

# Artigos



# PROPOSTA DE UM QUADRO DE REFERÊNCIA PARA INTEGRAR O CONSUMIDOR NOS CONCEITOS DE REDES

Ernesto Michelangelo Giglio\*

## Resumo

O artigo apresenta uma proposta e defesa da inclusão do ator consumidor nos raciocínios e pesquisas sobre redes, a partir da teoria das redes sociais. A proposta decorre da análise e reflexão sobre 82 artigos de redes selecionados, cujos objetivos incluíam o consumidor. Esta análise mostrou que o consumidor está ausente como ator, tanto teoricamente, quanto nas sugestões gerenciais. Seu papel na rede é secundário e são raros os estudos sobre a gestão de sua participação. Entre as causas dessa ausência, destacam-se a dominância de modelos sócio técnicos de redes na bibliografia e o uso de teorias da psicologia do indivíduo, quando se aborda o consumidor, o que se entende como inadequado num raciocínio de redes a partir das redes sociais. Nas conclusões, propõe-se um conjunto de princípios que inclui o consumidor como ator da rede, ampliando o campo de reflexões e de pesquisas da área.

**Palavras-chave:** Redes de negócios. Redes sociais. Ator consumidor.

## Proposed Reference Table to Include the Consumer in Network Concepts

## Abstract

The article presents a model that includes the consumer in the principles and research on networks, using the concepts of social networks. The model arises from the analysis and reflections of 82 articles about networks, whose objectives included the consumer. It showed that he/she is absent as an actor in both theoretically and management proposals. His/her role in the network is secondary and there are few studies into the management of his/her participation. Among the causes of this absence we identify the dominance of socio-technical models in the bibliography and the use of theories of individual psychology, which are inadequate in a reasoning of social networks. Finally we propose a set of principles that includes the consumer as an actor in a network, widening the reflections and research in this area.

**Keywords:** Business networks. Social networks. Actor consumer.

\* Doutor pela Universidade de São Paulo – USP. Professor do Mestrado em Administração da Universidade Paulista – UNIP – São Paulo/SP/Brasil. Endereço: Rua Renato Egidio de Souza Aranha, 736, Vila São Francisco. São Paulo/SP. CEP: 05353-050. E-mail: ernesto\_giglio@yahoo.com.br

O objetivo deste trabalho é propor e defender um conjunto de princípios e diretrizes que possibilitam incluir o consumidor nos raciocínios e pesquisas sobre redes, tendo como base os conceitos de redes como relações sociais (CASTELLS, 1999). A tarefa se concretiza a partir da análise de uma amostra significativa de artigos sobre os conceitos e casos de redes que incluíam os consumidores nos seus objetivos. Nessa análise, verifica-se que, apesar de citado, o consumidor não é colocado num papel ativo e relevante, implicando numa lacuna lógica e teórica, uma vez que a convergência dos artigos afirma a possibilidade de todos os atores serem influenciados e influenciarem a rede. Dito de outra forma, a compreensão da estrutura e dinâmica das redes está incompleta, porque o ator consumidor está excluído.

O tema é relevante uma vez que os conceitos de redes estão se tornando mais aceitos na comunidade científica e nos meios empresariais; e as possíveis lacunas lógicas, teóricas e metodológicas exigem reflexão e acertos. Autores como Tichy, Tushman e Fombrun (1979); Dwyer, Schurr e Oh (1987); Castells (1999); Pereira e Luce (2002) e Giglio e Kwasnicka (2005) têm ressaltado a importância de se desenvolverem mais conceitos e pesquisas sobre redes incluindo as relações com os consumidores. Particularmente no setor de serviços e, mais recentemente, nas políticas públicas, a inclusão do consumidor se torna necessária e importante.

O artigo inicia com uma discussão sobre os conceitos de redes e a explicitação da base teórica que orienta a pesquisa e a análise. Em seguida, apresentam-se os dados da pesquisa, as inferências e interpretações. Ao final, apresenta-se uma proposta de princípios que possibilita incluir o consumidor nas explicações e pesquisas sobre redes.

## Os Conceitos de Rede e a Presença do Consumidor

Segundo Miles e Snow (1992), o nascimento organizado de redes ocorre a partir de 1980, num cenário de muitas mudanças e predomínio de incertezas. Entre os motivos dessa situação, encontram-se o rápido desenvolvimento tecnológico e as mudanças de valores e comportamentos dos consumidores. Surgem os movimentos de parcerias entre compradores e vendedores e as alianças entre organizações, com o objetivo de estabelecer relacionamentos de longo prazo.

Com o fenômeno das redes interorganizacionais, surgiram artigos que as analisavam numa multiplicidade de teorias, tais como as econômicas, as teorias de jogos, de dependência de recursos, as teorias de *stakeholders* e as redes como relações sociais (GRANDORI, SODA, 1995; BRITO, 2001). Numa resenha prévia que originou o tema deste artigo, verificou-se que o consumidor praticamente não era citado e incluído, o que era inesperado, já que vários fatos indicavam a necessidade de sua participação. Entre eles, pode-se citar a crescente exigência por inovações e qualidade, o acesso cada vez mais fácil às informações e a crescente importância do seu relacionamento nos vários pontos de encontro da cadeia. Paralelamente, e talvez como resposta a esses fatos, as empresas desenvolveram formas de customizarem seus produtos, mudaram o foco do recurso financeiro e do produto para a criação de valor para o consumidor e possibilitaram sua participação nos processos produtivos. A soma desses fatores resulta numa interdependência entre os participantes, desenvolvendo as redes de negócios, num sistema de tarefas cooperadas. Era de se esperar, portanto, uma literatura cada vez mais voltada à participação do consumidor nesses fluxos e decisões das redes.

Essa análise e reflexão inicial mostraram a dominância de foco nos atores empresariais, com temas tais como objetivos de uma empresa ao entrar numa rede, desenvolvimento da governança e do capital social, aprendizagem, relações de poder, conflitos e oportunismos, e obtenção de recursos estratégicos ao se entrar numa rede (GRANDORI, SODA, 1995; BALESTRIN, VERSHOORE, 2010). A exclusão do ator consumidor abre uma lacuna na teoria e nas pesquisas.

Um suporte para se afirmar que existe a lacuna pode ser encontrado em Castells (1999). Conforme o autor, a característica da sociedade moderna é a vida em rede,

numa teia de interdependência. Os modos de relacionamento; sejam familiares, sociais, ou comerciais, ocorrem numa complexa e fina teia de influências, fluxos e decisões, levando a uma mudança no eixo da unidade de estudo das Ciências Humanas, que sai do indivíduo para os fluxos. Se a Psicologia e a Sociologia tradicionais elegiam o "ser" como unidade de estudo (suas atitudes, valores, expectativas, traços), agora surge a "relação" como uma unidade de estudo mais apropriada para entender a sociedade complexa. As idéias de fluxos, teia, multiplicidade e complexidade, também, foram defendidas por Morin (1991), que afirmava não ser mais possível para as Ciências Humanas utilizarem os paradigmas positivistas na construção de teorias e nos métodos de pesquisa. Conforme Castells (1999), os modos de relações entre atores tornaram-se dinâmicos a tal ponto que fica difícil sustentar as classificações e limites de quem são os fornecedores e quem são os consumidores, já que os papéis dos atores não são mais fixos.

Em relação ao tema deste artigo, significa dizer que uma pessoa que está no papel de consumidor (i.e., a relação ocorre no sentido dela receber um bem e enviar um pagamento), pode estar, ao mesmo tempo, no papel de negociador (numa relação de poder) e, também, de produtor (interferindo e participando no modo de produção do bem). É possível visualizar essa multiplicidade numa situação de assistência técnica, em que um consumidor que adquiriu um produto que apresenta defeito, ao reclamar, está num papel que influencia e até determina a forma do serviço a ser oferecido (os processos de conserto, ou substituição, os prazos, os caminhos das informações, entre outras decisões). Os participantes não se limitam aos que estão fisicamente presentes, já que a questão envolve os produtores (o fabricante), os vendedores (a loja), o gerente, os técnicos e atendentes da assistência técnica e até os usuários do produto. Os processos decorrentes a partir do evento só podem ser adequadamente compreendidos e analisados a partir da inclusão do reclamante na rede de produção. Com base nos preceitos de Halinen, Salmi e Avila (1999), pode-se afirmar que uma diáde (uma relação entre dois atores) representa a rede daquele negócio (no caso, a assistência técnica). Os autores sustentam, ainda, que mudanças na diáde podem ocasionar mudanças na rede, ou seja, no exemplo acima, o fluxo de interação entre o consumidor-reclamante e o atendente da assistência técnica pode gerar mudanças na rede de assistência.

Com base nessa reflexão inicial, construímos a tese do artigo. Afirmamos que é possível e necessário incluir o consumidor nos raciocínios e pesquisas sobre redes e apresentamos um conjunto de diretrizes para realizar a tarefa e rearranjar o foco das pesquisas.

