

**LAÇOS INTERPESSOAIS EM RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS:  
ANÁLISE À LUZ DA TEORIA DA IMERSÃO SOCIAL**

**Ernando Fagundes**

*Universidade Federal De Santa Catarina/Faculdade De Tecnologia Nova Palhoça*

**Valdirene Gasparetto**

*Universidade Federal De Santa Catarina*

**Resumo**

Palavras-chave:

**LAÇOS INTERPESSOAIS EM RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS: ANÁLISE  
À LUZ DA TEORIA DA IMERSÃO SOCIAL**

**Área temática do evento:** CCG – Controladoria e Contabilidade Gerencial

**Problema, Objetivos e Questão de Pesquisa**

As organizações têm comprado grande parte do valor de seus produtos de outras organizações, o que tem tornado mais relevantes os relacionamentos próximos com fornecedores (Knoppen & Sáenz, 2017). A relação interorganizacional surge quando duas ou mais organizações decidem trocar, compartilhar ou desenvolver recursos para obter benefícios mútuos (Gulati, 1995). A partir de relacionamentos interorganizacionais, quando trabalham em conjunto, as organizações se beneficiam por meio de maior compartilhamento de informações, aumento da cooperação e melhora do desempenho geral (Grawe, Daugherty & Ralston, 2015). Essas relações abrangem relacionamentos interpessoais que ultrapassam os limites da organização (Chakkol, Karatzas, Johnson & Godsell, 2018) e que correspondem às amizades no nível individual (Butt, 2019), construídas e sustentadas por indivíduos chamados *boundary spanners* (Ring & Van de Ven, 1994).

Desse modo, para que se possam entender melhor as relações interorganizacionais, se torna necessário examinar as relações interpessoais entre os *boundary spanners*, em termos de suas conexões sociais (Larentis, Antonello, & Slongo, 2018), visto que os comportamentos e as instituições são afetados pelas relações sociais, pelas quais são compelidos continuamente, não devendo ser analisados como sendo elementos independentes (Granovetter, 1985).

A maior parte do comportamento econômico está imerso em relações interpessoais (Granovetter, 1985). Porém, a economia clássica relega o ambiente social a um papel menos importante, o considerando somente como uma variável técnica, quando na verdade suportam as definições de eficiência econômica (Baldi & Vieira, 2006).

A partir das relações interpessoais entre os *boundary spanners*, as organizações buscam relacionamentos mais próximos para obter vantagem e melhor desempenho a partir das relações interorganizacionais desenvolvidas (Grawe *et al.*, 2015). Como processos de mercado, as relações interorganizacionais são passíveis de análise sociológica que revelam elementos centrais, e não periféricos, desses processos. Referir-se de forma independente aos indivíduos ou aos objetivos econômicos torna-se inconsistente com a perspectiva da imersão (Granovetter, 1985).

Diante desse contexto, o objetivo da tese é analisar a influência dos laços interpessoais no compartilhamento de informações, no oportunismo, no gerenciamento de custos interorganizacionais e no desempenho da cooperação, em relações interorganizacionais, sob a lente dos mecanismos relacionais da Teoria da Imersão Social.

A proposta do primeiro estudo é verificar a influência dos laços interpessoais entre *boundary spanners* na relação entre escopo da cooperação e compartilhamento de informações. O escopo da cooperação refere-se à combinação entre amplitude e intensidade da cooperação, de modo que um escopo amplo implica que diversas atividades são realizadas por meio da cooperação (Dekker, Donada, Mothe & Nogatchewsky, 2019). Já o compartilhamento de informações refere-se à disposição dos participantes em trocar informações importantes e pertinentes à relação. Isso permite o aprimoramento da cooperação, uma vez que cria consciência das expectativas e capacidades das partes envolvidas (Mahama, 2006). Este primeiro estudo será analisado a partir dos mecanismos cognitivos da imersão social relacional, a qual enfoca como as cognições sociais moldam a ação organizacional e gerencial (Walsh, 1995).

