
Rede estratégica na seleção e na manutenção de relacionamentos com fornecedores: o caso MONL

Danny Pimentel Claro
Priscila Borin de Oliveira Claro
Geoffrey Hagelaar

“Com tempo suficiente, dinheiro e sorte nós podemos fazer qualquer coisa sozinhos. Porém, quem tem o suficiente?” (Ohme, 1989).

No final dos anos 1980, início dos 1990, o mundo dos negócios testemunhou uma explosão no crescimento de alianças estratégicas e parcerias. Foi nesse mesmo período que a MONL mudou de postura ante seus fornecedores. A empresa decidiu mudar de uma estratégia destrutiva, na qual os fornecedores eram explorados, para uma estratégia mais colaborativa, em que os relacionamentos com interesses de longo prazo passaram a ser priorizados.

Trabalhando juntos, a MONL e seus fornecedores têm explorado diversas vantagens competitivas. A proximidade do relacionamento possibilita a exploração de novos mercados, pois o desenvolvimento de produtos torna-se mais eficaz. Além disso, a redução de estoques e a agilidade na entrega promovem maior eficiência na cadeia de produção. Conseqüentemente, essas empresas têm amenizado os problemas gerados pelas incertezas de preço e quantidade no mercado de flores. Assim, a MONL investe continuamente na rede estratégica com o intuito de selecionar os fornecedores e manter os relacionamentos com interesses de longo prazo.

As redes estratégicas (*strategic networks*) facilitam a seleção e a manutenção de parceiros para relacionamentos com interesses de longo prazo (Dyer, 1996). Como escopo de ação, esses relacionamentos incorporam toda a rede de relacionamentos com outras empresas, criando um **ecossistema** particular (Hakanson & Snehota, 1995). As redes estratégicas referem-se ao conjunto de relacionamentos, tanto verticais quanto horizontais, que determinada empresa possui com outras organizações, incluindo organizações de outras cadeias de produção e outros países. Por meio da rede estratégica, as empresas adquirem informações relevantes que favorecem a seleção dos parceiros e a manutenção dos relacionamentos. Portanto, sugere-se neste artigo que os relacionamentos de longo prazo são dinâmicos e altamente influenciados pelas redes estratégicas em que as empresas estão inseridas (Granovetter, 1985).

Nesse contexto, o foco das discussões está centrado no relacionamento próximo entre empresa e fornecedor. Percebeu-se que o aprofundamento da discussão sobre os antecedentes relevantes para os relaciona-

Os autores agradecem à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo apoio financeiro.

Recebido em 08/agosto/2001
Aprovado em 03/setembro/2001

Danny Pimentel Claro, Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Lavras, Minas Gerais, Brasil, é Doutorando no Departamento de Estudos em Administração da Universidade de Wageningen, Holanda.
E-mail: danny.pimentelclaro@alg.bk.wag-ur.nl

Priscila Borin de Oliveira Claro, Bacharel em Administração de Empresas, com especialização em empresas rurais e cooperativas, pela Universidade Federal de Lavras, Minas Gerais, Brasil, é Pesquisadora Júnior do Departamento de Estudos em Administração da Universidade de Wageningen, Holanda.
E-mail: priclaro@yahoo.com.br

Geoffrey Hagelaar, Doutor em Ciências Sociais pela Universidade de Utrecht, Holanda, é Professor Associado da Universidade de Wageningen, Holanda.
E-mail: geoffrey.hagelaar@alg.bk.wag-ur.nl

mentos na rede estratégica torna-se essencial para as empresas que decidem mudar sua postura de atuação com fornecedores. Assim, o conhecimento quanto à forma como um exportador de flores seleciona parceiros e mantém relacionamentos na rede estratégica foi o principal motivador da realização do estudo de caso aqui relatado.

Este artigo foi dividido em quatro blocos abrangentes. No primeiro, constrói-se o modelo teórico para o estudo de relacionamentos inseridos em um contexto de rede estratégica. Em seguida, apresenta-se os procedimentos utilizados para a realização do estudo de caso. No terceiro bloco, realiza-se uma discussão a respeito dos meios usados pelas empresas para obter vantagem competitiva por intermédio dos relacionamentos com seus fornecedores. Nesse mesmo bloco, enfoca-se a seleção de fornecedores e a manutenção dos relacionamentos. Finalmente, no quarto bloco, apresenta-se as conclusões e algumas sugestões para futuras pesquisas sobre relacionamentos inseridos em uma rede estratégica.

RELACIONAMENTOS COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA

Os relacionamentos entre uma dada empresa e seus fornecedores referem-se a quaisquer conexões voluntárias entre duas empresas de diferentes estágios (por exemplo, vertical) de uma cadeia de produção. Esses relacionamentos envolvem compartilhamento de informações e podem incluir compartilhamento de recursos, rotinas, ativos específicos, novos mercados e tecnologias. Além disso, eles são ativados em transações no momento em que as empresas decidem realizar atividades econômicas. Dessa forma, as transações são frutos de relacionamentos contínuos que influenciam o resultado econômico de longo prazo.

Para tanto, a discussão vai além dos relacionamentos de governança do tipo mercado. No tipo mercado, o mecanismo de preço e a concentração de demanda e oferta influenciam decisivamente na seleção de parceiros, pois são mínimos os investimentos em ativos específicos e o intercâmbio de informações (Williamson, 1985). Sob essas condições, as empresas trocam de parceiros mais facilmente, sem qualquer ônus, porque outros parceiros oferecem virtualmente os mesmos produtos e benefícios. No entanto, toda a lucratividade gerada em um relacionamento pode ser gerada em qualquer outro, ou seja, as empresas são incapazes de obter rendas extras em virtude da inexistência de idiosincrasias nesse tipo de relacionamento. Assim, a análise sugere que as empresas somente desfrutarão da vantagem competitiva proveniente de um relacionamento quando a governança dele não for do tipo mercado.

Alguns estudos empíricos (Dyer & Ouchi, 1993; Dyer, 1996) e teóricos (Thorelli, 1986; Dyer & Singh, 1998; Barney & Hersterly, 1999) demonstram que os relaciona-

mentos, do tipo não-mercado, geradores de renda extra para as empresas envolvidas podem ser vistos como eminentemente fonte criadora de vantagem competitiva. Dyer & Singh (1998) definem essa renda como a lucratividade conjunta gerada em um relacionamento, a qual não pode ser obtida pelas empresas em situação de isolamento e que somente pode ser criada por meio de contribuições idiossincráticas provenientes de ambas as empresas em um relacionamento específico. Essa renda proporcionada pelo relacionamento pode, então, ser criada quando, por exemplo, a capacidade ociosa de um fornecedor encontra os novos mercados da empresa compradora ou quando se torna possível a exploração da economia de escala em ambos os lados do relacionamento ou, ainda, quando os parceiros são capazes de administrar riscos e incertezas, permitindo a escolha das opções estratégicas mais coniventes com os interesses de longo prazo (Barney & Hersterly, 1999). Assim, quais são os meios utilizados pelas empresas que lhes permitem obter essa renda proveniente dos relacionamentos de governança não-mercado?