## Proposta Conceitual

Para analisar os dados da pesquisa bibliográfica e defender a tese, partimos do princípio que uma rede de negócios tem como pano de fundo as relações sociais. Castells (1999) afirmava que a característica da sociedade moderna é a vida em rede, uma teia de fluxos e decisões nos vários níveis de estruturação, como família, grupos sociais e grupos de consumo. Baudrillard (1995) afirma que o consumo se dá na vida cotidiana, a qual é mediada por signos que são veiculados nas redes de relações. Numa interpretação inversa da ordem clássica da produção, afirma o autor, o sistema de necessidades é que constitui o sistema de produção (BAUDRILLARD, 1995, p. 74). Dito de outra forma, no contexto de nosso raciocínio, os valores de consumo veiculados nas redes influenciam os modos de produção.

A rede de negócios é entendida como uma forma específica de estrutura social atual, relativa aos papéis das pessoas nas relações de produção, de consumo e de poder (CASTELLS, 1999). Ela é diferente da estrutura social de décadas anteriores, em que predominavam os pequenos grupos, como a família e os seus papéis definidos. Fatos como a empresa virtual (AZEVEDO, 2000), a desverticalização de empresas (PEREIRA, 2005) e a interatividade social e comercial na Internet (por exemplo, os endereços de vendas diretas na forma de leilões) mostram que é necessário avançar na construção de modelos explicativos sobre os negócios.

A característica pós-moderna do comportamento humano é o seu caráter plural, efêmero e imprevisível, incluindo seu papel de consumidor (BARROS FILHO, 2005). A compreensão do atual consumidor exige conceitos além dos modelos tradicionais de tipos e papéis sociais definidos (GIGLIO, 2005). Sua participação nos processos produtivos e comerciais é afirmada pelo Marketing há algumas décadas (KOHLI, JAWORSKI, 1990).

Assim, os fatos sobre a complexidade e fluidez dos negócios, bem como a evolução de alguns modelos da Administração, como os encontrados em Marketing, sustentam o princípio de que as redes de negócios contêm as relações sociais como pano de fundo.

Conforme Nohria e Eccles (1992), entende-se por relação social o fluxo de informações não técnicas entre os atores de uma rede. O conteúdo do fluxo determina sua natureza. Conforme Tichy, Tushman e Fombrun (1979), os conteúdos sociais mais importantes nas redes referem-se à confiança, comprometimento, valores compartilhados e poder. Essas variáveis serão utilizadas na proposta apresentada ao final.

A presença do consumidor nas redes aparece, pontualmente, em alguns trabalhos acadêmicos, principalmente na investigação de serviços, ressaltando o tema da confiança (CORREA, 2005; BALESTRO, 2002). Outra área de investigação, denominada Logística Reversa, utiliza os conceitos de redes e coloca o consumidor como o ator principal (MEAD, SARKIS, 2002). Existem, portanto, sinais da possibilidade e vantagens de se incluir o ator consumidor nos conceitos e pesquisas de redes de negócios.

Resumindo a proposta conceitual que orienta a análise do material, parte-se do princípio de que as redes de negócios são manifestações da rede social atual e que as relações sociais constituem seu pano de fundo. Com a interdependência dos processos produtivos, torna-se lógico, coerente, necessário e vantajoso incluir o consumidor nas pesquisas e gerência das redes. Assim, pretende-se investigar a lacuna da possível ausência do consumidor num conjunto significativo de artigos sobre redes de negócios e, em caso afirmativo, sugerir o caminho de solução.

## Metodologia

A pergunta da pesquisa é: Qual o lugar do ator consumidor numa amostra selecionada de artigos sobre redes de negócios? A afirmativa orientadora é que existe uma lacuna na inclusão do ator consumidor nas pesquisas sobre redes.

A metodologia do trabalho, ou seja, o caminho reflexivo usando a proposta conceitual, utiliza o raciocínio do sistemismo e caracteriza-se como exploratória e analítica. A teoria de base, as relações sociais nas redes, aceita e utiliza o sistemismo nas suas afirmativas de interdependência, fluidez e incertezas. A pesquisa é exploratória, pois o tema do consumidor na rede é pouco investigado e, na verdade, não se encontra um modelo aceito sobre sua inclusão; e é analítica porque utiliza os raciocínios de convergências, inferências e interpretações sobre os dados.

A pesquisa bibliográfica é um conjunto ordenado de procedimentos. Uma das regras consiste em considerar o material de investigação, o texto, como um dado empírico que pode ser analisado. Para investigar a afirmativa da ausência do consumidor nos textos sobre redes, realizou-se um levantamento bibliográfico em bancos de dados. Tratando-se de pesquisa exploratória, elegeram-se alguns critérios em seqüência, buscando selecionar uma amostra que indicasse as convergências. No primeiro nível de seleção, como parâmetro temático, colocaram-se duas palavras-chave que deveriam estar presentes no título – redes e consumidores. Não havia restrição cronológica. As fontes de busca foram os bancos de dados da ANPAD – Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, considerando ser a fonte mais representativa do pensamento atual brasileiro em Administração; o PROQUEST – *ProQuest Information and Learning* e o EBSCO – *Ebsco Information Service*, considerados dois bons bancos de dados sobre a literatura mundial especializada, já que contêm as revistas científicas catalogadas por critérios internacionais, como o SJR Indicator – Scimago Journal & Country Rank. Este primeiro filtro resultou em 1213 artigos do Proquest, 77 do Ebsco e 21 da Anpad, totalizando 1311 artigos.

Realizou-se um segundo filtro, com um reconhecimento do resumo e dos objetivos expressos na introdução. O critério de seleção neste passo foi considerar apenas os artigos que explicitamente analisavam redes de negócios e apresentavam como um dos objetivos discutir a presença do consumidor. Textos sobre redes populares e Ongs, por exemplo, foram descartados. Nesta seleção, restaram 432 artigos.

Um terceiro filtro consistiu em selecionar os artigos que atendessem aos critérios:

1. São de revistas científicas classificadas no SJR Indicator (Scimago Journal & Country Rank), para as internacionais, e no sistema Qualis/Capes, para as nacionais. Esse critério proporciona maior validade ao conteúdo dos textos, já que as revistas realizam análises criteriosas dos artigos aprovados.

2. Os autores aparecem em outras referências. Tal critério indica que o texto é reconhecido como apresentando alguma contribuição. Artigos freqüentemente referenciados podem ser tomados como paradigmas de raciocínio do tema que investigam.

3. O artigo contém parte da fundamentação teórica baseada nos conceitos de redes. Outras escolas da Administração, como Resource Based Value, não se relacionam com os objetivos de investigação.

4. O artigo contém pelo menos um item que trate do tema do consumidor na rede. Esse critério valida a inclusão do artigo.

5. Quando se trata de um estudo de caso, o título ou o resumo refere-se ao tema das relações com os consumidores, indicando um mínimo de discussão teórica.

Nesse último filtro, foram selecionados 82 artigos.

Aplicados esses critérios de seleção, constituindo-se numa amostra dirigida, passou-se a segunda e mais importante fase da pesquisa. Para cada texto, utilizou-se a análise de conteúdo temática, conforme definida por Bardin (2004). A análise temática consiste em ler o texto, nas partes que se referem ao objeto de investigação, e extrair um conteúdo resumido da idéia. Segundo o autor, a análise temática busca criar um quadro das convergências e da amplitude sobre o tema e desvendar as categorias emergentes. Criado esse quadro, é possível construir inferências e interpretações sobre os resultados, bem como apontar temas de novas pesquisas. Este é o caminho a ser percorrido na análise dos resultados. No caso de pesquisas bibliográficas, tratando-se de um extenso material, não é necessário apresentar o conteúdo dos textos para o grau de confiança. Eventualmente, a critério do pesquisador, alguns parágrafos podem ser apresentados.

## Análise dos Resultados

A abrangência temporal dos artigos selecionados vai desde a década de 1970, com alguns trabalhos seminais como o de Burt (1976), passando pelas décadas de 1980 e 1990, com textos clássicos como os de Thorelli (1986), Miles e Snow (1986, 1992) e chegando na década de 2000, por exemplo, com Maia e Teixeira (2006), que buscam uma aproximação entre a rede e o consumidor.

O primeiro passo da análise temática foi levantar as categorias convergentes sobre o conceito de rede. Apesar de uma vasta amplitude, com conceitos que abrangem aglomerados competitivos, cadeias produtivas, *joint-ventures*, alianças estratégicas, parcerias, fusões e redes, há uma convergência sobre o conceito de *nó*. As redes são entendidas como um conjunto de ligações que conectam os atores. Encontraram-se diferenças conceituais sobre as palavras *nós*, *laços*, *ties*, *díades*, mas a idéia central é a mesma: a rede é o conjunto desses *nós*. A ligação (o *nó*) é a unidade definidora da rede. Há convergência, também, sobre a composição de um *nó*, com três partes: os participantes, as atividades e as relações. Sobre os participantes, a abordagem que predomina valoriza a empresa (e não uma pessoa) como a unidade de estudo. As atividades referem-se às tarefas rotineiras de negócios, como a troca de informações e as decisões dos participantes. Sobre as relações, são preponderantes os estudos que analisam e comparam as vantagens competitivas das empresas participantes quando organizadas no formato de redes, tais como aprendizagem de melhores práticas.