O segundo estudo busca analisar a influência dos laços interpessoais no oportunismo dos *boundary spanners* em relações interorganizacionais e no gerenciamento de custos

interorganizacionais, moderadas pela dependência que um *boundary spanner* atribui ao parceiro da relação. Cabe aqui considerar que atores econômicos (organizações e indivíduos) se pautam não somente pela busca de seus próprios interesses, mas também pelo oportunismo e que a dependência do parceiro pode atenuar a propensão do *boundary spanner* em trair esse parceiro (Leonidou, Aykol, Fotiadis & Christodoulides, 2018), indicando a ausência ou diminuição de oportunismo. No entanto, a interação entre parceiros também pode trazer benefícios como a redução de custos (Cannon & Homburg, 2001) a partir do gerenciamento de custos interorganizacionais decorrente das interações entre parceiros com o objetivo de reduzir os custos (Cooper & Slagmulder, 2004). Este segundo estudo será analisado à luz dos mecanismos políticos, que se preocupam em como as lutas sociais pelo poder e a distribuição de recursos e oportunidades moldam as organizações, os relacionamentos interorganizacionais e as estratégias e resultados da organização (Dacin *et al.*, 1999).

No terceiro artigo pretende-se analisar a influência dos laços interpessoais entre *boundary spanners* no desempenho da relação, a partir do efeito moderador dos controles formal e relacional. O desempenho da cooperação corresponde a satisfação do *boundary spanner* com a relação, ao alcance dos objetivos propostos no estabelecimento da relação de cooperação, bem como uma percepção do *boundary spanner* de aumento das competências essenciais e vantagem competitiva da sua organização. Esse desempenho pode ser moderado pelos controles formal e relacional, com o objetivo de aumentar a probabilidade de alcançar objetivos por meio da cooperação, e assim promover o desempenho (Dekker *et al.*, 2019). As relações sociais entre parceiros podem influenciar significativamente o uso de mecanismos de controle nas trocas entre empresas (Li *et al.*, 2010). Este terceiro estudo será analisado à luz dos mecanismos culturais, que se referem às maneiras pelas quais os entendimentos e significados compartilhados dão forma às atividades, estruturas e processos da organização, incluindo sistemas de controle organizacional (Dacin *et al.*, 1999).

### **Relevância do Estudo**

Esta tese justifica-se a partir da definição de que a eficiência econômica não ocorre em um vácuo, mas é dependente de uma contextualização social, de modo que as transações econômicas estão, na realidade, imersas nas relações sociais. No entanto, os estudos das relações econômicas, por vezes, ocorrem de forma subsocializada ou supersocializada da ação humana (Granovetter, 1985).

Justifica-se ainda esta pesquisa devido ao fato que muitos estudos exploraram as relações comprador-fornecedor no nível das organizações, mas as relações interpessoais incorporadas às relações interorganizacionais são negligenciadas (Wu, Steward & Hartley, 2010). No entanto, relações interpessoais que são incorporadas às relações comprador-fornecedor podem gerar resultados positivos para a relação interorganizacional (Butt, 2019).

### **Limitações e Delimitações do Estudo**

O foco da tese está nos laços interpessoais entre os *boundary spanners* que atuam em relações interorganizacionais. O campo de estudo concentra-se em relações interorganizacionais *business to business* (B2B) do tipo fornecedor-comprador. Granovetter (1985) critica a análise de díades abstraídas do contexto social, o que constitui um grupo atomizado, ou seja, quando não se eliminou a análise atomizada do indivíduo, mas sim se transferiu essa análise para uma díade. Nesta tese, portanto, díades serão analisadas imersas em relações interpessoais, considerando atores que não se limitem a comportamentos exclusivamente de acordo com os papéis prescritos, indo além de uma análise atomizada e sub ou supersocializada.

### Fundamentação teórica

O constructo central desta tese é laços interpessoais. A natureza dos laços interpessoais é definida por critérios como o tempo de conhecimento (soma de tempo dedicado à pessoa com a qual se estabelece o vínculo), o investimento emocional, a confidencialidade mútua, a reciprocidade e a similaridade. Os laços fortes se caracterizam por maior intensidade em relação aos critérios elencados anteriormente, enquanto os laços fracos se caracterizam por baixa intensidade em relação a esses critérios (Granovetter, 1973; Granovetter, 1985).

Os acordos cooperativos podem envolver diferentes níveis de escopo, que compreende a amplitude e a profundidade dessa relação de cooperação. A amplitude está relacionada com a extensão das interdependências entre uma organização e seus parceiros, enquanto a profundidade capta essa extensão em tarefas específicas (Mishra, Sharma, Kumar & Dubey, 2016). Mishra et al. (2016) afirmam que parcerias de escopo mais profundo são mais propícias para o compartilhamento de conhecimentos críticos de negócios e técnicos com os parceiros. Esse compartilhamento de informações pode ser intensificado a partir das relações interpessoais (Mahama, 2006) entre os *boundary spanners*. No entanto, não está clara a influência do comportamento desses indivíduos em relacionamentos cooperativos de diferentes escopos (Dekker et al., 2019).