Diversos autores têm proposto que essa renda é gerada quando ambos os parceiros combinam, trocam ou investem em ativos específicos, conhecimento e rotinas. Além disso, é fundamental que esses parceiros empreguem um efetivo mecanismo de governança, visando à redução dos custos das transações e permitindo a realização de renda por meio da sinergia entre ativos, conhecimento e rotinas (Ohmae, 1989; Gulati, 1998; Dyer & Singh, 1998). No quadro 1 constam as fontes das rendas provenientes dos relacionamentos e os meios utilizados pelas empresas para as obter.

Empresas que investem em ativos específicos para determinados relacionamentos têm desfrutado de incremento em desempenho. Dyer (1996) encontrou relação positiva entre o investimento em ativos específicos e o desempenho em uma amostra de fabricantes de carros e seus fornecedores. Da mesma forma, Saxenian (1991) encontrou que a Hewlett-Packard e outras empresas do Vale do Silício melhoraram o desempenho pelo desenvolvimento de parcerias de longo prazo com fornecedores fisicamente mais próximos. Esses estudos indicam que as rendas, geradas pelo investimento em ativos específicos, são realizadas por meio de redução do custo da cadeia de valores, diferenciação do produto, redução de produtos defeituosos e agilidade no desenvolvimento de produtos.

O compartilhamento de conhecimento e rotinas é considerado por diversos autores como um fator crítico para o aumento do desempenho, destacando que as empresas aprendem através da colaboração com outras empresas (Powell, Koput & Smith-Doerr, 1996; Walker, Kogut & Shan, 1997). Powell, Koput & Smith-Doerr (1996) realçam a importância da rede estratégica como um *locus* de inovações no caso de indústrias de biotecnologia. Dyer & Singh (1998) sugerem ser fundamental que as empresas

Quadro 1

Determinantes de Vantagem Competitiva em Relacionamentos com Interesses de Longo Prazo

Fontes de Rendas Provenientes dos Relacionamentos	Meios Utilizados para Obter as Rendas Provenientes dos Relacionamentos
Investimento em ativos específicos para o relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento de pessoal. • Investimento em equipamentos, maquinários e <i>software</i>. • Uniformidade em volume de compras.
Compartilhamento de conhecimento e rotinas	<ul style="list-style-type: none"> • Utilização do conceito de cadeia de produção. • Utilização dos membros da rede estratégica. • Distribuição de relatórios relevantes para o parceiro. • Criação de incentivos para a coesão.
Efetivo mecanismo de governança	<ul style="list-style-type: none"> • Redução das governanças do tipo mercado ou das que necessitam da presença de uma terceira parte. • Utilização de relacionamentos informais em lugar dos formais.

desenvolvam e compartilhem rotinas aptas a absorver o conhecimento inerente a redes estratégicas. Isso implica o direcionamento das atenções para a busca de sobreposições nas bases do conhecimento e para a interação de rotinas, visando aumentar as freqüências e a intensidade de interações sociais e tecnológicas entre as empresas envolvidas na rede. Portanto, as empresas têm-se empenhado intencionalmente em desenvolver esses processos para facilitar as trocas de conhecimento e rotinas entre os parceiros no relacionamento.

Para todo e qualquer relacionamento, a escolha do mecanismo de governança mais eficiente é fundamental para a melhoria do desempenho dos parceiros (Williamson, 1985). Com o intuito de criar relacionamentos idiossincráticos, os parceiros investem em ativos, conhecimento e rotinas especializados para determinado relacionamento. Entretanto, quanto mais especializados se tornam os investimentos, menor é o valor para possíveis usos alternativos. Em face dessa contingência, os parceiros buscam salvaguardas que os protejam de possíveis atitudes oportunistas. As salvaguardas podem ser formais ou informais. Por salvaguardas formais entende-se os contratos detalhados, incluindo severas penalidades em caso de desrespeito contratual (Williamson, 1985). Por salvaguardas informais entende-se o desenvolvimento da confiança e o envolvimento em redes estratégicas (Granovetter, 1985; Gulati, 1995). Portanto, cabe aos parceiros definir o mecanismo de governança mais eficiente, ou seja, escolher as salvaguardas capazes de reduzir os custos da transação e maximizar as rendas geradas pelo relacionamento.

Em suma, os relacionamentos com interesses de longo prazo entre as empresas e seus fornecedores podem ser entendidos como uma ativa fonte de vantagem competitiva. Até certo ponto, pode-se comparar esses relacionamentos ao matrimônio, pois ambos visam a relacionamentos prolongados e buscam, continuamente, preservar a identidade

dos parceiros. Além do mais, os relacionamentos entre as empresas e seus fornecedores requerem esforços bilaterais no sentido de perpetuar a utilização da rede estratégica (Powell, 1990). Conseqüentemente, essas empresas estão propensas a desenvolver relacionamentos na rede estratégica, uma vez que resultam em vantagem competitiva.

A SELEÇÃO DE PARCEIROS E A MANUTENÇÃO DE RELACIONAMENTOS UTILIZANDO A REDE ESTRATÉGICA

A seleção e a manutenção de fornecedores são influenciadas notavelmente pela rede estratégica em que a empresa está envolvida (Gulati, Nohria & Zaheer, 2000). Essa rede estratégica consiste no conjunto de relacionamentos, tanto verticais quanto horizontais, que determinada empresa possui com outras, incluindo organizações de outras cadeias de produção e outros países. Dentre essas organizações, podem ser citados os relacionamentos com fornecedores, clientes, consumidores, concorrentes, institutos de pesquisa e outras entidades. Assim, esses relacionamentos de rede são mantidos e explorados por meio de contatos sociais e eventos envolvendo motivos implícitos, como troca de informações e de experiências, o que amplia a confiança devido à reputação e reduz o comportamento oportunístico e as incertezas.