Encontraram-se poucas referências aos *nós* com os consumidores, concentradas em textos que tratam de serviços (CRAVENS, PIERCY, 1994; BERTON, HULBERT, PITT, 1999). Essa ausência já havia sido afirmada por O'Farrel e Wood (1999), quando colocam que há uma lacuna na literatura, principalmente nas situações em que o próprio consumidor demanda a formação de uma aliança, como em projetos de arquitetura.

Além do *nó*, duas outras expressões aparecem com frequência nos textos: cooperação e interdependência, ambas classificadas como formas de relações, que são um dos constituintes do *nó*. Existem, portanto, três grandes categorias convergentes nos textos analisados: as redes são conjuntos de *nós* e caracterizam-se pela existência de cooperação e interdependência nas relações entre os atores.

A palavra *relação* é o grande tema de convergência, presente nas três palavras-chave da análise: *nós*, cooperação e interdependência. As redes nascem, se estruturam e se processam pelas relações. Os consumidores são citados, mas como último elo da cadeia, recebendo o conjunto de valor completo e realizando a troca financeira. Uma exceção é o texto de Harland (1995), que leva em consideração o par consumidor-empresa/fornecedor-empresa, afirmando influências recíprocas.

Os variados temas de pesquisas sobre relações na rede foram agrupados no quadrado construído por Castells (2000); constituído das relações de produção, de consumo, de experiência e de poder. O fluxo de informação é o fato central na organização da estrutura social e possibilita formas antes inexistentes de ligações entre os atores. Os consumidores estão praticamente ausentes dessas análises, não aparecendo como participantes da produção; nem como consumidores que têm experiências específicas na rede; nem como influentes nas relações de poder. Encontraram-se quatro exceções. Souza (2004) afirma a necessidade de uma retomada do princípio da estratégia de valor, colocando o consumidor como o centro das decisões estratégicas. Muhanna e Wolf (2002) afirmam que a explicação da rede fica mais completa quando se coloca o consumidor, dando suporte à nossa tese. Ganesan (1994) busca compreender os fatores que levariam a um relacionamento duradouro entre consumidores e vendedores. Achrol e Kotler (1999), com o conceito de redes de oportunidades, afirmam que as mesmas se desenvolvem em função do conhecimento das expectativas e estilos de vida dos consumidores.

Outra convergência refere-se à estrutura da rede, afirmada como o conjunto das relações entre os participantes. O tema da interface entre estrutura e dinâmica é recorrente na Administração e importante, pois determina pontos de partida para análises. Nos artigos, apesar da convergência da dominância das relações sobre a estrutura, surgiram dois paradigmas distintos, tal como já havia apontado Oliver e Ebers (1998), num trabalho semelhante ao nosso:

A. O paradigma da estrutura da rede social, com teorias sociais de relações entre os atores, que determinam a estrutura da rede e exercem influência nas decisões de negócios;

B. O paradigma da estrutura da governança da rede, que discute os controles, incentivos e jogos de poder, na busca dos recursos econômicos.

A interface entre estrutura e dinâmica é pouco discutida. O que mais chama a atenção, no entanto, é que a palavra-chave *relação* não é problematizada. A tendência dos autores é ora utilizar conceitos clássicos de relacionamento advindos da Sociologia e Psicologia de Pequenos Grupos, como o papel social definido; ora repetindo os conceitos de autores de referência, como Castells (1999), que indicou a existência e dinâmica de uma sociedade em rede, mas não discutiu o conceito de relacionamento. Não há uma teoria de base convergente, ou dominante. Os pesquisadores assumem as mais diversas teorias organizacionais para analisar o fenômeno de redes, mesmo quando elas se fundam em análises de unidades isoladas, como é o caso da teoria das competências.

Assim, verifica-se a convergência das afirmativas sobre ser o *nó* a unidade que define a rede, mas se utilizam teorias as mais diversas, algumas que nem consideram a relação como foco de análise; pouco se investiga e se discute o que seria o

relacionamento na rede e, o mais importante para a nossa investigação, coloca-se o consumidor à margem do círculo de influências. Para essa última conclusão, levanta-se a hipótese de que a fraca presença do consumidor poderia estar no objetivo colocado no sistema, cuja tendência dos artigos é colocar a vantagem competitiva que uma empresa obtém ao participar de uma rede, principalmente as relacionadas aos custos e ao poder de barganha (DWYER, SCHURR, OH, 1987; CRAVENS, PIERCY, 1994; PIERCY, CRAVENS, 1995; HOLM, ERIKSSON, JOHANSON, 1996; TURNBULL, FORD, CUNNINGHAM, 1996; PEREIRA, LUCE, 2002). Partindo desse objetivo, o consumidor fica fora do sistema, já que ele é visto como elo conseqüente da vantagem e não como causa. Entendemos que uma alternativa de raciocínio, a partir de Druker (1993), seria afirmar que o objetivo de uma rede é o mesmo de uma empresa: servir e criar valor para a sociedade. Nesse caso, o valor para o consumidor seria a resposta de saída buscada e o sistema se organizaria em torno dela.

Outra linha de interpretação a partir da análise dos textos é que a fraca presença do consumidor estaria no predomínio de uma visão clássica de produção e relacionamento a partir das empresas participantes. Nela, o consumidor aparece quando o produto/serviço está pronto e será entregue. Combatendo essa visão, O'Farrel e Wood (1999), em artigo sobre alianças estratégicas em serviços, afirmaram que a literatura sobre redes é falha no reconhecimento da importância das relações com os consumidores. Os autores, no entanto, não propuseram um caminho de solução.

Encontraram-se outras defesas da inclusão do consumidor na rede. Faria (2003) realizou revisão de artigos e afirmou a necessidade de gerentes cooperarem com o cliente-chave como única forma de garantir a viabilidade estratégica de redes. Podem-se citar outros esforços de compreensão da inclusão do consumidor nos relacionamentos nas redes (BLODGETT, ANDERSON, 2000; DAVIES, GOODIE, MOUTINHO, 2001; HU, TSOUKALAS, 2003; COX, MOWATT, 2004), dos quais a análise de conteúdo mostra um raciocínio ainda incipiente, com o uso de modelos tradicionais e reducionistas de compreensão do consumidor, como a tipologia demográfica, ou o conceito de traços de personalidade. Conforme já comentado, o fenômeno de rede parece exigir outros pontos de partida, outra unidade de estudo, focada na relação e não nas características das pessoas ou empresas.

Resumindo a análise, afirma-se que a tendência dos artigos é não considerar o ator consumidor na rede, apesar de algumas afirmativas sobre a importância da sua presença. Os poucos artigos que valorizam e analisam o consumidor mostram lacunas de embasamento teórico, principalmente os conceitos sobre relacionamentos, ainda derivados da Sociologia dos papéis definidos, da Psicologia do indivíduo e dos traços, dominantes nas décadas de 1930 e 1940. Uma nova estrutura social possibilitada pela tecnologia da informação (CASTELLS, 2000), que cria uniões antes em oposição, como entre massificação e customização (os processos são em massa, porém customizados, como automóveis personalizados sob encomenda), aponta para a necessidade de novas abordagens de compreensão da interdependência entre participantes da produção de um bem, incluindo os consumidores, as quais superem o foco nas pessoas como unidades de estudo, elegendo a relação (o *nó*) entre os atores. Este é um dos princípios orientadores de nossa proposta.

## Proposta de um Conjunto de Diretrizes para Inclusão do Consumidor nas Redes de Negócios

A partir da análise dos artigos, que confirmou a afirmativa sobre a ausência dos consumidores nos raciocínios de redes, desenvolveu-se um quadro referencial que busca preencher a lacuna existente e sugere orientações para pesquisas.

A idéia central, derivada da convergência encontrada nos artigos, é que os relacionamentos humanos, incluindo os comerciais, ocorrem em redes. A rede de negócios é uma forma específica e decorrente da estrutura social atual, no que se refere aos papéis das pessoas nas relações de produção, consumo e de poder (CASTELLS, 1999). Ela é diferente da estrutura social de décadas anteriores, em que predomi-



navam os círculos de pequenos grupos, como a família, ou o departamento de uma empresa, com seus papéis definidos. A característica pós-moderna do comportamento humano é o seu caráter plural, efêmero e imprevisível, incluindo suas relações como consumidor (BARROS FILHO, 2005). O consumidor está agora envolvido numa mutação de relações e de papéis, sem muita uniformidade, ou padrão de consumo. Os limites entre produtores, fornecedores e consumidores não estão mais tão claramente delimitados. Os consumidores são, freqüentemente, chamados (pela mídia, ou pelo governo, por exemplo) para participarem da produção e inovação de produtos (como as redes livres de *softwares*), ou para serem fiscalizadores de políticas de preços e serviços (com o espaço livre de vários endereços da Internet, onde o consumidor reclama e avalia empresas). As empresas citadas buscam responder aos reclames, ou avaliações, criando-se uma rede de comunicação que se expande na medida em que outros *nós* se formam.

Assim, uma teoria de redes de negócios que se fundamente nas relações sociais dos participantes, incluindo o consumidor, deve considerar essa estrutura social de complexidade, incertezas e fluidez. Neste ponto, nossa proposta aceita os pressupostos de Castells (1999) sobre a estrutura social vigente e considera o *nó* como unidade de estudo e formação da rede.

