teórico selecionado; (c) levantar novas proposições e hipóteses para desdobramentos do trabalho – no caso, as sugestões de novas pesquisas indicadas ao final.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A investigação do município de São Roque, no Estado de São Paulo, tornou-se interessante pois houve possibilidade de acompanhamento, o que é valorizado em trabalhos sobre redes (FIDEL, 1992). O município constitui um estudo de caso, conforme afirmativas de Yin (1994); Easton (1995) e Hartley (1994), pois apresenta uma história atípica de local onde existiram redes de indústria e comércio, depois houve longos períodos de decadência econômica e agora as instituições procuram se organizar para recuperar a imagem de local turístico.

O município também passou por alterações em sua área geográfica. O atual município de Araçariguama era um bairro de São Roque que conseguiu sua emancipação e esta região concentrava grande parte da economia agrícola, o que trouxe muita dificuldade de desenvolvimento para São Roque. No passado o município era bem desenvolvido econômica e socialmente, reconhecido pelo seu vinho, possuía uma agricultura importante para a região, e foi decaindo, perdeu a parte da agricultura, teve dificuldades para encontrar um rumo para se reerguer, o que torna interessante sua análise.

Atualmente existe o plano de revitalização e desenvolvimento da região que tem mostrado resultados com o retorno de turistas. O governo local procura unir os empresários de comércio e serviços, o que, na linguagem técnica de redes, seria como incentivar a emergência de sub redes, interligadas pelo objetivo coletivo de desenvolvimento (e sobrevivência das organizações envolvidas). Este momento, portanto, é propício para a investigação do tema.

São Roque foi fundado em 16 de agosto de 1657 e em 1990 foi transformado em Estância Turística. O plano atual da Prefeitura é aglutinar os pequenos e médios empresários dos setores de turismo, hotelaria, agronegócio do vinho, da uva, da ranicultura, ovinocultura e da alcachofra. Conforme a base teórica do trabalho, estes negócios estariam estruturados em sub redes latentes e o esforço do governo consiste em desenvolver essas redes. A investigação indicou a presença de várias sub redes no município, das quais foram selecionadas seis pelos critérios de acesso aos sujeitos: Roteiro do Vinho (gastronomia); Rede de Vitivinicultura; Roteiro do Centro (recursos históricos); Rede da Alcachofra; Roteiro da Raposo (hotelaria), Rede da Ovinocultura. Foram reconhecidas outras sub redes em início de formação, sobre Ranicultura, Produção Hidropônica, Orquídeas, Turismo ecológico e Tomate. Nos parágrafos seguintes apresentam-se os resultados e os comentários das seis redes selecionadas.

**a) Roteiro do Vinho:** A análise dos dados sustentou a proposição sobre a presença concomitante dos fatores sociais e de dependência de recursos. O grupo é composto de 30 atores dos setores de vinícolas e adegas, restaurantes, produtos típicos, pousadas, e lazer. Foram entrevistados três atores que o secretário de desenvolvimento indicou como sendo os mais ativos. A história desses empresários é de esforço para manter uma tradição de vinho na região e os laços familiares foram importantes nessa tarefa.

Um pequeno trecho do discurso de um dos sujeitos mostra o grau de comprometimento entre os atores: *“Hoje nós fazemos parceria com todos do roteiro, o ... vende meus produtos, eu vendo os dele, da ... eu tenho a alcachofra, mesmo o meu concorrente tem os meus licores, e eu tenho os dele aqui, então é uma parceria. Temos bons relacionamentos, aqui um indica o outro e quando o cliente volta, ele passa aqui para agradecer a indicação, a gente só tem a ganhar com isso.”*

**b) Rede de Vitivinicultura:** Foram entrevistadas três pessoas, sendo dois empresários e um representante do governo. A história da vitivinicultura em São Roque pode ser dividida em três fases. A primeira, no século XVII, com poucas informações coletadas sobre ações conjuntas. A segunda fase começa na década de 1880, com o início da modernização dos processos. A terceira fase começa na década de 1920, com apoio do governo, desenvolvendo e recuperando vinhedos. Na década de 1960 houve valorização imobiliária na região, o que ocasionou regressão da produção. Famílias com tradição no cultivo enfrentaram conflitos entre os participantes, alguns querendo continuar o negócio, outros querendo vender as terras.

O município conta hoje com 12 adegas (contra 112 da década de 1960) produzindo a partir da uva local. Conforme os dados, os motivos de decadência foram a dificuldade de sucessão na administração, conflitos de interesses familiares, falta de confiança na produção conjunta, mudança nas condições climáticas e de solo da região. Como se percebe, são fatores sociais e de recursos envolvidos.

O discurso de um dos sujeitos mostra algumas regras de inclusão no grupo: *“Para participar do roteiro do vinho, você tem que ter um negócio no roteiro, e ter um empreendimento voltado para o turismo... a gente não tem estatuto, até o fim do ano a gente vai formatar a associação, pois cresceu muito rápido... você precisa ter alguns critérios: Estrutura que atenda bem o turista, desde estacionamento, banheiro, o que você vai servir para o turista; se a pessoa quiser abrir um boteco, já não dá mais, há 10 anos dava...”*.

Os dados sustentam a proposição da presença (e em alguns casos, da ausência) dos fatores sociais e de dependência de recursos. Quanto a troca de recursos e o comprometimento estava presente, as empresas interligadas se desenvolviam; quando predominou a competição isolada (ou seja, a ausência de troca de recursos) e a desconfiança, as adegas fecharam.