A rede estratégica confere diversos benefícios para os membros envolvidos. Segundo Hakanson & Snehota (1995), as redes estratégicas disponibilizam para as empresas o acesso a informações, recursos, mercados e oportunidades. Em termos estratégicos, Gulati, Nohria & Zaheer (2000) argumentam que tais redes conferem vantagens provenientes de aprendizado, economias de escala e escopo, bem como permitem que as empresas atinjam os objetivos estratégicos dos tipos compartilhamento de riscos e terceirização de estágios da cadeia de produção. Em

virtude das ambigüidades e incertezas associadas ao mundo dos negócios, as empresas envolvidas em redes estratégicas têm acesso a informações que podem reduzir os custos da seleção de parceiros e aliviar alguns dos riscos de oportunismo. A rede estratégica é, então, uma fonte importante de benefícios para as empresas nela inseridas.

Reconhece-se que os relacionamentos com os outros membros da rede estratégica possuem papel importante na redução dos custos de transação (Jarillo, 1993). As empresas envolvidas em uma rede obtêm incentivos suficientes para não se comportarem puramente em interesse próprio, mas elas seguem e utilizam salvaguardas informais contra atitudes oportunistas. Conseqüentemente, ao longo de sua estrutura social, a rede estratégica conta com a presença de confiança entre os parceiros, o que é capaz de mitigar os perigos morais antecipados no início de cada transação (Gulati, 1995). Assim, as empresas passam a escolher os mecanismos de governança mais flexíveis e eficientes, pois consideram os efeitos negativos causados à rede estratégica após uma atitude oportunística.

Tendo em vista a natureza e os benefícios que a rede estratégica proporciona a seus membros, cabe descrever aqui os cinco antecedentes relevantes para a seleção de parceiros e a manutenção desses relacionamentos.

Recursos para lidar com a rede estratégica

Esses recursos são claramente reconhecidos, como a conexão eletrônica e outras tecnologias de comunicação e informação. A conexão eletrônica é o recurso que possibilita conectar o computador de uma empresa a computadores externos (Kraut *et al.*, 1999). Em específico, esses recursos referem-se a qualquer tipo de comunicação por meio de computadores para a troca de informações com outra empresa. Além de telefones e fac-símile, incluem conexões via *modem*, rede locais de computadores, transferência de dados *on-line*, correio eletrônico e internet. Gulati (1995) afirma que esses recursos visam explorar os benefícios provenientes do acesso à informação. As empresas obtêm esses benefícios quando participam de uma rede estratégica que canaliza valiosas informações e, principalmente, expande as oportunidades. Pelo fato de a rede estratégica ter influência no grau de acesso da empresa à informação, os seus recursos para lidar com a rede auxiliam na identificação dos parceiros viáveis para futuros relacionamentos, bem como na manutenção dos relacionamentos com interesses de longo prazo.

Rotinas específicas para lidar com os relacionamentos

Essas rotinas são baseadas em capacidades organizacionais (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Referem-se a proce-

dimentos padrões e tarefas empregadas pelas empresas com o intuito de lidar com os relacionamentos da rede estratégica. Dentre eles, pode-se citar a criação de listas negras, a definição de autoridades e do processo de decisão, a criação de listas com as falhas freqüentes cometidas por parceiros, a realização de relatórios com previsões de compra de produtos, a criação das diretrizes legais de compra e de relacionamento com os fornecedores, e a criação de listas com tópicos *ex ante* a serem considerados em futuros relacionamentos. As empresas engajam-se, assim, em atividades repetitivas que aumentam a eficácia dos procedimentos e tarefas (Mody, 1993). Portanto, essas rotinas são realizadas com o objetivo de subsidiar a seleção dos potenciais parceiros e a manutenção desses relacionamentos com interesses de longo prazo.

Confiança entre a empresa e seus fornecedores

Por definição, confiança entre empresas refere-se à convicção de que um parceiro não explorará as vulnerabilidades do outro (Barney & Hansen, 1994). Ganesan (1994) revelou que a confiança entre os parceiros é um dos importantes determinantes da orientação de longo prazo. Segundo Granovetter (1985), a presença de confiança em transações é um postulado básico de uma visão social de relacionamentos. A confiança na rede estratégica possui notável valor produtivo, pois as empresas economizam na busca de informação e reduzem os custos da transação. O ponto crucial é, então, que a confiança pode ser vista como a segurança de continuidade da satisfação mútua entre os parceiros do relacionamento, influenciando a consciência de outros membros da rede estratégica (Thorelli, 1986). Além disso, a confiança cria condições para que as transações entre empresas de diferentes estágios da cadeia de produção assumam postura mútua na resolução de problemas, promovendo a flexibilidade e a adaptação nos relacionamentos (Carney, 1998). Portanto, considera-se que a confiança tem influência positiva na seleção de parceiros para relacionamentos com interesses de longo prazo, bem como na manutenção desses relacionamentos.

Reputação ante os membros da rede estratégica

A reputação tem importante papel na rede estratégica e influencia os relacionamentos com interesses de longo prazo. Seguindo a definição proposta por Teece, Pisano & Shuen (1997), a reputação compreende boa porção de informação a respeito de determinada empresa, que molda a resposta de membros da rede estratégica, como clientes, fornecedores e concorrentes. A reputação leva tempo para ser construída, mas pode ser destruída facilmente perante os outros membros da rede estratégica (Powell, 1990). Dessa forma, a reputação desencoraja as ações

oportunisticas e facilita o desenvolvimento de confiança entre os parceiros. Portanto, as empresas selecionam parceiros e mantêm relacionamentos de longo prazo com o auxílio de informações a respeito da reputação dos membros da rede estratégica.

Interdependência entre empresa e fornecedores

Os relacionamentos de longo prazo requerem interdependência entre os parceiros. A interdependência, também tratada como dependência bilateral por Williamson (1985), é criada pelo equilíbrio no balanço da dependência entre os parceiros. Segundo Heide & John (1988), a dependência de uma empresa A em relação a uma empresa B é diretamente proporcional aos ativos específicos investidos por A e B, e inversamente proporcional à disponibilidade desses usos alternativos para a empresa A ou a B fora de um relacionamento entre elas. Dessa forma, Hakanson & Johanson (1993) afirmam que os relacionamentos de longo prazo inseridos num contexto de rede estratégica necessitam de equilíbrio na dependência entre as atividades e os recursos. Essa interdependência favorece a redução de custos de transação, o que tem criado atrativos para as empresas se focarem nos relacionamentos de longo prazo. Portanto, na rede estratégica as empresas detêm uma percepção de interdependência para com seus fornecedores em relacionamentos de longo prazo.