O primeiro princípio, portanto, é que a unidade de estudo de uma rede de negócios é o *nó*, definido como a ligação entre pelo menos dois atores, com os conteúdos dos fluxos e os papéis e decisões dos atores. Colocar a unidade de estudo no *nó* ressalta o caráter de relacionamento entre as partes. Conforme Nohria e Eccles (1992), existem vantagens em se entender as organizações a partir de suas inter-relações.

O segundo princípio, decorrente do anterior, é que a estrutura de uma rede é o conjunto de *nós* ativos. Significa que uma investigação pode se iniciar em qualquer *nó* da rede, por exemplo, num encontro entre um consumidor e um atendente de assistência técnica, e o desdobramento dos fluxos vai desenhando a estrutura da rede, conforme outros *nós* são agregados. Significa, dentro da tese aqui defendida, que o consumidor sempre vai aparecer na rede, pois ele é um *nó* ativo.

O terceiro princípio, relativo à amplitude, é que a estrutura de uma rede pode se desdobrar, teoricamente, ao infinito, já que cada *nó* pode estar ligado a muitos outros. Uma figura adequada de uma estrutura de rede seria a espiral. Nossa conclusão sobre a bibliografia analisada é que os pesquisadores interromperam essa espiral muito no seu início e que poderiam e deveriam tê-la estendido até o consumidor. Nossa proposta é que, no estudo de redes de negócios, seja feita uma ampliação da estrutura até o ator consumidor, aceitando-se que ele é importante na dinâmica da rede. A defesa deste princípio é que a rede sem o consumidor perde parte do seu sentido, já que num raciocínio sistêmico, o objetivo de lucro e posição competitiva (que é tema dominante nos artigos analisados) só é alcançado quando o objetivo de servir ao consumidor também o é. Assim, o consumidor faz parte dos *nós* da rede, exercendo diferentes papéis, como já comentado, em relações de cooperação, confiança, consumo e poder.

O quarto princípio, portanto, é que se coloque o valor para o consumidor como o objetivo final da rede e que os processos do sistema, ou seja, os fluxos dos *nós*, com seus conteúdos e decisões dos atores, sejam analisados a partir desse objetivo. Assim, por exemplo, uma vantagem específica obtida por uma rede, como o poder de negociação junto aos fornecedores, teria sentido quando resultasse em uma experiência de valor para o consumidor, com um preço final mais baixo. Nesse raciocínio, as pesquisas que visam analisar vantagens competitivas passariam a buscá-las, também, nos *nós* com os consumidores e não circunscritas às relações inter organizacionais.

Adotando-se a premissa da rede como um sistema, com objetivo final de servir e criar valor para o consumidor e tendo como unidade de análise os *nós* entre os atores, incluindo as relações com os consumidores, recupera-se um fundamento filosófico e teórico sobre o objetivo da existência de organizações, conforme Druker (1993), que é criar valor para a sociedade.

Conforme Nohria e Eccles (1992) e Tureta, Rosa e Santos (2006), temas como poder, liderança, vantagem competitiva e estratégia são compreendidos de forma melhor a partir das redes de relações da organização com seus pares, incluindo os consumidores.

Como realizar uma pesquisa nessa perspectiva? No quinto princípio, sobre metodologia, coerente com as afirmativas anteriores sobre a multiplicidade, mutabilidade e visão sistêmica das redes, afirmamos ser coerente utilizar o raciocínio da complexidade. Segundo Morin (1991), o ser humano deve conviver com a incerteza e com as múltiplas conexões entre o todo e a parte, o que as tornam indissociáveis.

Os fenômenos humanos, incluindo as relações comerciais, seguem uma seqüência dialética de ordem e desordem. A adoção deste princípio no planejamento de pesquisas de redes leva ao predomínio da estratégia de pesquisa qualitativa, objetivando descrições, análises e interpretações do fenômeno e criando hipóteses sobre os desdobramentos futuros. Não se abandonam os objetivos positivistas de previsibilidade, controle e repetição, mas eles são colocados em um segundo plano, já que um momento de ordem e estabilidade de uma instituição, ou de uma rede, é temporário, seguido de uma desordem. Como técnicas de coleta nessa orientação, valorizam-se o uso da observação e acompanhamento dos *nós* (que são os fluxos e as decisões), bem como o relato dos atores. As pesquisas de acompanhamento eliminam alguns limites e vieses que estão presentes nos relatos, como pôde verificar, pessoalmente, o autor, acompanhando reuniões de duas redes de negócios. Já o relato dos atores mostra seus objetivos, expectativas, percepções, posições na rede, dando sentido ao seu comportamento. Conforme Marsden (1990), as pesquisas de acompanhamento têm mais capacidade de captarem as relações de fato da rede, ao passo que as entrevistas captam o que se denomina de rede cognitiva.

Como técnicas de análise dos dados, sugerem-se, principalmente, as análises de conteúdo e as equações estruturais. As análises de conteúdo abrangem um leque de técnicas amplo o suficiente para dar conta de fontes de dados impressas, registros de ocorrências, relatos de atores, entre outros (BARDIN, 2004). O pesquisador decide se o objetivo é levantar categorias, em um estudo exploratório pioneiro, por exemplo, a influência do consumidor na estrutura de redes de negócios; ou utilizar as categorias já existentes na literatura, quando se tratar de temas já investigados, por exemplo, os jogos de poder nas redes. Tendo definido a questão das categorias, seleciona-se o material, tal como fizemos neste trabalho. Organizados esses dados, realiza-se a parte mais importante que é o desenvolvimento de análises, inferências e interpretações.

A técnica de equações estruturais possibilita o estabelecimento de relações, quando tal for interessante (HAIR, 1998). Apesar de ser uma técnica quantitativa na origem, o modelo de equações estruturais possibilita a análise de dados qualitativos, utilizando-se escalas de diferencial semântico nos instrumentos de coleta. Os resultados não são conclusivos e não permitem generalizações, até porque o uso de escalas em variáveis qualitativas é bastante criticável, mas o uso da técnica é válido para oferecer pistas de pesquisas, uma vez que testa as hipóteses de relações.

Um exemplo de área de negócio que poderia utilizar essa orientação é o turismo, já que uma característica principal desse serviço é a flexibilidade e mudança conforme as demandas dos consumidores. Acompanhar um grupo de turistas nos seus vários *nós* durante a viagem, como já fizemos experimentalmente, oferece dados interessantes sobre a rede e a inserção do consumidor nela.

Esses cinco princípios estão resumidos no Quadro 1. Os supostos sobre a estrutura social; sobre o *nó* como unidade de estudo; sobre a capacidade da metodologia da complexidade e das técnicas qualitativas em analisarem o fenômeno, constituem um conjunto coerente para desenvolver a inclusão do consumidor nas redes e gerar temas de pesquisas.

**Quadro 1 - Resumo dos Princípios para Incluir o Consumidor na Teoria e Pesquisa de Redes**

<b>Princípios</b>	<b>Resumo</b>
Filosófico de estrutura social	A sociedade está organizada na forma de redes, com interdependência e cada ator exercendo múltiplos papéis.
Teóricos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A unidade de estudo de uma rede de negócios é o nó, constituído dos fluxos e atividades entre os atores.</li> <li>2. A estrutura de uma rede é o conjunto de nós ativos.</li> <li>3. A inclusão do consumidor torna as afirmativas sobre redes mais completas e coerentes, já que ela pode se desdobrar como uma espiral.</li> <li>4. Considerando a rede como um sistema, o valor para o consumidor é a resposta de saída.</li> <li>5. Os fluxos e atividades dos atores adquirem sentido em função da resposta de saída do sistema.</li> </ol>
Metodológicos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O fenômeno é complexo, flexível e mutável, não sendo reduzível a variáveis isoladas.</li> <li>2. Os objetivos de pesquisa devem valorizar a descrição e interpretação sobre os conteúdos dos fluxos e os papéis assumidos pelos atores, deixando em segundo plano a previsibilidade e controle.</li> </ol>
Técnicas de pesquisas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Valorizar as pesquisas qualitativas, considerando que o campo teórico ainda está em formação e que as categorias convergentes até o momento, como confiança e cooperação, são qualitativas.</li> <li>2. Valorizar as técnicas de descrição, acompanhamento e entrevistas para coleta de dados, coerente com os objetivos de descrição e interpretação dos fenômenos, num instante determinado, ou num período de tempo mais longo.</li> <li>3. Valorizar os métodos de análises qualitativas, tais como a análise de conteúdo, para criar hipóteses orientadoras. Utilizar as equações estruturais como ponte entre o qualitativo e o quantitativo.</li> </ol>
Limites	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Os princípios da complexidade inibem generalizações sobre as redes.</li> <li>2. Pesquisas qualitativas buscam criar inferências e interpretações, para estabelecer um conjunto de variáveis convergentes que orientem pesquisas quantitativas. As variáveis da literatura atual não incluem o consumidor.</li> <li>3. Os resultados gerenciais são limitados, mais orientados para a compreensão dos fatores que geram cooperação e conflitos, do que propriamente para controle de comportamento.</li> </ol>

Fonte: o autor a partir dos resultados da pesquisa bibliográfica, 2010.