**c) Rede do Centro turístico:** O Roteiro do Centro compreende 30 atores da região central da cidade de São Roque que fazem parte do perímetro compreendido pelo roteiro. Como os recursos de imóveis antigos não são abundantes, esse grupo compreende todo tipo de comércio e serviço.

Conforme dados levantados pela entrevista com um técnico que presta assessoria para esse projeto (a prefeitura tem um projeto do Roteiro do Centro) há resistência para o trabalho coletivo, com dominância de discursos sobre fatores econômicos, embora os participantes desse roteiro confiem nas intenções positivas da prefeitura. A rede propriamente dita, no entanto, nas suas características de interdependência, trocas e comprometimento ainda se encontram num estado latente.

**d) Rede da Alcachofra:** As regiões de São Roque, Ibiúna e Piedade perfazem 90% da produção nacional do produto. Em São Roque, a produção existe há 60 anos. O ator principal desse grupo é um sujeito avesso às ações coletivas, mas as pressões o obrigam a participar. A ausência do fator social de confiança e comprometimento por parte desse ator é, segundo se infere, um dos principais motivos para o fraco desenvolvimento competitivo do grupo, quando se considera que eles competem com o roteiro do vinho. Os outros atores, no entanto, estão se organizando e se unindo, o que pode alterar essa situação de centralidade atual.

Um trecho do discurso desse ator ilustra a análise: (sobre exemplos de ações coletivas) *“A prefeitura não ajuda nada, a gente tem que se virar... fizeram uma reunião (os que comercializam alcachofra) e não me chamaram ... no ano passado eu tive muitas dificuldades, mas agora, com essa sociedade no restaurante, as coisas estão melhorando ... a gente precisaria se unir mais, mas isso é muito difícil...”*.

**e) Roteiro da Raposo:** Este Roteiro compreende o perímetro dos arredores da Rodovia Raposo Tavares do quilometro 46 ao 60 e é composto por 24 atores de diversos setores econômicos, tais como centro hípico, comércio de produtos típicos, centro de treinamento de cavalos, pesqueiros, comércio de artigos em rattan, restaurantes, pousadas, apiário, viveiro de mudas, móveis rústicos, hotéis e comércio de vinhos.

O relato de um dos sujeitos, que é um consultor contratado pela prefeitura para tentar organizar esse roteiro, indica que existem muitas assimetrias de objetivos, de capacidades e de disposição de atuação em conjunto. Relata também que existiam lutas de poder pela presidência do grupo. Estas condições parecem determinar o não desenvolvimento do grupo. Dados dos sujeitos indicam que os participantes buscam uma forma de reaproximarem colegas antigos (que abandonaram o grupo por discordância).

Esta rede parece ser um exemplo de como variáveis de assimetrias e de relações sociais de poder influenciam na desagregação do grupo, como se fossem energias tangenciais, contrárias às energias centrípetas das relações sociais de comprometimento e da atitude de trocas de recursos. O pequeno trecho do discurso do consultor ilustra a percepção sobre as dificuldades de união nesta rede. *“... o roteiro do vinho deu certo porque eles já se conheciam, muitos eram até parentes, um vínculo anterior que eles já tinham era a capela, eles sempre foram unidos na festa de Canguera, ... esse vínculo religioso, facilitou. Já no roteiro da raposo eles não tem esse associativismo; tá faltando essa união e essa raiz que existia nos outros...as duas pessoas que assumiram a presidência usavam mais como status pessoal.”*

Os dados desta rede sustentam a proposição, na sua negativa. A ausência de fatores sociais de aproximação e a negativa de troca de recursos parecem ser fundamentais no resultado da não associação dos empresários.

**f) Rede da Ovinocultura:** Esta é uma atividade recente no município e conta com um sujeito que é o principal criador. Como seus recursos de espaço são limitados, o sujeito busca captar outras pessoas para a sua atividade. É um movimento claro de busca de parceiros pela dependência de recursos. O plano do sujeito é atuar na cadeia toda do negócio, desde a criação dos animais, até a comercialização dos derivados. O fato econômico positivo, que pode atrair parceiros, é que o sujeito não consegue atender a demanda, em alta.

O sujeito deixou claro nas reuniões mensais da prefeitura que está disposto a trocar e ensinar todo o processo para os parceiros, mas, mesmo assim, não está obtendo adeptos. Conforme relato do sujeito, as pessoas são um pouco acomodadas e reservadas. Já o relato de outro sujeito, que é vizinho deste criador, mostra um raciocínio estritamente econômico, conforme ilustra um trecho de seu discurso: *“Depende de primeiro que ele tá buscando dar resultado, ele tá com dois tipos de ovelha, prá tentar descobrir qual delas é que produz maior, melhor quantidade de leite... tá em fase de experiência. Desde que descubra uma atividade lucrativa, a gente começa a participar, mas no momento nós estamos na expectativa de ver os resultados dele. Como somos vizinhos nós estamos sempre se vendo, mas não temos nenhum tipo de negócio.”*

O que se pode concluir deste caso é que apenas a presença de fatores econômicos e de troca de tecnologia não são suficientes para o desenvolvimento de um grupo. Conforme relato do sujeito falta exatamente a ligação social, tese aqui defendida.