PROCEDIMENTO PARA O ESTUDO DO CASO

O estudo de caso foi conduzido em uma empresa exportadora de flores na Holanda. A Holanda é responsável por 65% do total de flores comercializadas no mundo (Elshof, 1998). O setor caracteriza-se como importante objeto de pesquisa para a discussão proposta neste artigo, pois nos últimos anos os exportadores estão procurando, cada vez mais, estabelecer relacionamentos com fornecedores com base em interesses de longo prazo. Assim, coletou-se informações relevantes sobre esse exportador de flores holandês a respeito do seu relacionamento com fornecedores.

O exportador em foco concentra suas compras em fornecedores membros dos *Verenigde Bloemenveilingen Aalsmeer* (Leilões de Flores de Aalsmeer). Na Holanda, o sistema de leilões representa praticamente o total de flores comercializadas, ou seja, não existe outra forma legal de compra de flores diretamente dos produtores que não seja por intermédio do departamento de intermediações — *Market Verkoop Aalsmeer* (MVA). O MVA encarrega-se do sistema de cobrança dos compradores, pagamento dos fornecedores, mediação de disputas e assistência legal aos fornecedores, além de fornecer informações básicas a

ambos os lados do relacionamento (por exemplo, endereços, padrão de qualidade).

Partindo do objetivo de investigar um fenômeno contemporâneo em um contexto real, optou-se pelo estudo de caso (Yin, 1994). Esse estudo foi conduzido intensivamente em uma empresa e buscou reunir evidências, com vistas à apreensão da totalidade de uma situação (Bruyne, Herman & Schotheete, 1982). As evidências foram baseadas em variáveis do tipo qualitativas, uma vez que se pretendeu descrever e analisar o relacionamento entre a empresa em foco e os seus fornecedores. Portanto, na pesquisa aqui relatada procura-se explorar as vantagens qualitativas do estudo de caso, uma vez que os relacionamentos entre empresas envolvem seres humanos e suas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes de pesquisa (Godoy, 1995).

A coleta dos dados foi realizada em três diferentes fontes: documentos, entrevistas e observações diretas. Os documentos analisados incluem *folders*, material promocional, conteúdo da *website*, apresentações para fornecedores. As observações, assim como as entrevistas, foram efetuadas em fevereiro e março de 2001. Foi aplicado questionário semi-estruturado, abrangendo cinco variáveis principais (ver quadro 2). As entrevistas foram realizadas com informantes do MVA e informantes membros do exportador em foco. Dentre os informantes do MVA, além do seu diretor, foram selecionados dois agentes responsáveis pelo exportador. Dentre os informantes membros do exportador, selecionou-se o diretor de compras e dois agentes compradores. Finalmente, a unidade de análise foi focada no relacionamento entre o exportador e os seus fornecedores.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A MONL e as ações para a obtenção de vantagem competitiva em relacionamentos

A empresa estudada, MONL, é uma das maiores exportadoras de flores da Holanda. Ela foi fundada em 1976 e, nos últimos 12 anos, é a maior exportadora de plantas e flores para a França. Nos últimos 15 anos, está entre as dez maiores do setor no país, atingindo o faturamento anual de 130 milhões de florins holandeses (aproximadamente US\$ 55 milhões). A venda de flores representa 90% do faturamento da empresa e o restante é composto por plantas e vasos. Ela tem cerca de 250 funcionários e sua produção diária é de mais de 10 mil arranjos florais.

A rede estratégica de relacionamentos da empresa consiste de vários tipos de organizações, como consta na figura da página seguinte. A empresa aciona os corretores, o MVA e os outros fornecedores a fim de obter informações diversas, mas considera os fornecedores favoritos como

a uma logística impecável, permitem à empresa despachar os produtos para seus clientes em um intervalo de apenas 12 horas. Assim, para que o produto seja entregue com a qualidade requerida e no tempo hábil, torna-se essencial o papel do departamento de compras da empresa.

O departamento de compras da MONL possui 16 agentes de compras ativos que buscam novos fornecedores e a manutenção dos relacionamentos de longo prazo. De maneira geral, o modo de atuação da empresa para com os cerca de 70 fornecedores é baseado no aprendizado mútuo, com a identificação e a resolução dos problemas conjuntamente. Além disso, tanto o planejamento de compras por estação como o planejamento de compras anual são divulgados aos fornecedores. É interessante mencionar que os contratos formais dificilmente excedem três meses e as ordens são feitas poucos dias antes, muitas vezes no dia anterior. Os contratos formais de compra são pouco utilizados, restringindo-se a grandes volumes de produto. Assim, considerando que cerca de 50% dos fornecedores, os quais representam em torno de 70% do faturamento anual, já mantêm relacionamento com a empresa há mais de cinco anos consecutivos, pode-se afirmar que os relacionamentos entre a MONL e seus fornecedores têm visado aos interesses de longo prazo.

Os agentes de compras têm reduzido os relacionamentos de governança do tipo mercado (por exemplo, sistema de leilões), devido ao foco na estratégia colaborativa da MONL que visa ao estabelecimento de relacionamentos com interesses de longo prazo e ao contato direto com os fornecedores. No passado, os agentes de compras dificilmente identificavam os seus fornecedores e pouco se preocupavam com os relacionamentos, pois as compras eram feitas exclusivamente por meio do sistema de leilões, os quais se caracterizam como do tipo mercado (Claro, 1998). Atualmente, 15% dos produtos são comprados por intermédio do MVA, 10% de compras diretas, 10% de alguns corretores independentes e o restante pelo sistema de leilões. O plano da empresa é alcançar, em menos de cinco anos, 60% de compras por outros canais que não o sistema de leilões.

Em suma, a MONL tem utilizado, continuamente, três meios para obter vantagem competitiva. O primeiro corresponde aos investimentos específicos para o relacionamento com os fornecedores, como *software*, treinamento dos agentes de compras, investimento em docas de recepção, entre outros. O segundo diz respeito ao compartilhamento de conhecimentos e rotinas com os membros da rede, principalmente na tentativa de coordenar a cadeia de produção. O terceiro meio corresponde à troca das transações em sistema de leilões por um mecanismo de governança mais eficaz que reduz os custos de transação e preza a colaboração e os interesses de longo prazo. Portanto, a MONL tem empregado os meios para a obtenção

de vantagem competitiva que os relacionamentos com os fornecedores podem proporcionar.