## Temas de Pesquisas

Esboçado o quadro referencial, é possível sugerir alguns temas de pesquisas que incluem o consumidor nas redes, ampliando o leque até então existente.

Os pontos de partida dos temas são as categorias convergentes expressas nos princípios do Quadro 1, isto é, os conteúdos dos fluxos e os modos de relacionamento, principalmente as variáveis sociais de cooperação, confiança, interdependência e controles, nos três modos de relações característicos de negócios: relações de consumo, de produção e de poder. Essas categorias, ou fatores, como são chamados tecnicamente em pesquisas qualitativas, constituem o bloco central, a partir do qual

se conectam outras variáveis. A Figura 1 mostra o desenho dos fatores, utilizando o conceito de Castells (1999) de que as relações de negócios estão contidas numa rede de relações sociais. O desenho mostra três subconjuntos, ou subsistemas interligados:

1. Subsistema das categorias sociais. Referem-se às variáveis que constituem um pano de fundo dos relacionamentos de negócios da rede. Uma pesquisa pode investigar os conteúdos desses fluxos numa reunião da rede, por exemplo, ou adotar uma perspectiva histórica, buscando as condições das relações sociais no nascimento da rede, ou ainda revelando uma interface entre essas relações sociais e as relações de negócios. As variáveis confiança, comprometimento e expectativas foram colocadas a partir da análise da convergência dos textos. Elas representam, por inferência, o que haveria de mais básico nos fluxos entre os atores. As expectativas, por exemplo, referem-se ao que cada ator espera como resultado dos relacionamentos, seja no plano social, seja no plano comercial de uso dos produtos (WOODRUFF, 1997). Estão, assim, relacionadas às respostas de saída e ao julgamento final do consumidor sobre ter, ou não, obtido valor da rede. Nossa contribuição consiste em colocar a categoria *valores compartilhados*, que significa um conjunto de crenças e atitudes sobre os significados do trabalho, da existência de uma empresa, da competição e da cooperação. Alguns autores (LABIANCA; BRASS, 2006) que não tiveram seus artigos selecionados pelos critérios, afirmam a importância de se contextualizar as variáveis de crenças, atitudes e valores nas relações comerciais. Essa categoria torna-se especialmente importante em redes locais de pequenas empresas (GOMES; PESSOA; FARIA, 2008). A teia indissociável de fatores sociais e econômicos foi detalhadamente discutida por Granovetter (1985), no conceito de *embeddedness*, que tem sido mais freqüentemente traduzido como imersão. É a mesma idéia que aqui defendemos, de uma união indissociável entre as relações sociais e as relações de negócios nas redes.

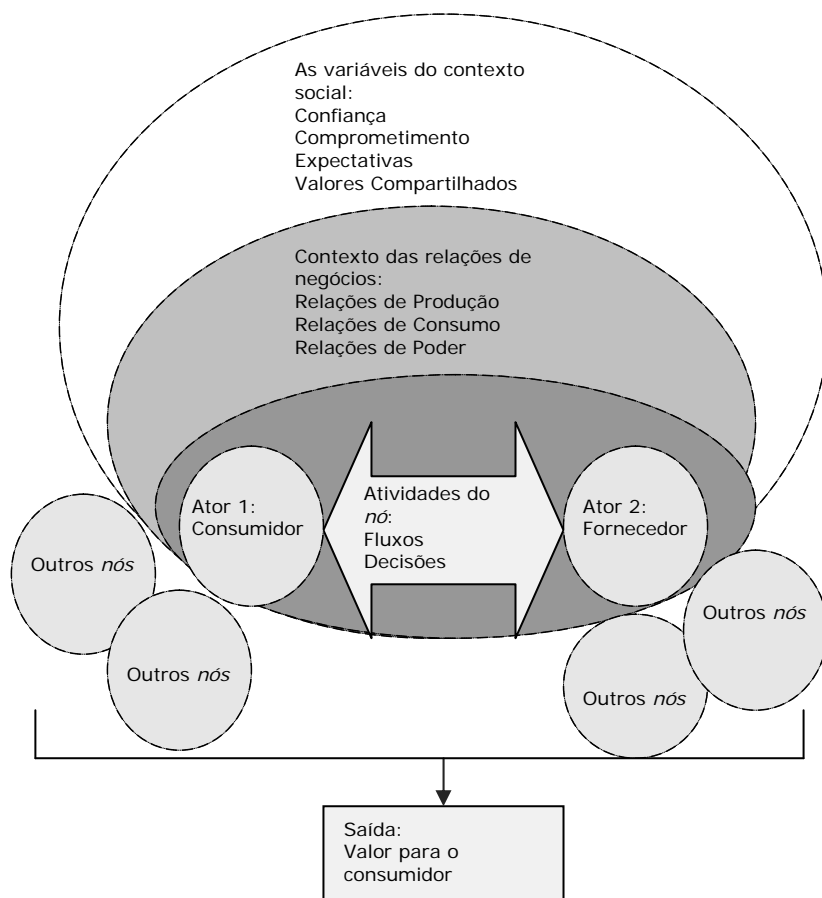
Uma área de pesquisa promissora, conforme Larson (1992), é sobre as condições de nascimento das redes. Conforme Larson, coerente com o verificado na nossa pesquisa, este tema é predominantemente analisado na perspectiva das teorias econômicas, o que praticamente exclui o consumidor. Numa perspectiva social econômica, as expectativas e demandas do consumidor, também, explicariam o nascimento de redes. A rede de instituições e pessoas que formam o serviço de cartões de crédito é um exemplo.

2. Subsistema das categorias de formas de relações comerciais. Referem-se aos três modos básicos de relações entre os atores. Relações de produção são as ações conjuntas que têm por objetivo criar um produto, ou realizar um serviço. Relações de consumo são as ações que têm por objetivo a realização da troca. Conforme alguns autores (PARASURAMAN, ZEITHAML, BERRY, 1985; SHAPIRO, SVIOKLA, 1995; LOVELOCK, WRIGHT, 2001), as relações de produção e consumo podem ocorrer simultaneamente e o valor percebido pelo consumidor depende, em parte, da sua participação na produção do serviço. Relações de poder são as atividades que têm por objetivo a dominância das idéias e processos de um ator sobre outros atores (JONES, HESTERLY, BORGATTI, 1997). Conforme os resultados da pesquisa, o tema do poder na rede ainda não foi desenvolvido, quando se inclui o consumidor. O exemplo dado sobre as reclamações em assistências técnicas pode ser promissor.

As três categorias abrem-se num leque de sub-temas. As propostas lançadas por Clegg (1988) sobre poder, por exemplo, poderiam ser revistas na perspectiva da inclusão do consumidor nas redes. As pesquisas atuais sobre Logística Reversa (DAHER, SILVA, FONSECA, 2006), predominantemente voltadas aos aspectos econômicos e ambientais, poderiam eleger o consumidor como controlador e iniciador dos fluxos da rede.

A interface desse subsistema com o subsistema social poderia gerar temas como a influência das variáveis sociais nas atividades e fluxos de redes de serviços. Por exemplo, os fluxos entre consumidores e atendentes, numa situação comercial de reclamação, podem ser investigados no subsistema das relações de poder.

**Figura 1 - Proposta de uma Estrutura como Ponto de Partida nas Pesquisas sobre Redes Incluindo o Consumidor**



Fonte: o autor a partir dos resultados da pesquisa e reflexões, 2010.

3. Subsistema da estrutura do *nó* e a resposta de saída. O terceiro subsistema é o *nó*, unidade de estudo da rede, constituído pelos fluxos e atividades. Os fluxos referem-se ao que é transacionado, tais como objetos, dinheiro e informações. As atividades referem-se à transformação e modo de transmissão que cada ator executa sobre o fluxo que recebeu (MADHAVAN, KOKA, PRESCOTT, 1998). De acordo com a proposta, os fluxos e atividades são influenciados pelos modos de relações de negócios e de relações sociais.

Considerando que a Figura 1 foi criada na perspectiva de um sistema, é necessário existir um objetivo, a resposta de saída, que justifica e orienta os processos dentro do sistema. Conforme os resultados da análise bibliográfica, a resposta de saída predominante nos artigos é a econômica, dando sentido aos processos da rede que buscam redução de custos, vantagens de negociações, domínios de mercados, entre outros. Os atores são as empresas, ou os empresários, e os processos valorizados são os de produção.

Nossa proposta é que se coloque outro objetivo, que é a busca de valor para o consumidor, mudando a perspectiva dos processos. Os fluxos e atividades do *nó*, os modos de relações comerciais e as categorias sociais teriam seus processos orientados para o valor para o consumidor, colocando-o, inextricavelmente, nas relações.

A defesa do uso de um raciocínio sistêmico, a partir de uma proposta conceitual de redes de negócios com base nas relações sociais foi apresentada por Raak e Paulus (2001), que propuseram a sociologia das relações como a base para o desenvolvimen-

to de redes sociais, e por Provan e Milward (1995), que sugeriram a satisfação dos clientes como um dos critérios para se medir a efetividade dos processos nas redes. Conforme Capra (1996), Luhmann (2006) e Bertalanffy (2008), entre os pressupostos importantes de um sistema destacam-se:

- A. A sociedade é o conjunto de relações entre as pessoas;
- B. Os sistemas devem ser compreendidos dentro de um contexto;
- C. A estrutura de uma rede é o conjunto de suas conexões, delimitada pelo objeto de investigação; e
- D. Todas as partes existentes nas relações de rede são importantes.