As seis redes investigadas sustentaram a proposição sobre a presença e concomitância de fatores de dependência de recursos e sociais na emergência de redes. Nos casos em que existem sinais de presença

## OS FATORES SOCIAIS E DE DEPENDÊNCIA DE RECURSOS COM CONDICIONANTES DA EMERGÊNCIA DE REDES DE NEGÓCIOS: DISCUSSÕES A PARTIR DO CASO DA REDE DE SÃO ROQUE

concomitante de fatores sociais e de dependência de recursos, como na rede do roteiro do vinho, a rede se desenvolve, apresenta resultados, alguns atores se definem como mais centrais, aceitos, e legitimados pelos demais e há um certo equilíbrio e controle dos fatores que poderiam desestabilizar, como assimetrias de objetivos.

Já nos casos em que não se encontram os sinais de presença dos fatores sociais e de dependência de recursos, como nos casos do Roteiro da Raposo e da Rede de Ovinocultura, a rede se encontra num estado latente, sem resultados, com movimentos de luta de poder entre os atores e um desequilíbrio nas relações, causado por assimetrias de objetivos.

Nos casos intermediários, em que um fator está mais fortemente presente, mas o outro ausente, como na Rede de Alcachofra, percebe-se uma certa organização da rede, mas uma lenta evolução, percebida pelos próprios sujeitos participantes da rede.

Não há, portanto, um paradigma dominante nas redes investigadas. Cada qual se encontra num estado de configuração distinto, conforme a presença, ou ausência das variáveis em estudo. Os dados convergem com as afirmativas de Larson (1992) sobre a necessária presença da confiança e do comprometimento no desenvolvimento de uma rede. A autora, no entanto, afirma uma relação histórica, já que as variáveis técnicas e econômicas antecedem as variáveis sociais. A afirmativa deste artigo é que os fenômenos são concomitantes e não causais. As redes em que predominam objetivos econômicos e falta consciência de ação coletiva (Roteiro do centro e Roteiro da Raposo) estão estagnadas, sem sinais de evolução de solução dos conflitos causados pelas assimetrias e sem sinais de resultados.

Nessa linha de concomitância, os dados se alinham com as afirmativas de Ebers e Jarillo (1998) e Gulati (1999). Já na literatura brasileira, alguns autores (OLAVE; AMATO, 2001; HOFFMANN; MORALES, 2004; NEGRINI; WITTMANN, 2007) convergem na afirmativa da emergência de redes a partir de crises e incertezas, originando movimentos de cooperação, os quais terminam quando os problemas são resolvidos. Esses fatores de complexidade do mercado e ciclos de vida das redes não apareceram nos dados desta pesquisa. Ainda sobre autores brasileiros, os dados convergem com o trabalho de Giglio, Rimoli e Silva (2008) sobre os fatores econômicos não serem suficientes para a emergência e continuidade das redes.

No próximo item apresenta-se uma interpretação sobre a grande rede do município de São Roque, que é o conjunto das sub redes investigadas.

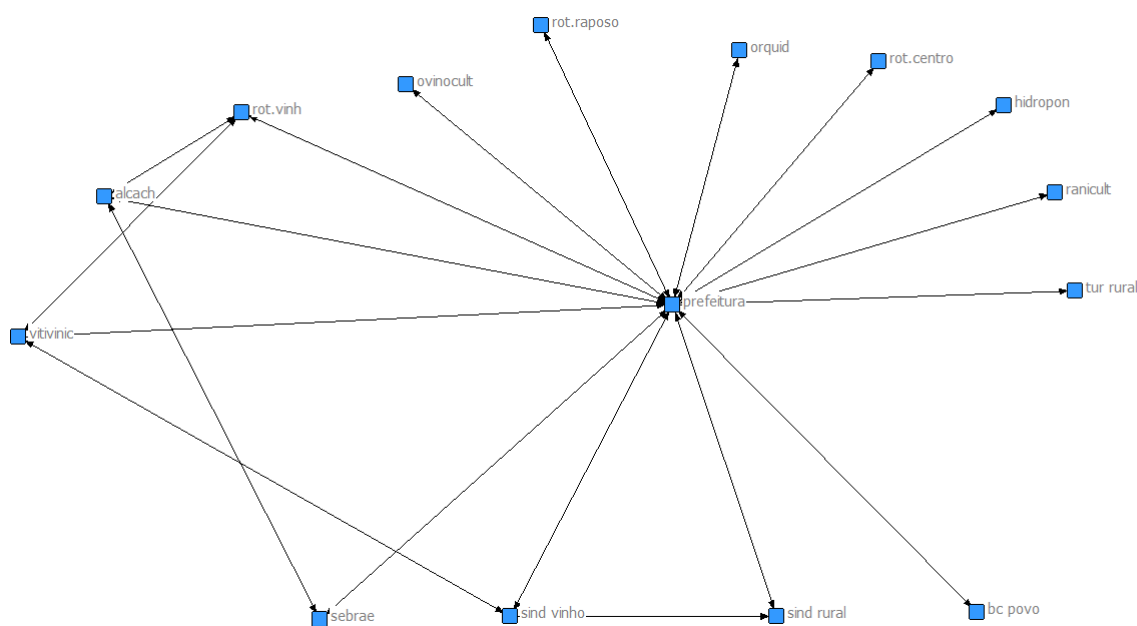
### 5.1. Comentários sobre a rede de São Roque

As análises anteriores sobre as sub redes do município e os dados resultantes do acompanhamento permitem criar interpretações sobre a rede de São Roque, a partir da crença que sub redes fazem parte de redes maiores. As informações sobre os laços fortes existentes permitiram a construção da Figura 1. Nela estão indicados os atores presentes nas reuniões, ou frequentemente citados. Na parte superior e esquerda da figura estão as sub redes investigadas e também outras que surgiram nos dados, mas não pesquisadas neste trabalho. Como ator central está a prefeitura, na figura do seu secretário de desenvolvimento, que é o articulador da aproximação entre os atores, conforme detalhado a seguir. Na parte inferior da figura encontram-se as instituições de apoio. A Figura mostra as ligações mais fortes, conforme dados coletados. As instituições de