Seleção dos parceiros

A seleção dos parceiros baseia-se nas rotinas específicas para lidar com a rede estratégica e nos recursos disponíveis da empresa. Os parceiros são selecionados para serem membros da rede estratégica, a qual pode ser ativada nas transações, de acordo com a necessidade. Identificou-se que a empresa MONL é proativa na procura de parceiros, por meio de seus agentes de compras. Esses agentes são divididos em grupos especializados de acordo com os tipos de flor e de planta utilizados na criação dos arranjos florais. São eles os responsáveis pela seleção e pela administração dos fornecedores. Eles encarregam-se da escolha dos fornecedores que preenchem os requisitos para a seleção. Outra função do agente de compras é negociar a data de entrega do produto, o volume, os preços e outros detalhes relacionados aos fornecedores (por exemplo, algumas formalidades da ordem de pedido, como o endereço). Assim, os agentes de compras da MONL utilizam as rotinas para lidar com a rede estratégica na seleção de parceiros.

O tipo de comunicação e a forma de atração são algumas das rotinas de rede utilizadas na seleção de parceiros. A comunicação entre a empresa e os seus fornecedores ocorre predominantemente por telefone e, de maneira esporádica, por meio de contatos pessoais nas salas e nos corredores do leilão. Na MONL, os agentes de compras contatam suas fontes na rede estratégica a fim de obter informações sobre potenciais parceiros. Dentre as fontes de informação que os agentes têm utilizado estão fornecedores, informantes do leilão, corretores independentes ou contratados e alguns poucos concorrentes. As compras são concentradas nas áreas tradicionais de produção de flores, nas quais existe grande número de fornecedores produzindo as mesmas flores e em larga escala. Nesse caso, a empresa estabelece contatos com os corretores locais.

Várias formas de atração são usadas para seduzir um parceiro. A empresa utiliza encontros nas salas do leilão, visitas aos fornecedores, eventos e feiras para atrair novos fornecedores. Além do mais, é comum a divulgação dos interesses da empresa por rádio, televisão e jornal, bem como por folhetos promocionais, *e-mails* em massa e contatos por telefone. Dessa forma, a informação é um mecanismo importante para a atração de um fornecedor. A empresa também procura distribuir informações para os membros da rede estratégica sobre as tendências do mercado, as exigências de seus clientes e as novas variedades de flores. A MONL tem desempenhado importante papel de coordenação na cadeia de fornecimento, ligando os seus fornecedores aos seus clientes.

A empresa reconhece a importância das ligações em rede para a seleção de fornecedores (quadro 3), pois informações vitais são transmitidas e recebidas. De fato, a rede estratégica funciona como memória coletiva e tem capacidade de aprendizado, sendo condição fundamental para os fornecedores participarem da seleção. Interesse de longo prazo e contato íntimo entre parceiros são características da estrutura social dos relacionamentos da rede. Assim, os fornecedores que possuem reputação positiva na rede estratégica, proveniente de relacionamentos anteriores, têm iniciado novos relacionamentos. No entanto, alguns fornecedores continuam a fazer parte de um ciclo vicioso, sendo incapazes de iniciar um novo relacionamento por causa da memória coletiva da rede estratégica.

Quadro 3

Seleção dos Fornecedores

Seleção	MONL
Atitude organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • É proativa na busca de novos parceiros.
Recursos e rotinas específicas para lidar com a rede	<ul style="list-style-type: none"> • O departamento de compras possui alto grau de autoridade para a avaliação e a definição de novos parceiros. • A comunicação é estabelecida por telefone e contatos pessoais, mas tem-se interesse em estabelecer mais contatos via conexões eletrônicas (por exemplo, internet). • Fontes de informações: fornecedores, informantes ligados ao MVA e corretores independentes. • A forma de atração consiste em encontros nos corredores dos leilões, visitas às plantas de produção, eventos e feiras, além da divulgação de informações a respeito de novas exigências dos consumidores e tecnologias.
Função da rede estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelece memória coletiva sobre informações diversas e da reputação dos potenciais parceiros. • Cria capacidade coletiva de aprendizado, com ambiente apropriado ao desenvolvimento de rotinas organizacionais e inovações tecnológicas.

Critério de seleção dos parceiros

O critério para a ativação de um relacionamento entre fornecedor e comprador baseia-se em reputação, relacionamentos anteriores e confiança (quadro 4). Para a MONL, a reputação de uma empresa é fundamental para o esta-

belecimento de um relacionamento com um fornecedor membro da rede estratégica. A reputação do fornecedor quanto a características do produto (por exemplo, qualidade, cor) e volume é o atributo inicial exigido para se tornar um fornecedor. Os agentes consideram que somente qualidade e preços competitivos não são suficientes para um fornecedor ser selecionado; ele precisa ter boa imagem reconhecida pelos membros da rede estratégica. Essa imagem tem de estar relacionada à reputação de uma produção constante em termos de produto e quantidade. Assim, a reputação positiva é um requisito importante para o início de novos relacionamentos.

Quadro 4

Critério de Seleção de Parceiros

Critério de Seleção MONL	
Início do Relacionamento	
<ul style="list-style-type: none"> • Reputação 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade dos fornecedores de entregar o produto com as características e os volumes desejados. • Capacidade dos fornecedores de manter uma produção uniforme ao longo do ano.
Relacionamento em Andamento	
<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho dos relacionamentos passados • Desenvolvimento da confiança entre os parceiros 	<ul style="list-style-type: none"> • Baseada em experiências passadas, a empresa dá continuidade aos relacionamentos. • Relacionamento com outros parceiros que são membros da rede estratégica. • Contatos pessoais. • Habilidade em compartilhar (receber/transmitir) informações. • Criatividade na resolução de problemas através de tolerância mútua.

Depois das primeiras transações, o critério de seleção baseia-se na exploração de relacionamentos anteriores com o parceiro. Descobriu-se que a maioria dos relacionamentos entre os fornecedores e a empresa envolve contatos prolongados, acreditando a MONL na rede estratégica como fonte de informações importantes. A empresa acredita que baseada nos relacionamentos anteriores é possível recordar experiências passadas e construir uma impressão sobre as futuras ações dos fornecedores. Então, os relacionamentos anteriores mostram-se importantes no processo de seleção de fornecedores para relacionamentos de longo prazo.

Aspectos como contatos pessoais, habilidade para prover e receber informações e confiança são conectados às experiências passadas. Os contatos pessoais são mantidos tanto por meio de comunicação diária por telefone

como, algumas vezes, nas salas e nos corredores do leilão e nas visitas às plantas de produção dos fornecedores. Ao longo desses contatos, os agentes têm a percepção de que o relacionamento se torna mais transparente, sinalizando a confiança entre eles. Constatou-se que a confiança entre as empresas e a confiança interpessoal são frutos dos contatos pessoais e das experiências anteriores. O desenvolvimento de confiança entre os parceiros mostra que a MONL está desejando manter seus relacionamentos sem explorar as vulnerabilidades dos fornecedores. Assim, a empresa tem tolerado certas falhas e trabalhado em conjunto com os fornecedores para a resolução dos problemas.