A cooperação interorganizacional permite que as organizações produzam melhores produtos a custos menores, por meio do gerenciamento de custos interorganizacionais que consiste em interações entre parceiros com o objetivo de reduzir os custos gerais (Cooper & Slagmulder, 2004). No entanto, a dinâmica comportamental entre esses indivíduos que compõem a equipe interorganizacional depende muito das relações de poder e dependência. Derivados dessas relações, alguns fatores podem reduzir o entusiasmo por impulsionar iniciativas cooperativas, como a falta de recursos ou comportamentos oportunistas (Knoppen & Saenz, 2017). Quando a dependência do fornecedor se torna muito alta, a probabilidade de o comprador exercer poder aumenta, impedindo o compartilhamento de conhecimento e o trabalho conjunto em direção aos objetivos da equipe, de forma que o poder tende a ser um fator complexo que influencia a dinâmica da parceria de cooperação (He, Ghobadian & Galleary, 2013).

As relações estreitas entre parceiros também viabilizam melhora no desempenho das organizações em diferentes dimensões (Knoppen & Saenz 2017). O desempenho de uma relação de cooperação pode ser aprimorado por mecanismos de governança (Cao & Lumineau, 2005), de forma que as organizações se utilizam de controles interorganizacionais para coordenar essa parceria (Dekker et al., 2019). Esses controles podem ser formais ou relacionais. Os controles formais incluem todos os mecanismos formais projetados e implementados por uma organização (Dekker et al., 2019) na coordenação de uma parceria de cooperação. Já os controles relacionais envolvem principalmente normas de confiança e relacionais (Cao & Lumineau, 2015) na coordenação dessa parceria.

### Método

O presente estudo será realizado por meio de levantamento *survey* aplicado com *boundary spanners* identificados em diferentes níveis hierárquicos organizacionais, nas duas maiores empresas de cerâmica do país. Serão selecionados os indivíduos envolvidos em relações interorganizacionais *business to business* (B2B), seja o parceiro fornecedor ou comprador. A Figura 1 apresenta o desenho da tese, abrangendo os três estudos e o mecanismos sob o qual cada estudo será analisado, respectivamente.

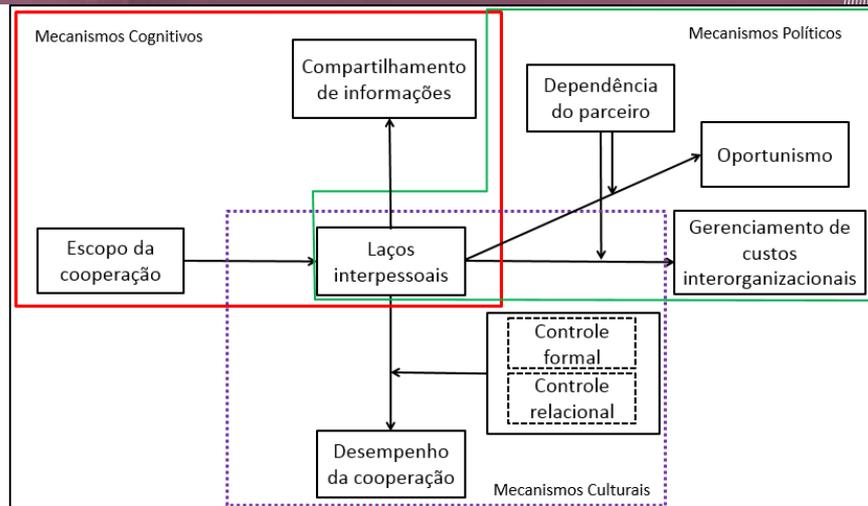


Figura 1 - Desenho dos três estudos

Os dados serão analisados a partir da estatística descritiva das variáveis. Para análise da confiabilidade das variáveis será calculado o Alfa de Conbrach. O teste das hipóteses será realizado a partir da Modelagem de Equações Estruturais (SEM), que utiliza a técnica dos Mínimos Quadrados Parciais (PLS).

Serão utilizadas variáveis de controle, que serão definidas de acordo com a literatura.