## OS FATORES SOCIAIS E DE DEPENDÊNCIA DE RECURSOS COM CONDICIONANTES DA EMERGÊNCIA DE REDES DE NEGÓCIOS: DISCUSSÕES A PARTIR DO CASO DA REDE DE SÃO ROQUE

apoio, por exemplo, tem encontros rotineiros com a prefeitura, para elaboração de projetos, predominando as trocas de informações técnicas. Já algumas relações mais fortes entre redes de negócios, como entre vitivinicultores, roteiro do vinho e alcachofra, apresentam trocas que são comerciais, técnicas e sociais. Neste caso, as trocas são facilitadas pelo fato de alguns atores pertencerem a duas redes ao mesmo tempo, funcionando como pontes entre os participantes. É o caso de um empresário que atua como produtor (rede de vitivinicultura) e como comerciante (roteiro do vinho).

Figura 1 - A rede de São Roque, com as sub redes de negócios, a prefeitura e as organizações de apoio.



Fonte: Desenvolvido pelos autores, 2013.

Nos parágrafos seguintes apresentam-se os dados secundários de entrevistas com técnicos e o secretário do município e os dados coletados no acompanhamento.

O articulador do plano de desenvolvimento da região é o secretário de Desenvolvimento. Os sujeitos entrevistados o retratam com aspectos positivos (suas boas intenções) e com aspectos negativos (falta de experiência). Para triangulação dos dados coletados no acompanhamento, o secretário foi entrevistado em dois momentos.

Num primeiro momento o secretário explicou seu plano. Segundo seu relato, a diretriz do plano é convencer os grupos de apoio, a instituição pública, os empresários e os envolvidos em diferentes áreas da região sobre o fortalecimento da agricultura e pecuária da região, que são importantes para o turismo, que é importante para o comércio. No desenvolvimento econômico de São Roque, as atividades estão distribuídas em 50% em serviços e turismo, 25% na indústria e 25% no comércio. O setor agropecuário está abandonado. Algumas ações julgadas importantes por ele são trazer indústrias e hotéis para a região e oferecer cursos profissionalizantes.

Numa segunda entrevista, três meses depois, o foco foi nas possíveis mudanças observadas pelo sujeito. O secretário afirma que conseguiu atrair 16 indústrias para a região, no setor moveleiro, barcos, e autopeças.

## OS FATORES SOCIAIS E DE DEPENDÊNCIA DE RECURSOS COM CONDICIONANTES DA EMERGÊNCIA DE REDES DE NEGÓCIOS: DISCUSSÕES A PARTIR DO CASO DA REDE DE SÃO ROQUE

Com a vinda dessas indústrias houve interesse das organizações em desenvolverem mão de obra qualificada, que era outra ação importante. Surgiram também novos hotéis e planos para mais dois roteiros turísticos, da Taxaquara e do Sabó, basicamente com atrações sobre comunidades indígenas e seus produtos. O secretário obteve da prefeitura a verba de R\$ 5 milhões de reais para desenvolver e restaurar o centro.

Os dados coletados indicam o sucesso do plano do secretário. Ao mesmo tempo em que apresenta resultados (emprego, volta dos turistas) consegue interessar cada vez mais pessoas para fazerem parte do pacto coletivo de desenvolvimento. No entanto, o interesse ainda não se transforma em adesão e ação nos vários sub grupos. É uma extensa articulação entre muitos atores e, conforme se viu na análise anterior, com assimetrias, resistências e ceticismo. Nesse quadro poder-se-ia afirmar que a Rede de São Roque se encontra num estado de latência e início e essa conclusão é diferente da afirmativa de Castells (1999), quando afirma que a sociedade em rede é a nova configuração da sociedade. Alguns dos atores de São Roque que foram entrevistados e acompanhados, principalmente os que participam de redes incipientes, como a do roteiro da Raposo, retratam uma sociedade de pequenos grupos, com filosofia de empreendedorismo individual.

Foram acompanhadas oito reuniões e nelas discutiu-se com regularidade sobre as ações possíveis e a vocação do município. As falas revelam que não há consenso sobre essa vocação, mas os participantes destacam que o município é conhecido pela alcachofra e pelo roteiro do vinho. A presença nas reuniões não era uma constante, isto é, os sujeitos não eram os mesmos, o que trazia alguma dificuldade de continuidade dos temas anteriores. Numa das reuniões, por exemplo, estavam presentes apenas os empresários do negócio de alcachofra, visando, evidentemente, o conteúdo da reunião. Nas frases seguintes resumem-se os pontos que importam neste trabalho.

Uma convergência entre os participantes é que o secretário está abrindo muitas frentes ao mesmo tempo e que deveria escolher prioridades (por vezes os sujeitos citavam o seu negócio como prioritário). Para os pesquisadores, no entanto, o secretário havia deixado claro que abriria todas as frentes possíveis, num primeiro momento, e ver quais poderiam evoluir.

Existem sinais de desentendimento entre os empresários e as instituições de apoio, por exemplo, sobre as formas de financiamento (nas relações com bancos), ou sobre gerência e interferência nos negócios (relativo ao Sebrae), ou sobre as burocracias para processos produtivos de envasamento (relativo aos órgãos controladores).