Manutenção do relacionamento

A MONL utiliza os recursos e as rotinas da rede estratégica para manter, sistematicamente, os relacionamentos com fornecedores (quadro 5). A empresa tem desenvolvido rotinas com procedimentos especializados para a administração dos relacionamentos. Esses procedimentos incluem criação de listas negras, controles de recebimento *ex ante*, programas de motivação, listas com as faltas e os problemas recorrentes, elaboração de relatórios de pedidos mensais e criação de listas de verificação de assuntos *ex ante* a serem considerados em futuras negociações.

O departamento de qualidade controla diariamente os produtos de fornecedores duvidosos, enfatizando os pontos críticos da recepção (por exemplo, desempenho na entrega, vagões utilizados na entrega). Esse controle *ex post* tem-se mostrado uma proteção eficiente contra o comportamento oportunístico e os desajustes no processo produtivo dos fornecedores. Entre os mais frequentes problemas encontrados entre os fornecedores, têm-se a não rigorosa verificação do volume de produto entregue, as

flores com cores trocadas, os diferentes padrões de qualidade, os diferentes tamanhos de hastes e os diferentes pontos de abertura de botões.

Existem rotinas explícitas de resolução de problemas em conjunto com os fornecedores. Quando ocorre um problema, no primeiro momento os fornecedores são contatados para esclarecimento e recebem assistência para resolvê-lo. Se o problema persiste e o fornecedor tem reputação de problemático, ou seja, se se configura uma atitude oportunística ou mesmo de incompetência, o relacionamento é encerrado e o nome do fornecedor é colocado na lista negra. No entanto, se o fornecedor apresenta reputação positiva, um agente de compras e um técnico vão até ele para realizar uma inspeção e, em conjunto, trabalham para a solução do problema. Além disso, observou-se que a empresa construiu, e vem desenvolvendo desde então, rotinas para a administração dos relacionamentos com fornecedores baseadas na experiência, o que, por sua vez, possibilita a manutenção dos relacionamentos.

A MONL procura motivar seus fornecedores por meio de certificados de qualidade e certificados de provisão fixa. Exemplo desse procedimento é a nomeação de fornecedor que apresenta excelente desempenho como **Fornecedor MONL**, o que surte grande efeito perante outros fornecedores. Além disso, é comum o uso de campanhas promocionais dirigidas aos fornecedores, utilizando o conceito de cadeia de produção para explicar melhor os mecanismos de coordenação e os seus efeitos de colaboração.

Outra forma utilizada pela empresa para manter os relacionamentos corresponde ao intenso contato com os corretores locais que, predominantemente, são fornecedores influentes de uma região específica. Por exemplo, como a região norte da Holanda é famosa pela produção de tulipa, a MONL mantém nessa região um agente res-

Quadro 5

Manutenção dos Relacionamentos

Manutenção dos Relacionamentos	MONL
Rotinas específicas para lidar com a rede estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento de listas negras, controles <i>ex ante</i> (controle de recebimento, testes de qualidade etc.), programas para motivar os fornecedores, listas com as faltas e os problemas recorrentes, relatórios mensais e anuais de pedido do produto. • Intenso contato com corretores independentes e fornecedores favoritos que desempenham o papel de corretores.
Recursos específicos para lidar com a rede	<ul style="list-style-type: none"> • Telefone, fac-símile e contatos face a face. • Conexões eletrônicas com os fornecedores ainda em fase de conquista da credibilidade e de confiança. • Recursos eletrônicos que visam, diretamente, à comunicação interna de dados.
Interdependência	<ul style="list-style-type: none"> • A percepção é a de que existe dependência equilibrada entre os fornecedores e a empresa. Para essa variável específica, a transação utilizando os leilões influencia a transação via MVA, pois a primeira transação configura-se como alternativa viável em casos de escassez ou excedente de produtos no mercado.

ponsável pela compra e pelo despacho do produto para os armazéns. O mesmo é feito nas regiões produtoras de íris e lírios. No caso de fornecedores de outros países, a empresa firma contratos e algumas vezes somente com o corretor encarregado da seleção, da compra e do despacho do produto do exterior (por exemplo, Israel, Quênia) para a Holanda.

No que diz respeito aos recursos da rede, o fluxo de informação baseia-se em modos tradicionais, como telefone, fac-símile e contato pessoal. Normalmente, a empresa reúne-se com os fornecedores durante os eventos, as feiras e mesmo nas salas e nos corredores do leilão, a fim de manter ativos os contatos na rede estratégica. Observou-se que o número de conexões eletrônicas ainda não é significativo, mas já existem alguns fornecedores que se comunicam com a MONL via *e-mail*.

Constatou-se que a interdependência influencia a manutenção do relacionamento com os fornecedores. Na percepção dos agentes, a interdependência é, de maneira geral, equilibrada entre a empresa e os seus fornecedores. De acordo com o depoimento de um dos agentes, “ninguém depende exclusivamente de um único fornecedor; temos nossa rede estratégica, na qual podemos procurar parceiros no momento que for necessário. Além do mais, quando o problema é sério nós utilizamos a compra pelo sistema de leilão”. Portanto, a MONL depende dos fornecedores tanto quanto os fornecedores dependem da MONL. Sem dúvida, essa interdependência é afetada diretamente pelo sistema de leilão que representa uma alternativa confortável quando há problemas de escassez de produto ou outras contingências relacionadas à transação. Entretanto, a MONL sente-se dependente das empresas fornecedoras de mudas e materiais reprodutivos, em termos do desenvolvimento de novos produtos que satisfaçam às necessidades dos consumidores ou mesmo da criação de novas tendências. Portanto, a rede estratégica, disponibilizando a capacidade coletiva de aprendizado, serve como importante veículo para a troca de conhecimento, de experiências e de novas idéias.

CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES ADMINISTRATIVAS

A mensagem central deste artigo é dirigida a empresas atacadistas de flores focadas em varejistas de grande porte (por exemplo, supermercados) ou quaisquer outras que figurem em um cenário semelhante. A mensagem pode ser direcionada, também, a fornecedores de flores ou produtos similares que estejam interessados em dedicar-se a tais atacadistas. Do ponto de vista acadêmico, este trabalho fornece uma discussão sobre o comportamento organizacional ante relacionamentos de governança não mercado em ambiente de redes estratégicas.