### Contribuições e Impacto Esperado

Espera-se com este estudo contribuir com a teoria ao analisar relações entre variáveis no contexto interorganização à luz dos mecanismos da imersão social relacional, a partir do da visão de Granovetter (1985) de que a maior parte do comportamento econômico está imerso em relações interpessoais (Granovetter, 1985). Apontar a influência dos laços interpessoais presentes nas relações interorganizacionais contribui teoricamente com uma reflexão acerca dos estudos anteriores que analisaram as relações entre organizações abstraídas do contexto social no qual encontram-se imersas essas relações.

Espera-se ainda contribuir com as organizações fornecendo evidências das relações entre os laços interpessoais com o compartilhamento de informações, o gerenciamento de custos interorganizacionais e o desempenho das relações, de modo que as permitam adotar medidas que considerem esses efeitos dos laços interpessoais para obtenção de melhores resultados organizacionais.

### Principais referências

- Baldi, M., & Vieira, M. M. F. (2006). Calçado do vale: imersão social e redes interorganizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, 46(3), 16-27.
- Butt, A. S. (2019). Absence of personal relationship in a buyer-supplier relationship: case of buyers and suppliers of logistics services provider in Australia. *Heliyon*, 5(6), e01799.
- Cannon, J. P., & Homburg, C. (2001). Buyer-supplier relationships and customer firm costs. *Journal of Marketing*, 65(1), 29-43.
- Chakkol, M., Karatzas, A., Johnson, M., & Godsell, J. (2018). Building bridges: boundary spanners in servitized supply chains. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (2004). Interorganizational cost management and relational context. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), 1-26.
- Dacin, M. T., Beal, B. D., & Ventresca, M. J. (1999). The embeddedness of organizations: Dialogue & directions. *Journal of management*, 25(3), 317-356.

- Dekker, H., Donada, C., Mothe, C., & Nogatchewsky, G. (2019). Boundary spanner relational behavior and inter-organizational control in supply chain relationships. *Industrial Marketing Management*, 77, 143-154.
- Granovetter, M. S. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Grawe, S. J., Daugherty, P. J., & Ralston, P. M. (2015). Enhancing dyadic performance through boundary spanners and innovation: An assessment of service provider-customer relationships. *Journal of Business Logistics*, 36(1), 88-101.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of management journal*, 38(1), 85-112.
- He, Q., Ghobadian, A., & Gallear, D. (2013). Knowledge acquisition in supply chain partnerships: The role of power. *International Journal of Production Economics*, 141(2), 605-618.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of management*, 28(3), 413-446.
- Knoppen, D., & Sáenz, M. J. (2017). Interorganizational teams in low-versus high-dependence contexts. *International Journal of Production Economics*, 191, 15-25.
- Larentis, F., Antonello, C. S., & Slongo, L. A. (2018). Organizational culture and relationship marketing: an interorganizational perspective. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(1).
- Leonidou, L. C., Aykol, B., Fotiadis, T. A., & Christodoulides, P. (2018). Betrayal intention in exporter-importer working relationships: Drivers, outcomes, and moderating effects. *International Business Review*, 27(1), 246-258.
- Luo, Y. (2006). Opportunism in Inter-firm Exchanges in Emerging Markets [1]. *Management and Organization Review*, 2(1), 121-147.
- Luo, Y., Liu, Y., Yang, Q., Maksimov, V., & Hou, J. (2015). Improving performance and reducing cost in buyer-supplier relationships: The role of justice in curtailing opportunism. *Journal of Business Research*, 68(3), 607-615.
- Luo, Y., Liu, Y., Zhang, L., & Huang, Y. (2011). A taxonomy of control mechanisms and effects on channel cooperation in China. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 307-326.
- Mahama, H. (2006). Management control systems, cooperation and performance in strategic supply relationships: A survey in the mines. *Management Accounting Research*, 17(3), 315-339.
- Mishra, D., Sharma, R. R. K., Kumar, S., & Dubey, R. (2016). Bridging and buffering: Strategies for mitigating supply risk and improving supply chain performance. *International Journal of Production Economics*, 180, 183-197.
- Möller, K., Windolph, M., & Isbruch, F. (2011). The effect of relational factors on open-book accounting and inter-organizational cost management in buyer-supplier partnerships. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 17(2), 121-131.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of management review*, 19(1), 90-118.
- Walsh, J. P. (1995). Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane. *Organization science*, 6(3), 280-321.
- Wu, Z., Steward, M. D., & Hartley, J. L. (2010). Wearing many hats: Supply managers' behavioral complexity and its impact on supplier relationships. *Journal of Business Research*, 63(8), 817-823.