Sobre os fatores investigados no trabalho, pode-se verificar a presença dos sinais de dependência de recursos, principalmente econômicos, como grande motivador dos atores. O fator social mais evidente era a disposição para ajudar, porém numa atitude de preservação da individualidade, o que evitava ações coletivas. Como deixou bem claro um sujeito no seu discurso, a atitude é de esperar os resultados.

A sequência das reuniões mostrou uma evolução da confiança e comprometimento, pois algumas idéias criaram ações, tais como a criação de uma equipe da prefeitura exclusivamente voltada para o agronegócio, as ações de combate aos fungos que atacam a plantação de alcachofra, o estabelecimento da rotina do encontro de empresários ao início da feira anual de alcachofra. Neste ponto, os dados convergem com as afirmativas de autores (EBERS, JARILLO, 1997-1998; CASTELLS, 1999; GRANOVETTER, 1985) sobre as relações sociais constituírem um pano de fundo que atua como eixo de atração das ações técnicas e comerciais. Não se pode, no entanto, afirmar relações causais estritas.

O conjunto de dados documentais, de entrevistas e de acompanhamento sustenta a proposição sobre a necessidade da presença concomitante de fatores sociais e de dependência de recursos para a emergência e desenvolvimento de uma rede. O mapa das várias organizações envolvidas no desenvolvimento do município de São Roque mostram diferentes forças dos laços, em alguns casos, como do Roteiro do vinho, com laços fortes estabelecidos entre organizações empresariais, o governo e instituições de apoio; e em outros casos, como do Roteiro da Raposo, com laços fracos, briga de poder, conflitos de assimetrias e dominância da atitude e estratégia de competição isolada.

A ausência, ou presença das variáveis do estudo, e seu paralelismo com o desenvolvimento, ou não, de uma rede específica, indica maior força de sustentação das afirmativas da perspectiva social de redes, no sentido das variáveis sociais constituírem um pano de fundo necessário para a emergência das redes. As variáveis racionais-econômicas parecem jogar um papel mais secundário na sua força de atração para movimentos de ações coletivas. Dito de outra forma, os dados indicam que o acesso a mercados e o acesso à tecnologia, na visão dos sujeitos, podem ser obtidos sem a necessidade de ação coletiva. Nesse sentido, pode-se afirmar que a pesquisa valorizou o paradigma social-técnico. Por outro lado, mas com menor quantidade e intensidade de dados, a presença isolada de fatores sociais, como a obrigação de realizar negócios com pessoas da família, não é suficiente para ação coletiva. Existem vários empresários que são parentes, mas trabalham de forma isolada. Esta informação reforça a proposição da concomitância.

Um resultado não planejado do trabalho, o qual propicia reflexões, foi à questão da territorialidade das redes. Conforme Smith-Doerr e Powell (2005) surgem vínculos interorganizacionais sociais em concentrações espaciais regionais. Os dados do Roteiro do vinho foram concordantes com a assertiva. Esse grupo é formado por empresas de comércio e serviços de alimentos distribuídos em sete quilômetros de uma rodovia e que constituem um grupo ativo, com reuniões e decisões. Já os dados do roteiro denominado Centro, cujos atores estão bem próximos geograficamente, foram discordantes da afirmativa teórica. São empresas de negócios heterogêneos, com dominância do esquema mental de empreendedor solitário e com resistência dos proprietários de imóveis históricos em participar de um serviço turístico. A proximidade, neste caso, não está facilitando a emergência de laços sociais de confiança e comprometimento.

## **6 COMENTÁRIOS FINAIS**

O objetivo do trabalho foi descrever e explanar sobre as variáveis necessárias para a emergência de redes de negócios. A proposição investigada é a condição de concomitância das variáveis de dependência de recursos e fatores sociais para a emergência de redes interorganizacionais. Entre os fatores sociais foram eleitos a confiança e o comprometimento e entre os fatores de dependência de recursos foram eleitos o acesso a tecnologia, acesso a mercados e recursos econômicos. A base teórica repousa nas afirmativas de Castells (1999) e Nohria e Eccles (1992) sobre a sociedade atual. Conforme essa linha, a sociedade atual está organizada no formato em redes e todas as organizações participam de redes, quer desenvolvam, ou não, suas conexões.

Para investigar a proposição foi realizada uma pesquisa de seis redes existentes no município de São Roque, no Estado de São Paulo. O resultado da pesquisa sustenta a proposição, pois nos casos em que se observou a presença dos fatores indicados, as redes estavam evoluindo, no sentido de resultados e solução de



## OS FATORES SOCIAIS E DE DEPENDÊNCIA DE RECURSOS COM CONDICIONANTES DA EMERGÊNCIA DE REDES DE NEGÓCIOS: DISCUSSÕES A PARTIR DO CASO DA REDE DE SÃO ROQUE

conflitos; e nos casos em que se observou a ausência dos fatores indicados, principalmente os fatores sociais, as redes estavam estagnadas, ou latentes, com movimentos de luta de poder entre os atores e um desequilíbrio nas relações, causado por assimetrias de objetivos.

Nos casos intermediários, em que um fator está mais fortemente presente, mas o outro ausente, como na Rede de Alcachofra, percebe-se uma certa organização da rede, mas uma lenta evolução de solução de conflitos e obtenção de resultados, relatada pelos próprios participantes da rede.