Tais afirmativas são paralelas e coerentes com os princípios apresentados e com o desenho na forma de um sistema.

Como o subsistema social contém quatro categorias, o de negócios, três e o nó, duas, a união em linha das categorias cria, imediatamente, 24 temas de pesquisa (4 x 3 x 2). A primeira linha do cruzamento, por exemplo, analisaria as interfaces entre a confiança, as relações de produção e os fluxos numa rede em que uma das pontas do nó é o consumidor. Serviços médicos, bancários e turísticos seriam negócios apropriados para essa linha, porque existem evidências de que a participação do consumidor altera os processos produtivos. Uma equipe de pesquisadores que conseguisse reunir dados de diversos nós, de várias redes, poderia se lançar à tarefa de construir instrumentos de coleta que apresentassem as categorias convergentes e, também, desenvolver modelos de equações estruturais, buscando as relações mais sustentáveis. Essas ações, possivelmente, resultariam em saudáveis renovações das afirmativas sobre redes de negócios.

Como algumas categorias, tais como confiança e poder, são constructos que podem ser definidos operacionalmente de mais de uma maneira, criam-se outros desdobramentos. Assim, os conceitos de redes poderiam se ampliar a partir de uma perspectiva pouco desenvolvida, que é a inclusão do ator consumidor.

Entre os negócios a serem pesquisados, nessa perspectiva, podemos citar as redes de serviços bancários, de concessionárias, de assistência médica, de venda de imóveis, de varejo eletrônico, de cartões de crédito e de projetos de arquitetura.

## Argumentos de Sustentação da Proposta

Dos 82 textos nacionais e internacionais analisados, 49 continham alguma discussão teórica e 33 eram apresentação de casos. Vale lembrar que todos prometiam algum comentário sobre o consumidor (por isso foram selecionados), o que acabou não se cumprindo. Esse fato já serviu de sinal de que havia uma lacuna a ser preenchida.

O ponto de convergência, o nó, foi basicamente analisado por categorias tais como confiança, comprometimento e relações de poder entre as partes, as quais não precisariam excluir o consumidor. Por que ele está excluído? Conforme nossa interpretação, existem quatro motivos.

O primeiro é a ausência de teorias sociais adequadas que abarquem o fenômeno das redes. Ao utilizar teorias de pequenos grupos e papéis sociais definidos, por exemplo, pesquisando a posição dos atores na rede, restringe-se e simplifica-se a complexidade e multiplicidade que definem as relações nas redes.

O segundo motivo é que há pouco uso dos conhecimentos sobre o comportamento do consumidor contemporâneo e de sua participação no desenvolvimento dos produtos, fato que foi reconhecido no Marketing, principalmente no Marketing de Relacionamento e nas Estratégias de Valor para o consumidor (GIGLIO, 2002; PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004). Trabalhos como o de Baudrillard (1995), sobre os símbolos de consumo e sua difusão; Bourdieu (1996), sobre os conceitos de campo social e suas desigualdades nas formas de poder, colocando as relações como unidade de estudo do campo social; Prahalad e Ramaswamy (2004), sobre a co-experiência entre fornecedores e consumidores mostram que necessitamos desenvolver novas abordagens de compreensão das relações e dos papéis dos consumidores nos negócios.

O terceiro motivo é que o tema de redes constitui uma área de grande complexidade, no sentido de muitas variáveis e relações sistêmicas, cujo conhecimento ainda está num grau de desenvolvimento pré-paradigmático, conforme Kuhn (1996). Ainda não se criou um corpo dominante de teorias e algumas abordagens são ancoradas em princípios antigos aplicados a um fenômeno novo, como em Hu e Tsoukalas (2003) que utilizam critérios demográficos para verificar fenômenos que os transcendem.

O quarto motivo refere-se ao raciocínio metodológico dos textos, mais interessados em analisar as vantagens econômicas obtidas pelas empresas da rede, aceitando-se ser esse o principal, senão o único objetivo de participar em redes. As categorias sociais convergentes, tais como comprometimento e confiança, no entanto, apontam para outros objetivos, tais como desenvolvimento regional e desenvolvimento do mercado solidário. É claro que, num raciocínio de redução fatorial, pode-se sempre chegar ao objetivo econômico como sendo o último. O que propusemos foi, apenas, abrir outra possibilidade, colocando o objetivo de servir em primeiro lugar, deslocando o foco dos resultados para a experiência de valor do consumidor.

Utilizamos, então, um ponto de partida mais social, colocando como objetivo de uma rede, tal como de qualquer organização isolada, o de servir aos consumidores. Essa orientação para o consumidor é bastante conhecida e aceita na área de Marketing, com autores como Day (1994). A partir daí desenvolvemos os princípios de uma rede, com os fatores convergentes da análise, mas sempre incluindo o consumidor, já que o objetivo final passa a ser o valor percebido por ele.

Como linha de solução para a primeira lacuna, sugere-se que os pesquisadores utilizem teorias sociais contemporâneas, as quais assumem que a sociedade está organizada na forma de redes, com papéis flexíveis entre os atores. Os textos de Castells (2000) constituem um bom ponto de partida.

A categoria convergente sobre relacionamento, quando aplicada às redes de negócios, necessita de uma forma de análise dos relacionamentos em redes, sendo este formato a estrutura social dominante na atualidade. Como uma rede é, conforme já se afirmou, um sistema desdobrado ao infinito, a rede que envolve mais diretamente os atores de um negócio seria um subsistema dessa rede social ampla. O social amplo e o social restrito das empresas da rede são diferentes recortes do mesmo fenômeno. Textos como os de Castells (1999), Brito (2001) e Parente (2004) têm discorrido sobre a compreensão do comportamento dos atores empresariais a partir de um fundo social.

Como linha de solução para a segunda lacuna, sobre os consumidores, sugere-se que o foco esteja nas relações e não nas características de personalidade. Conforme alguns autores clássicos de redes (NOHRIA, ECLES, 1992; GULATI, GARGIULO, 1999), o comportamento dos participantes pode ser entendido a partir de suas posições e seus fluxos na rede. Esse ponto de partida coloca o sujeito como relacional, coerente com a palavra-chave de rede que é o *nó*.

A dinâmica e a complexidade dos relacionamentos dos consumidores nas redes podem ser compreendidas a partir de modelos integrativos e descritivos. Os princípios desses modelos podem ser encontrados em autores como Engel, Blackwell e Miniard (1995), O'Farrel e Mofat (1991) e Giglio (2002) que afirmaram o foco nas relações dos consumidores. Outros autores da Sociologia contemporânea, como Canevacci (1984) e Lipovetsky (1989), têm desenvolvido a idéia da pluralidade do indivíduo na sociedade. Um outro ponto de suporte são os textos sobre confiança nas redes, tal como se vê em McAllister (1995). Áreas e temas emergentes como a Antropologia do consumo (VILAS BOAS; SETTE; ABREU, 2004) e o imaginário social (MOSCOVICI, 1988) podem contribuir para a especificação das variáveis colocadas na Figura 1. Temas emergentes ainda não acadêmicos, tais como *meeting points* (TAVARES, 2001) e co-criação de valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004), também, oferecem pistas para o desenvolvimento de um novo suporte teórico para a compreensão da pluralidade e participação do consumidor nos processos de negócios.

Uma linha de solução para a terceira lacuna exige uma mudança de paradigma sobre os fenômenos sociais. Segundo nosso entendimento, é necessário colocar em segundo plano a idéia de que os relacionamentos são fenômenos previsíveis, tanto na forma, quanto no conteúdo. Segundo Morin (1991), esse princípio não se susten-

ta diante da mutabilidade e imprevisibilidade das relações humanas. Em seu lugar coloca-se o princípio da complexidade, que afirma as incertezas e desordens. É claro que, assim como ocorre na teoria do Caos, alguns pontos de partida são necessários. Um deles que nos interessa é chamado de princípio hologramático, significando que o todo está reapresentado nas partes. Um estudo das relações dentro de uma empresa, por exemplo, pode estar mostrando as relações da sociedade em que aquela empresa está inserida. Esse princípio é coerente com a idéia aqui colocada sobre as redes serem espirais infinitas, a partir de alguns *nós* primários. Um segundo princípio da complexidade, que também nos interessa, é chamado de recursão organizacional, significando que as relações são sistêmicas e não causais restritas. Tal princípio coaduna-se com o que afirmamos a respeito das redes serem sistemas. É claro que a obra de Edgar Morin sobre a complexidade é vasta, sendo impossível reproduzi-la aqui, já que o objetivo é apenas indicar um caminho de pensamento metodológico.

A linha de solução da quarta lacuna já foi apontada no desenho da Figura 1. Trata-se de mudar o foco das vantagens econômicas para o valor para o consumidor. Colocando-se o desenho como um sistema aberto, com foco no subsistema do *nó*, com a inclusão do consumidor tanto nos processos, quanto na resposta de saída, entende-se que estamos apresentando uma solução lógica e coerente sobre as lacunas encontradas.