Com base no caso MONL, pode-se concluir que a rede estratégica desempenha importante papel nos processos de seleção de parceiros e manutenção de relacionamentos com fornecedores. A rede estratégica assumiu três funções com efeitos significativos em relacionamentos com interesses de longo prazo. Primeiramente, a rede estratégica tem sido acionada pela empresa com o propósito de obter acesso à memória coletiva, o que lhe proporciona variada gama de informações que, entre outros benefícios, auxilia na prevenção contra o comportamento oportunístico. Em segundo lugar, a rede estratégica é vista como detentora de inerente capacidade coletiva de aprendizado, o que favorece o desenvolvimento de rotinas e inovações tecnológicas. Em terceiro, por meio da rede estratégica a empresa tem criado uma **reserva** de fornecedores com grande potencial para futuros relacionamentos.

Destaca-se que na MONL o núcleo de ação deixou de ser a transação do ponto de vista econômico e passou a ser o aspecto social do relacionamento e a utilização da rede estratégica. A empresa tem-se focado mais em relacionamentos colaborativos, uma vez que percebeu serem eles importantes para atingir os interesses de longo prazo. De fato, nas observações realizadas para a pesquisa aqui relatada, chamou a atenção o grande número de relacionamentos com fornecedores que apresentava longa duração e vasta relevância em termos de volume comercializado. Assim, a MONL pode ser considerada uma empresa proativa na seleção de parceiros e na manutenção de relacionamentos.

Notou-se que a empresa vem utilizando os três meios já citados para obter vantagem competitiva com base nos relacionamentos com os fornecedores. Ela tem realizado investimentos específicos, em equipamentos e pessoal, visando ao relacionamento com os fornecedores. Além disso, por meio da rede estratégica e com o conceito de cadeia de produção, tem ocorrido o compartilhamento de valiosas informações e rotinas. Finalmente, a empresa tem selecionado governanças efetivas para satisfazer aos interesses de longo prazo.

Foi muito interessante notar que para a MONL o tradicional sistema de leilões de flores não tem sido adequado, uma vez que incertezas quanto a quantidade e preços se tornam muito elevadas e ferem os interesses de longo prazo. Ficou explícito, também, que a empresa e os seus fornecedores estão trabalhando conjuntamente, administrando muitos relacionamentos como *portfolios*. Isso é reflexo da efetiva aplicação do conceito de cadeia de produção, na qual as empresas escolhem os tipos de relacionamentos apropriados para as condições do produto e do mercado. Dessa forma, as práticas administrativas (por exemplo, rotinas para lidar com a rede) são desenvolvidas e adaptadas para o específico *portfolio* de relacionamentos.

Com base no caso relatado, pode-se dirigir algumas relevantes implicações administrativas. Os administrado-

res devem focar sua atenção no caráter social dos relacionamentos e explorar as vantagens dele. Além disso, os administradores precisam ter uma ação mais proativa no desenho da rede estratégica, considerando as ramificações em futuras escolhas de membros que serão parte integrante da rede. Uma vez percebida a dinâmica por trás dos relacionamentos, as empresas escolherão estratégias colaborativas em vez de supor que possuem todos os recursos, sorte e tempo necessários. Portanto, enfatiza-se que para as empresas manterem relacionamentos com os fornecedores, elas não devem colecionar parceiros, mas sim selecioná-los.

Reconhece-se que muito ainda pode ser feito em estudos sobre os relacionamentos inseridos em ambientes em que a rede estratégica tem função essencial. Assim, futuros estudos nesse campo podem endereçar diferentes desenhos metodológicos e buscar mensurar a renda extra proporcionada pelos relacionamentos. Sugere-se, então,

a aplicação deste mesmo modelo teórico, porém com duas mudanças metodológicas. Primeira: seria interessante conduzir um estudo de caso investigando ambos os lados do relacionamento, ou seja, focando a análise na empresa e em seus fornecedores. Segunda: conduzir uma pesquisa de maior amplitude qualitativa, lançando mão de diferentes estratégias e desenho de pesquisa em que, por meio de questionários enviados a determinada quantidade de empresas e fornecedores, seja possível mensurar o poder explanatório de cada variável do modelo.

Por limitações em tempo e recursos, não foi possível mensurar a renda extra obtida com os relacionamentos de interesses de longo prazo. Não se pode, então, concluir que a MONL está desfrutando dessa renda com base apenas no seu desempenho geral nos últimos dez anos. Dessa forma, identifica-se a importância deste estudo para futuras investigações a respeito de relacionamentos entre empresa e fornecedores. ♦

RESUMO

Neste artigo, tem-se por objetivo discutir como a seleção de fornecedores e os relacionamentos recorrentes entre a empresa e os seus fornecedores estão acontecendo quando a rede estratégica faz a diferença. Por meio de postura mais colaborativa com os fornecedores, visando a interesses de longo prazo, suporta-se que vantagens competitivas podem ser exploradas no sentido da obtenção de determinada renda proveniente desses relacionamentos. Esses relacionamentos contínuos passam, então, a ser administrados em ambientes em que a rede estratégica é construída em uma base mais social, influenciando a seleção de fornecedores e a manutenção dos relacionamentos. Para suportar a discussão, foi desenvolvido um modelo teórico baseado em conceitos como rotinas e recursos específicos para lidar com a rede estratégica e confiança entre os parceiros. Ilustra-se o modelo com o caso MONL, um exportador de flores holandês que agrega valor à *commodity* flor com a manufatura de arranjos florais e outros produtos florais visando a varejistas de grande porte como supermercados. No caso estudado, constatou-se que a reputação perante a rede é muito importante na seleção de fornecedores para novos relacionamentos, enquanto as experiências passadas e a confiança são fundamentais para os relacionamentos em andamento. Finalmente, conclui-se que, na seleção de fornecedores e na manutenção dos relacionamentos, a rede estratégica tem assumido três funções relevantes: memória coletiva, capacidade coletiva de aprendizado e importante reserva de potenciais fornecedores.

Palavras-chave: relacionamento empresa-fornecedor, cadeia de produção, rede estratégica, confiança, estrutura de governança.