Do ponto de vista teórico não há, portanto, um fator e posição dominante nas redes investigadas. Conforme Larson (1992) os fatores racionais econômicos estariam presentes antes dos sociais. Os dados da pesquisa, no entanto, não indicam essa relação causal. Já para Gulati (1998) a formação de parcerias depende de relações sociais anteriores. O presente artigo defende a concomitância dos fatores, o que se sustentou a partir dos dados da rede mais desenvolvida, que é o Roteiro do Vinho e, por ausência, na rede menos desenvolvida; a de Ovinocultura. A concomitância é defendida por autores como Ebers e Jarillo (1998) e Gulati (1999).

Os dados são divergentes das assertivas de autores brasileiros (OLAVE; AMATO, 2001; HOFFMANN; MORALES, 2004; NEGRINI; WITTMANN, 2007) que afirmam a emergência e dissolução de redes conforme a presença e solução de crises. Nas seis redes, independentemente de sua origem e configuração atual, surgiram dados sobre o plano de continuidade, o que é um dos indicadores do comprometimento.

Sobre o comparativo entre os dados e o paradigma da sociedade em rede, os dados são convergentes com as assertivas de Castells (1999) e Nohria e Eccles (1992), sobre todas as organizações estarem em redes, mesmo que os atores não tenham consciência sobre suas conexões. Esta conclusão é fundamentada principalmente a partir dos dados das redes pouco desenvolvidas, como o Roteiro da Raposo (sobre hotelaria) e a Ovinocultura. Os pesquisadores foram capazes de desenhar a rede de relações das organizações, mesmo com o discurso da competição isolada de alguns sujeitos. Dados secundários, documentos, depoimentos técnicos mostraram a existência de redes com características de interdependência. Esta falta de consciência sobre o contexto de redes e a necessidade de ações coletivas é colocada por alguns autores como um dos motivos da estagnação de redes (OLSON, 1971; MATURANA, VARELA, 1987; RUSBULT, VAN LANGE, 2003). Como esta categoria não estava selecionada neste artigo, fica como sugestão para uma nova pesquisa.

Os dados são convergentes com as afirmativas da predominância das relações sociais (GRANOVETTER, 1985). As redes mais desenvolvidas e as mais latentes indicaram a presença, ou ausência dos fatores sociais, autorizando a relação entre os fatores e o estado de organização específico de cada caso. A tese do trabalho, no entanto, é sobre concomitância, o que torna menos relevante encontrar ordem causal nos fatores. A conjugação dos fatores é que caracteriza as diferentes configurações das redes.

O trabalho, então, contribui teoricamente ao indicar uma condição ainda não colocada e afirmada na literatura, sobre a concomitância da presença de fatores na emergência de redes. A noção de concomitância, diferente de afirmativas causais, implica no raciocínio do todo, do integrado, o que se alinha com o pensamento contemporâneo da complexidade (MORIN, 1991) e do sistemismo (BERTALANFY, 1973) aplicados à Administração. Como contribuição teórica secundária, mas não menos importante, o trabalho aponta os fatores que são primordiais na emergência de redes, o que é uma sistematização de um leque de afirmativas hoje esparsas na literatura, conforme indicado no item 2, de revisão bibliográfica.

Os resultados da pesquisa favorecem o paradigma da sociedade em rede, nas suas afirmativas de uma nova organização social e comercial no formato de redes, quando comparado com o paradigma social-técnico. Em ensaio em construção pelos autores, defende-se o paradigma da sociedade em rede como mais capaz de explicar a emergência e o desenvolvimento de redes nas suas várias manifestações (redes de negócios, de cooperação, de políticas públicas) do que as abordagens racionais e sociais. A atual pesquisa é uma evidência a ser utilizada no ensaio.

Uma importante contribuição metodológica foi indicar a validade do uso de múltiplas fontes no estudo de redes, o que raramente se encontra nos trabalhos brasileiros. Foi possível, por exemplo, ir além do conteúdo do discurso presente nas entrevistas, na configuração de redes que sequer são percebidas pelos atores, como o Roteiro da Raposo e a Ovinocultura. A técnica de acompanhamento mostrou-se capaz de gerar dados competentes e válidos sobre o estado das redes, com informações que não apareceram nas entrevistas e nos documentos. Para os autores deste artigo o acompanhamento é uma técnica rica e raramente utilizada nos estudos de redes, predominando os questionários e entrevistas (GIGLIO, 2010).

Uma contribuição que se situa nos limites das afirmativas teóricas e nas consequências metodológicas refere-se à seleção dos sujeitos. O paradigma da sociedade em rede afirma que todas as organizações estão em rede, portanto qualquer um pode ser escolhido como sujeito número 1. Os dados do trabalho confirmaram ser possível desenhar a rede de relações a partir de qualquer empresa, sendo que a primeira de cada rede foi escolhida unicamente por critérios de acesso. A teoria e a prática aqui se encontram para indicar um possível caminho de solução do problema de encontrar sujeitos que pertencem à rede de negócios. A resposta é que todos pertencem, com diferenças de força dos laços e conteúdos transacionados.

O trabalho encerra alguns limites. Um deles é o escopo, pois na região de São Roque existem outros grupos, não participantes das reuniões da prefeitura, que não puderam ser investigados. Existe também um grupo político contrário ao prefeito atual, constituído de agricultores que, de forma direta e indireta, cria obstáculos para a implementação dos planos, mas que não foram investigados. Outro limite foi sobre as fontes secundárias. O município possui poucos documentos sobre as histórias de negócios coletivos, o que restringiu as possibilidades de inferências e análises. Outro limite é de ordem metodológica, já que o instrumento de coleta foi construído e testado durante a própria pesquisa e a coleta de dados foi extremamente trabalhosa, pois era necessário alinhar as informações dos documentos, das entrevistas e dos acompanhamentos.