A análise dos textos mostrou que são raros os usos da metodologia da complexidade no tema de redes (WOLLIN; PERRY, 2004; REBELO *et al.*, 2005) e um dos motivos é a dificuldade operacional da pesquisa. Um caminho técnico já indicado seria o acompanhamento. Adotando-se a Figura 1 como referencial, com a resposta de saída com o valor para o consumidor, buscar-se-iam os conteúdos e as direções dos fluxos e as atividades (as ações e decisões) dos atores.

Já que as redes de negócios constituem um campo teórico ainda em construção, sugerimos que as pesquisas utilizem, predominantemente, as diretrizes qualitativas, com estudos de casos. Nossa leitura prévia e a análise bibliográfica revelaram uma tendência de artigos quantitativos, descrevendo as variáveis numéricas de redes (número de atores, frequências de comunicação, densidade, centralidade) que até podem ser úteis para se obter uma fotografia da rede (e várias fotografias ao longo do tempo seriam interessantes), mas nada revelam sobre os conteúdos dos fluxos e das atividades. O método de estudo de caso, conforme Yin (2001), numa perspectiva exploratória, poderia ser orientado pela dúvida metódica sobre uma ou mais das categorias presentes na Figura 1. Por exemplo, os dados de uma reunião poderiam ser analisados pela técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2004), numa seqüência que vai evoluindo do conteúdo evidente (as falas dos participantes) para a categorização (quais os grandes temas emergentes), as inferências (as relações entre os temas/categorias) e as interpretações (as teorias que sustentam as relações estabelecidas). Para o aprimoramento das teorias, seriam seguidos os princípios aqui apresentados.

As quatro linhas de solução, somadas às diretrizes do Quadro 1 e ao desenho de pesquisa da Figura 1 criam, segundo nosso entendimento, as condições para um pequeno avanço nas teorias sobre redes, quando incluem o ator consumidor. O trabalho vai além das conclusões de outros autores (PEREIRA, 2005; GIGLIO, KWASNICKA, 2005) que já haviam apontado algumas falhas, mas não haviam oferecido um caminho.

Sendo uma primeira aproximação de uma proposta, é claro que existem alguns pontos críticos e limitadores. Um ponto crítico refere-se à unidade de estudo, que é o *nó*, na sua constituição de participantes, atividades e relações. Como afirmado, existe uma discussão sobre os termos *nós*, *díades*, *ties*, *laços*; ora podendo serem entendidos como a categoria do fluxo (informação técnica, por exemplo), ora como o conteúdo da ligação (o que efetivamente se transmitiu), ora como posição do ator na rede (relativo à frequência dos fluxos), ora referindo-se às características do próprio ator. Nesta proposta, conforme acreditamos ter deixado claro, o interesse está na relação, com os fluxos (como conteúdo) e as atividades (como decisões dos atores). No entanto, conforme a orientação do pesquisador, pode haver uma compreensão diferente do que seja o *nó*, levando a pesquisa para outro foco. Em logística reversa, por exemplo, que utiliza a teoria dos grafos, o *nó* é o sujeito e o *laço* é a ligação (DAHER, SILVA, e FONSECA, 2006).



Um ponto limitador é a dificuldade de operacionalização da metodologia da complexidade. O fenômeno de redes parece exigir um método que vá além das relações causais estritas, já que se parte de princípios de interdependência e flexibilidade, com predominância de incertezas e desordens. Desta forma, o pesquisador pode deixar em segundo plano os objetivos prescritivos. Como escreveu Parente (2004), o fenômeno das redes parece oscilar entre a terra e a fumaça, pois num momento está organizado e firme, mas no momento seguinte desvanece.

## Conclusões

O objetivo deste trabalho foi apresentar um conjunto de diretrizes teóricas e metodológicas que inclui o consumidor nos raciocínios sobre redes, a partir de análises e reflexões dos resultados de uma pesquisa bibliográfica. Leituras prévias indicavam que havia uma lacuna entre afirmar-se a participação de atores relevantes numa rede e a efetiva presença do consumidor, tanto nos ensaios teóricos, quanto nas pesquisas. Para aprofundar a análise dessa possível lacuna, foram analisados 82 artigos que apresentavam discussões teóricas e relatos de casos, selecionados a partir de critérios de inclusão do consumidor no título, no resumo e nos objetivos. A análise de conteúdo revelou que o consumidor está ausente como ator, tanto teoricamente, quanto nas propostas gerenciais.

Desenvolveu-se uma interpretação sobre os motivos dessa ausência, elegendo-se quatro pontos: 1. a ausência de teorias sociais adequadas ao estudo do fenômeno de redes, que consigam lidar com a flexibilidade de papéis; 2. uso de teorias inadequadas sobre o comportamento do consumidor, centradas na pessoa e não nas relações; 3. situação pré-paradigmática das teorias de redes, ainda influenciadas por visões positivistas de fenômenos sociais; 4. uso de metodologias racionais econômicas, pouco adequadas para a multiplicidade e imprevisibilidade das relações sociais.

Na busca de uma solução para tais inadequações, construiu-se um conjunto de diretrizes, que pode ser visto no Quadro 1, e uma estrutura de ponto de partida para pesquisas, que pode ser vista na Figura 1. As idéias centrais são que o foco da análise deve estar no *nó*, entendido como relação contendo fluxos e decisões; que a rede seja vista como um sistema aberto e que uma resposta de saída apropriada seria o valor para o consumidor. Conforme se vê na Figura 1, o subsistema do *nó* está contido em dois outros subsistemas, que lhe dão contexto e coerência.

Conforme sugerido a partir da Figura 1, há possibilidade de se construírem vários temas de pesquisas hoje pouco desenvolvidas. O autor está realizando pesquisas que utilizam a proposta, nas áreas de políticas ambientais rurais e no tema da pirataria. Os dados coletados até o momento indicam que a proposta se mantém e, o que é mais importante, é capaz de gerar explicações e sugerir caminhos gerenciais para os envolvidos nesses temas.

Entende-se, portanto, que a proposta contribui para o desenvolvimento dos conceitos de redes, quando se entende a rede de negócios como uma espiral que se estende ao infinito e que o ator consumidor pode e deve estar presente no início dessa espiral, pois, já há algumas décadas na Administração, admite-se sua participação nos processos produtivos. Conforme demonstrado no artigo, o cruzamento das variáveis apresentadas na Figura 1 abre a perspectiva de alguns temas de pesquisas ainda pouco desenvolvidos, principalmente na produção acadêmica brasileira.

## Referências

ACHROL, R.; KOTLER, P. Marketing in the network economy. *Journal of Marketing*, n.63, p.146-163, 1999.

AZEVEDO, A. A emergência da empresa virtual e os requisitos para os sistemas de informações. *Revista Gestão e Produção*, v.7, n.3, p.208-225, 2000.

BALESTRIN, A.; VERSHOORE, J. Aprendizagem e inovação no contexto das redes de cooperação entre pequenas e médias empresas. *Revista Organizações & Sociedade*, v.17, n.53, p. 311-330, 2010.

- BALESTRO, M. *Confiança em rede: a experiência da rede de estofadores do pólo moveleiro de Bento Gonçalves*. 2002. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Tradução de Luiz Antero Reto. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BARROS FILHO, C. Identidade e consumo: crise no marketing. In: ENCONTRO DA ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING, 1., 2005, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ESPM, 2005.
- BAUDRILLARD, J. *A sociedade de consumo*. Rio de Janeiro: Elfos, 1995.
- BERTALANFFY, L. An outline of general system theory. *ECO*, v.10, n.2, p.103-123, 2008.
- BERTON, P.; HULBERT, J.; PITT, L. To serve or create? Strategic orientations toward customers and innovation. *California Management Review*, v. 42, n. 1, p.37-59, Fall, 1999.
- BLODGETT, J.; ANDERSON, R. A Bayesian network model of the consumer complaint process. *Journal of Service Research*, v.2, n.4, p.321-339, maio 2000.
- BOURDIEU, P. *Razões práticas: sobre a teoria da ação*. Campinas: Papyrus, 1996.
- BRITO, C. Towards an institutional theory of the dynamics of industrial networks. *Journal of Business and Industrial Marketing*, v.16, n.3, p.150-164, 2001.
- BURT, R. Positions in network. *Social Forces*, v. 55, n.1, p.93-122, set. 1976.
- CANEVACCI, M. *Dialética do indivíduo: o indivíduo na natureza, história e cultura*. São Paulo: Brasiliense, 1984.
- CAPRA, F. *A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. São Paulo: Cultrix, 1996.
- CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, v.1, 1999.
- \_\_\_\_\_. Materials for an exploratory theory of the network society. *British Journal of Sociology*, v.51, n.1, p.5-24, jan./mar. 2000.
- CLEGG, S. *Frameworks of powers*. London: Sage, 1988.
- CORREA, R. *Marketing turístico: uma abordagem de rede*. 2005. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto, 2005.
- COX, H.; MOWATT, S. Consumer-driven innovation networks and e-business management systems. *Qualitative Market Research: an International Journal*, v.7, n.1, p 9-19, 2004.
- CRAVENS, D.; PIERCY, N. Relationship marketing and collaborative networks in service organizations. *European Journal of Marketing*, MCB University Press, v.5, n.5, p.39-53, 1994.
- DAHER, C.; SILVA, E.; FONSECA, A. Logística reversa: oportunidade para redução de custos através do gerenciamento da cadeia integrada de valor. *Brazilian Business Review*, v.3, n.1, p.58-73, jan./jun. 2006.
- DAVIES, F.; GOODIE, M.; MOUTINHO, L. Critical factors in consumer supermarket shopping behavior: a neural network approach. *Journal of Consumer Behavior*, v.1 n.1, p.35-49, 2001.
- DAY, G. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, v.58, p.37-52, 1994.
- DRUKER, P. *A sociedade pós capitalista*. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- DWYER, F.; SCHURR, P.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, v.51, n.2, p.11-27, 1987.