ABSTRACT

The main objective of this paper is to discuss how the supplier selection and the buyer-supplier relationships are taking place when the strategic network matter. In consequence of a more collaborative orientation with suppliers aiming long-term interests, we support that competitive advantages may be exploited in order for both suppliers and buyers to enjoy relational rents. This ongoing relationship then is embedded in strategic networks with a social structure, which influences the supplier selection and the maintenance of buyer-supplier relationships. In order to support the discussion, a theoretical framework is built on concepts such as network capabilities, network resources and interorganizational trust. We illustrate the framework through the case study of MONL, which is a flower exporter that adds value to the flower commodity in the sense of assembling and manufacturing bouquet and other flower products to large chain retailers as supermarkets. For this case, we found that reputation to the network is a relevant influencing factor when selecting a supplier for starting

relationships, while trust and prior relationships are fundamental when ongoing relationships are the interest. Finally, our conclusions with regard to strategic networks were that network has assumed three core functions when the supplier selection and relationship maintenance are deployed. The functions are collective memory, collective learning capacity and important reservoir of potential suppliers.

Uniterms: buyer-supplier relationship, supply chain management, strategic networks, trust, governance structure.

RESUMEN

El objetivo de este artículo es discutir como se están llevando a cabo la selección de proveedores y las relaciones regulares entre éstos y la empresa, en un contexto en el que la red estratégica es de suma importancia. Mediante una postura más colaboradora con los proveedores, en pro de una relación a largo plazo, se mantiene que es posible explotar ventajas competitivas para obtener determinados ingresos procedentes de tales relaciones. Dichas relaciones continuas pasan a administrarse en ambientes en que la red estratégica se construye sobre una base más social, influyendo en la selección de proveedores y en el mantenimiento de las relaciones. Para dar soporte a esta discusión, se desarrolló un modelo teórico con base en conceptos tales como rutinas y recursos específicos para tratar cuestiones referentes a la red estratégica y la confianza entre los asociados. El modelo se ilustra con el caso MONL, un exportador de flores holandés que añade valor al *commodity* flor con la manufactura de adornos y otros productos florales dirigidos al mercado minorista de grandes dimensiones, como supermercados, por ejemplo. En el caso estudiado, se constató que la reputación ante la red es muy importante en lo que se refiere a la selección de proveedores para nuevas relaciones, mientras que la experiencia anterior y la confianza son fundamentales para las relaciones en marcha. Por último se concluyó que, en la selección de proveedores y mantenimiento de las relaciones, la red estratégica ha asumido tres funciones relevantes: memoria colectiva, capacidad colectiva de aprendizaje e importante reserva de proveedores potenciales.

Palabras clave: relación empresa-proveedor, cadena de producción, red estratégica, confianza, estructura de gobierno.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARNEY, J.B.; HANSEN, M.H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, v.15, p.175-190, Winter Special Issue 1994.
- BARNEY, J.B.; HERSTERLY, W. Organizational economic: understanding the relationship between organizations and economic analysis. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C. (Eds.). *Studying organization*. London: Sage, 1999. p.109-141.
- BRUYNE, P. de; HERMAN, J.; SCHOTHEETE, M. de. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982.
- CARNEY, M. The competitiveness fo networked production: the role of trust and asset specificity. *Journal of Management Studies*, v.35, n.4, p.457-479, 1998.
- CLARO, D.P. *Análise do complexo agroindustrial das flores do Brasil*, 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) — Departamento de Administração e Economia da Universidade de Lavras, Minas Gerais.
- DYER, J.H. Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry. *Strategic Management Journal*, v.17, p.271-291, 1996.
- DYER, J.H.; OUCHI, W.G. Japanese-style partnerships: giving companies a competitive edge. *Sloan Management Review*, v.35, p.51-63, Fall 1993.
- DYER, J.H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, v.23, n.4, p.660-679, 1998.
- ELSHOF, P. *The Dutch flower sector: structure, trends and employment*. Geneva: International Labour Office, 1998. (SAP 2.68/WP.122)
- GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, v.58, p.1-19, 1994.
- GODOY, A.S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas (RAE-FGV)*, São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, maio/jun. 1995.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, v.91, p.481-510, 1985.
- GULATI, R. Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly*, v.40, p.619-652, 1995.
- _____. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, v.19, p.293-317, 1998.
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. *Strategic Management Journal*, v.21, p.203-215, 2000.
- HAKANSON, H.; JOHANSON, J. The network as a governance structure: interfirm cooperation beyond markets and hierarchies, In: GRABHER, G. (Ed.). *The embedded firm: on the socioeconomics of industrial networks*. London: Routledge, 1993. p.36-51.
- HAKANSON, H.; SNEHOTA, I. Developing relationships in business network. New York: Routledge, 1995.
- HEIDE, J.B.; JOHN, G. The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels. *Journal of Marketing*, v.52, p.20-35, 1988.
- JARILLO, J.C. *Strategic networks: creating the borderless organization*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993.
- KRAUT, R.; STEINFELD, C.; CHAN, A.P.; BUTLER, B.; HOAG, A. Coordination and virtualization: the role of electronic networks and personal relationships. *Organization Science*, v.10 n.6, p.722-740, 1999.
- MODY, A. Learning through alliances. *Journal of Economic Behavior and Organization*, v.20, n.2, p.151-170, 1993.
- OHMAE, K. The global logic of strategic alliances. *Harvard Business Review*, v.67, n.2, p.143-154, 1989.
- POWELL, W.W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, v.12, p.295-336, 1990.
- POWELL, W.W.; KOPUT, K.; SMITH-DOERR, L. Inter-organizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, v.41, p.116-145, 1996.
- SAXENIAN, A. The origin and dynamics of production networks in Silicon Valley. *Research Policy*, v.10, p.423-437, 1991.
- TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v.18, n.7, p.509-533, 1997.
- THORELLI, H.B. Networks: between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, v.7, p.37-51, 1986.
- WALKER, G.B.; KOGUT, B.; SHAN, W. Social capital, structural holes and the formation of an industry network. *Organization Science*, v.8, n.2, p.109-125, 1997.
- WILLIAMSON, O.E. *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press, 1985.
- YIN, R.K. *Case study research: design and methods*. London: Sage, 1994.

**CADERNO DE PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA
FEA/USP**

O Caderno de Pesquisas em Administração é uma publicação trimestral para divulgação de trabalhos de natureza acadêmica, com temas relacionados à Administração. Nossos principais colaboradores são alunos e professores de Programas de Pós-graduação em Administração e alunos da graduação com orientação e co-autoria de professores. Todos os trabalhos publicados são avaliados em relação ao conteúdo e à metodologia.

Maiores informações: Editoria do Caderno de Pesquisas em Administração
E-mail: cpa@edu.usp.br
<http://www.ead.fea.usp.br/Cad-pesq>