Considerando o caráter explanatório do trabalho, é possível indicar alguns temas de pesquisa, decorrentes das análises. Uma deles seria a questão da variável *proximidade geográfica*, utilizando os conceitos de redes e não os clusters, que são dominantes. Uma hipótese a ser investigada seria a interface entre a proximidade geográfica, as relações sociais de aproximação como a confiança e os mecanismos de controle. Os dados analisados indicam que ora a proximidade facilitou o desenvolvimento das relações, ora foi exatamente o ponto de conflito. Outra sugestão é a análise do tema governança. A palavra é um constructo com muitos sentidos (PROVAN; KENIS, 2007) e na pesquisa verificou-se o esforço da prefeitura em colocar-se como centro articulador, controlador e governador, apesar do discurso do secretário de que o objetivo era apenas iniciar as articulações e depois os atores seguiriam sozinhos. Um terceiro estudo interessante consiste em retornar ao local e replicar a pesquisa. Entre o término da coleta e o texto final deste artigo chegaram sinais de mudanças, por

exemplo, com a substituição do secretário do município e o desenvolvimento de uma rede secundária de alcachofra, com a participação de agricultores de um município vizinho.

---

Artigo submetido para avaliação em 15/04/2013 e aceito para publicação em 24/06/2014

---

## REFERENCIAS

AGUIAR, S. Redes sociais na internet: desafios à pesquisa. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ESTUDOS INTERDISCIPLINARES (INTERCOM), 30., 2007, Santos. **Anais...** Santos, 2007.

ALVES, C. **As Evidências Documentais e Empíricas Sobre as Inter-Relações Entre as Variáveis Sociais e as Variáveis de Negócios em Redes.** 2009. 165 p. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Paulista, São Paulo, 2009.

AUNNO, T.; ZUCKERMAN, H. A Life-Cycle Model of Organizational Federations: The Case of Hospitals. **Academy of Management Review**, v. 12, n. 3, p. 534-545, 1987.

BALESTRIN, A. VARGAS, L. A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**; Edição Especial, p. 203-227, 2004.

BALMACEDA, F. Cooperation and Network Formation. **Seminário do Departamento de Economia da Universidade do Chile.** Santiago, 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.

BERTALANFY, L. V. **Teoria Geral dos Sistemas.** Petrópolis: Vozes, 1973.

CABRALES, A.; ARMENGOL, A.; ZENOU, Y. Effort and Synergies in Network Formation. **Economic Series**, v.11, p.7-21, 2007.

CANDIDO, G.; GOEDERT, A; ABREU, A. Os Conceitos de Redes e as Relações Interorganizacionais: um estudo exploratório. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2000.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra; 1999. (v. 1).

CASTELLS, M.; CARDOSO, G. **The Network Society: From Knowledge to Policy.** Washington: Johns Hopkins Center for Transatlantic Relations; 2005.

DORE, R. Goodwill and the Spirit of Market Capitalism. **British Journal of Sociology**, v. 34, n. 4, p. 459-482; 1983.

EASTON, G. Methodology and Industrial Networks. In MOLLER, K.; WILSON, D. **Business Marketing: An Interaction and Network Perspective.** London: Kluwer, 1995, p.411-492.

EBERS, M.; JARILLO, J. The construction, forms and consequents of industry network. **International Studies of Management & Organizations**, v. 27, n. 4, p.3-21; 1997-98.

FIDEL, R. The case study method: a case study. In: GLAZIER, J.; POWELL, R. **Qualitative research in information management.** Englewood: Libraries Unlimited, 1992, p.37-50.

**OS FATORES SOCIAIS E DE DEPENDÊNCIA DE RECURSOS COM CONDICIONANTES DA EMERGÊNCIA DE REDES DE NEGÓCIOS: DISCUSSÕES A PARTIR DO CASO DA REDE DE SÃO ROQUE**

GIGLIO, E.; RIMOLI, C.; SILVA, R. Reflexões sobre os fatores relevantes no nascimento e crescimento de redes de negócios na agropecuária. **Revista Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 10, n. 2, p. 279-292, 2008.

GIGLIO, E. Análise e Crítica da Metodologia Presente nos Artigos Brasileiros sobre Redes de Negócios e uma Proposta de Desenvolvimento. ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, FLORIANÓPOLIS (EnEO), 6., 2010, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2010.

GILLILAND, D.; BELLO, D. Two Sides of Attitudinal Commitment: The Effect of Calculative and Loyalty Commitment on Enforcement Mechanisms in Distribution Channels. **Academy of Marketing Journal**, v. 30, n. 1, p. 24-43, 2002.

GLAISLER, K.; TATOGLU, E. Foreign Equity Venture Formation in Turkey: Patterns of Activity and Structure. **Journal of Euromarketing**, v. 6, n. 4, p. 35-67, 1998.

GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. **The American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510; nov., 1985.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v.16, n. 2, p.183-214, 1995.

GROOTAERT, C., van BASTELAER, T. **Understanding and Measuring Social Capital: A Multi-Disciplinary Tool for Practitioners**. Washington: World Bank, 2002.

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

GULATI, R.; GARGIULO, M. Where do interorganizational networks come from? **American Journal of Sociology**, v. 104, n. 5, p.1439-1493, mar. 1999.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 203-215, 2000.

HABERMAS, J. **The Postnational Constellation: Political Essays**. Cambridge: MIT Press, 2001.

HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I. **Developing Relationships in Business Networks**. London: T.J. Press, 1995.

HALINEN, A.; TORNROOS, J. Using case methods in the study of contemporary business networks. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 9, p.1285-1297; 2005.