- ENGEL, J.; BLACKWELL, R.; MINIARD, P. *Consumer behavior*. New York: Dryden Press, 1995.
- FARIA, A. Pesquisa em redes estratégicas: descobertas e reflexões etnográficas. *Revista de Administração de Empresas-RAE*, v.43, n.1, p. 11-23, jan./fev. 2003.
- GANESAN, S. Determinants of long-term orientation on buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, v.58, p.1-19, abr. 1994.
- GIGLIO, E. *Contribuição ao desenvolvimento de um modelo de estratégia orientada para a satisfação do consumidor no ramo imobiliário*. 2002. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.
- \_\_\_\_\_. *O comportamento do consumidor*. 3. ed. Rio de Janeiro: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- \_\_\_\_\_; KWASNICKA, E. O lugar do consumidor nos textos sobre rede. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Enanpad, 29., 2005, Brasília. *Anais...* Brasília: ANPAD, 2005.
- GOMES, D.; PESSOA, R.; FARIA, M. Formação de redes de economia solidária: o caso da Rede Abelha Ceará. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, *EnEO*, 5, 2008, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: Eneo, 2008.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, n.16, v.2, p.183-214, 1995.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *The American Journal of Sociology*, v.91, n.3., p. 481-510, 1985.
- GULATI, R.; GARGIULO, M. Where do interorganizational networks come from? *American Journal of Sociology*, v.104, n.5, p.1439-1493, mar. 1999.
- HALINEN, A.; SALMI, A.; AVILA, V. From dyadic change to changing business networks: an analytical framework. *Journal of Management Studies*, v.36, n.6, p.779-794, nov. 1999.
- HAIR, J. *Multivariate data analysis with readings*. 4. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1998.
- HARLAND, C. The dynamics of customer dissatisfaction on supply chains. *Production, Planning and Control*, v.6, n.3, p.209-217, 1995.
- HOLM, D.; ERIKSSON, K.; JOHANSON, J. Business network and cooperation in international business relationships. *Journal of International Business Studies - Special Issue*, v.27, n.5, p.1033-1053, 1996.
- HU, M., TSOUKALAS, C. Explaining consumer choice through neural networks: the stacked generalization approach. *European Journal of Operational Research*, v.146, n.3, p.650, 2003.
- JONES, C.; HESTERLY, W.; BORGATTI, S. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. *The Academy of Management Review*, v.22, n.4, p.911-945, out. 1997.
- KOHLI, A.; JAWORSKI, B. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, v.54, n.2, p.1-18, 1990.
- KUHN, T. *A estrutura das revoluções científicas*. São Paulo: Perspectiva, 1996.
- LABIANCA, G.; BRASS, D. Exploring the social ledger: negative relationships and negative asymmetry in social networks in organizations. *Academy of Management Review*, v.31, n.3, p. 596-614, 2006.
- 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.

- LIPOVETSKY, G. *O império do efêmero: a moda e seu destino nas sociedades modernas*. São Paulo: Companhia das Letras, 1989.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.
- LUHMANN, N. System as difference. *Organization*, v.13, n.1, p.37-57, jan. 2006.
- MADHAVAN, R.; KOKA, B.; PRESCOTT, J. Networks in transition: how industry events (re)shape interfirm relationships. *Strategic Management Journal*, v.19, n.5, p.439-459, maio 1998
- MAIA, L.; TEIXEIRA, T. Avaliação do serviço logístico sob a percepção do varejo: um estudo empírico numa rede voluntária de supermercados patrocinada pelo atacado. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Salvador:ANPAD, 2006.
- MARSDEN, P. Network data and measurement. *Annual Review of Sociology*, v.16, p.435-463, 1990.
- McALLISTER, D. Afect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, v.38, n.1, p.24-59, 1995.
- MEAD, L.; SARKIS, J. Selecting and evaluating third-party reverse logistics providers. *Supply Chain Management: an International Journal*, v.7, n.5, p. 203-295, 2002.
- MILES, R.; SNOW, C. Network organizations: new concepts for new forms. *California Management Review*, v.28. n.3, p.62-73, 1986.
- MILES, R.; SNOW, C. Causes of failure in network organizations. *California Management Review*, v.34, n.4, p.53-72, Summer 1992.
- MORIN, E. *Introdução ao pensamento complexo*. Lisboa: Instituto Piaget, 1991.
- MOSCOVICI, S. Notes towards a description of social representations. *European Journal of Social Psychology*, v.18, p.211-250, 1988.
- MUHANNA, W.; WOLF, J. The impact of e-commerce on the real estate industry: Baen and Guttery revisited. *Journal of Real Estate Portfolio Management*, v.8, n.2, p.141-152, maio/ago. 2002.
- NOHRIA, N.; ECCLES, R. *Networks and organizations: structure, form, and action*. Boston: Harvard Business School, 1992.
- O'FARREL, P.; MOFAT, L. An interaction model of business service production and consumption. *British Journal of Management*, v.2, p.205-221, 1991.
- \_\_\_\_\_; WOOD, P. Formation of strategic alliances in business services: towards a new client-oriented conceptual framework. *The Services Industrial Journal*, v.19, n.1, p.133-151, jan. 1999.
- OLIVER, A.; EBERS, M. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. *Organizational Studies*, v.19, n.4, p.549-583, 1998.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, v.49, p.41-50, Fall, 1985.
- PARENTE, A. *Tramas da rede: novas dimensões filosóficas, estéticas e políticas da comunicação*. Porto Alegre: Sulina, 2004.
- PEREIRA, B. *Estruturação de relacionamentos horizontais em rede*. 2005. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.
- PEREIRA, R.; LUCE, F. The marketing function in networks: concepts, categories and new approaches. In: ANNUAL CONGRESS OF BUSINESS ASSOCIATION OF

LATIN AMERICA, Leadership, Technology and Entrepreneurship in Latin América, 2002, Tampa. Anais... Tampa: BALAS, 2002.

PIERCY, N.; CRAVENS, D. The network paradigm and the marketing organization: developing a new management agenda. *European Journal of Marketing*, v.29, n.3, p.7-34, 1995.

PRAHALAD, C.; RAMASWAMY, V. *O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PROVAN, K.; MILWARD, H. A preliminary theory of interorganizational network effectiveness: a comparative study of four community mental health systems. *Administrative Science Quarterly*, v.40, p.1-33, 1995.

RAAK, A.; PAULUS, A. A sociological systems theory of interorganizational network development in health and social care. *System Research and Behavioral Science*, v.18, p.207-224, 2001.

REBELO, L. et al. Avaliação do processo de formação de estratégias de gestão em universidades à luz dos pressupostos da teoria da complexidade. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, ENANPAD, 29., 2005, Brasília, Anais... Brasília, ANPAD, 2005.

SHAPIRO, B.; SVIOKLA, J. *Mantendo clientes*. São Paulo: Makron, 1995.

SOUZA, R. Dependência e poder ou exercício de resistência e exercício de poder? Um ensaio sobre dependência em redes relacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 28., 2004, Curitiba, Anais... Curitiba: ANPAD, 2004.

TAVARES, F. O marketing pós moderno nas sociedades midiáticas e temporais. *Revista Comum*, v.6, n.16, p.81-118, jan./jun. 2001.

THORELLI, H. Networks: between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, v.7, n.1, p.37-52, jan./mar. 1986.

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

TURETA, C.; ROSA, A.; SANTOS, L. Estratégia como prática social e actor-network theory: uma possível conversação para o estudo da estratégia. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 30., Salvador, 2006, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2006.

TURNBULL, P.; FORD, D.; CUNNINGHAM, M. Interaction relationships and networks in business marketing: an evolving perspective. *Journal of Business and Industrial Marketing*, v.1, n.3/4, p.44-62, 1996.

VILAS BOAS, L.; SETTE, R.; ABREU, N. Teoria e pesquisa em marketing: a contribuição da antropologia para o estudo do comportamento do consumidor. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 28., 2004, Curitiba Anais... Curitiba: ANPAD, 2004.

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

WOLLIN, D.; PERRY, C. Marketing management in a complex adaptive system. *European Journal of Marketing*, v.38, n.5/6, p.556-572, 2004.

WOODRUFF, R. Customer value: the next source to competitive advantage. *Journal of The Academy of Marketing Science*, v.25, n.2, p.139-153, 1997.

**Artigo recebido em 30/06/2009**

**Última versão recebida em 11/08/2010**

**Artigo aprovado em 19/08/2010**