HARTLEY, J. Case studies in organizational research. In: CASSELL, C.; SYMON, G. **Qualitative methods in organizational research: a practical guide**. London: Sage, 1994, p. 208-229.

HERNANDEZ, J.; MAZZON, J. Trust development in e-commerce and store choice: model and initial test. In: In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília, 2005.

HOFFMANN, V.; MORALES, F. Redes de Empresas: Uma Proposta de Tipologia para sua Classificação. In ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO- ENANPAD, 28; Curitiba, 2004.

HSIN, M. Interorganization Collaboration, Social Embeddedness, and Value Creation: A Theoretical Analysis. **International Journal of Management**, v. 23, n .3, p. 548-558, set. 2006.

JACKSON, M.; WOLINSKY, A. A Strategic Model of Social and Economic Networks. **Journal of Economic Theory**, v. 71, p. 44-74, 1996.

JEONG, S. **Assessing Social Capital and Community Involvement: Social Network Analysis for the Sustainable Amish Community Tourism Development**. Dissertation (Doctor in Philosophy of Recreation), University of Illinois, 2008.

JONES, C.; A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms. **The Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 911-945, oct. 1997.

KOGUT, B. The network as knowledge: generative rules and the emergence of structure. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 405-425, 2000.

LARSON, A. Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. **Administrative Science Quarterly**, v. 37, n. 1, p. 76-105, mar. 1992.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1993.

LORANGE, P.; ROOS, J. Analytical steps in the formation of strategic alliances. **Journal of Organizational Change Management**, v. 4, n. 1, p. 60-72, 1991.

MACAULAY, S. Non-Contractual Relations in business? A preliminary Study. **American Sociological Review**, v. 28, n. 1, p. 1-23, feb. 1963.

MATURANA, H.; VARELA, F. **The tree of knowledge**. Boston: Shambhala, 1987.

MAYNTZ, R. Modernization and the logic of interorganizational networks. **Knowledge, Technology & Policy**, v.6, n.1, p.3-16, 1993.

MAZZALI, L.; COSTA, V. As formas de organização em redes: configuração e instrumentos de análise da dinâmica industrial recente. **Revista de Economia Política**, v.17, n.4, p.121-139, out./dez, 1997.

MILES, R.; SNOW, C. Causes of failure in network organizations. **California Management Review**, v. 34, n. 4, p. 53-72, 1992.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Lisboa: Instituto Piaget, 1991.

NEGRINI, F., WITTMANN, M. Análise da competitividade de uma rede de empresas do setor moveleiro do Estado do Rio Grande do Sul. **Revista REDES**, v. 12, n. 2, p.127-144, maio/ago., 2007.

NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In NOHRIA, N.; ECLES, R. **Networks and organizations: Structure, form, and action**. Boston: Harvard Business School, 1992.

OLAVE, M.; AMATO, J. Redes de Cooperação Produtiva: Uma Estratégia de Competitividade e Sobrevivência para Pequenas e Médias Empresas. **Revista Gestão e Produção** v. 8, n. 3, p. 289-303, dez. 2001.

OLSON, M. **The Logic of Collective Action: Public goods and the theory of groups**. 2a.ed. Harvard: Harvard Economic Studies, 1971.

PEREIRA, B.; VENTURINI, J. Estruturação De Relacionamentos Horizontais Em Rede. **Revista REAd**, v.12, n.5; p.396-419, set/out., 2006.

POLANYI, K. Our obsolete market mentality: civilization must find a new thought pattern. **American Jewish Committee**, v.3, n.2, p.109-117, 1947.

PROVAN, K.; KENIS, P. Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, n. 2, p. 229-252, 2007.

RING, P.; VAN DE VEN, A. Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. **The Academy of Management Review**, v. 19, n. 1 p. 90-118, jan. 1994.

**OS FATORES SOCIAIS E DE DEPENDÊNCIA DE RECURSOS COM CONDICIONANTES DA EMERGÊNCIA DE REDES DE NEGÓCIOS: DISCUSSÕES A PARTIR DO CASO DA REDE DE SÃO ROQUE**

RUSBULT, C.; VAN LANGE, P. Interdependence, interaction, and relationships. **Annual Review of Psychology**, v. 54, n. 1, p. 351-375, 2003.

RUYTER, K.; SEMEIJN, J. Forging buyer-seller relationships for total quality management in international business: The case of the European cement industry. **Total Quality Management**, v. 13, n. 3, p. 403-417, 2002.

SACOMANO, M.; TRUZZI, O. Perspectivas Contemporâneas em Análise Organizacional. **Gestão & Produção**, v. 9, n. 1, p. 32-44, abr. 2002.

SCHROEDER, D. An introduction to social dilemmas. In SCHROEDER, D. (Ed.), **Social dilemmas: Perspectives on individuals and groups**. Westport: Praeger, 1995, p.1-15.

SMITH-DOERR, L.; POWELL, W. Networks and Economic Life. In SMELSER, N.; SWEDBERG, R. (Ed.). **The Handbook of Economic Sociology**. 2. ed. Princeton: Russell Sage, 2005, p.379-402.

SOUZA, Q.; QUANDT, C. **Metodologia de análise de redes sociais**: o tempo das redes. São Paulo: Perspectiva, 2008.

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

WHITAKER, F. Rede, uma estrutura alternativa de organização. **Mutações Sociais**, v.2, n.3, p.1-7; mar/maio 1993.

YIN, R. **Case Study Research: Design and Methods**. 2. ed., Newbury Park: Sage, 1994.