



COMPREENDENDO A INTEGRAÇÃO INTERORGANIZACIONAL: QUAIS AS MUDANÇAS QUE OCORREM NA EMPRESA DEVIDO A SUA ENTRADA EM UMA REDE?

UNDERSTANDING THE INTERORGANIZATIONAL INTEGRATION: WHICH CHANGES DO HAPPEN IN THE COMPANY DUE TO ITS PARTICIPATION IN A NETWORK?

ENTENDER LA INTEGRACIÓN INTERORGANIZACIONAL: ¿CUÁLES SON LOS CAMBIOS QUE OCURREN EN LA EMPRESA POR PARTICIPAR EN UNA RED?

Leander Luiz Klein, MSc.

Universidade Federal de Santa Maria/Brazil
kleander88@gmail.com

Breno Augusto Diniz Pereira, Dr.

Universidade Federal de Santa Maria/Brazil
brenodpereira@gmail.com

RESUMO

As redes de cooperação entre empresas são estratégias usadas pelos gestores para atuar no mercado com o intuito de gerar mais valor às empresas e obter vantagem competitiva. Mas para tanto, as empresas precisam se adequar a nova forma de operar e às novas atividades e aos acordos firmados em rede. Nesse sentido, o objetivo do artigo é constituir um *framework* teórico e analítico que permita conceber quais as mudanças que podem ocorrer nas organizações ao formarem ou se inserirem em redes interorganizacionais. Para tanto, analisou-se as mudanças em empresas que se integram em rede segundo três dimensões: o conteúdo, o contexto e o processo. O presente artigo trata-se de um ensaio teórico para formação de uma base analítica sobre o assunto. Constatou-se que há diferentes mudanças que podem interferir na rotina de atividades das empresas parceiras tais como, novo padrão de atividades, mudança na autonomia organizacional, níveis de poder, relações de confiança, novas tecnologias, aprendizagem, etc. Os fatores encontrados e abordados nesse artigo teórico remetem a necessidade das empresas adequarem-se à nova forma organizacional e gerenciarem as mudanças para continuidade do arranjo e obterem para si próprias as vantagens que esse tipo de estratégia organizacional pode proporcionar.

Palavras-chave: Mudanças em Empresas; Redes Interorganizacionais; Empresas Parceiras; Novo Arranjo e Organização das Atividades.

ABSTRACT

Cooperation networks between companies are strategies used by managers to act in the market in order to generate more value to businesses and gain competitive advantage. But to do so, companies need to adapt the new way of operating and new activities and agreements signed in the network. Accordingly, the objective of this article is to provide a theoretical and analytical framework that allows conceive what changes may occur in organizations to form or insert in interorganizational networks. Therefore, it was analyzed the changes in companies that integrate network according to three dimensions: content, context and process. This article is a theoretical essay to form an analytical base about the subject. It was found that there are different changes that may interfere the routine of activities of the business partners such as, new pattern of activities, change in organizational autonomy, power levels, trusts, new technology, learning, etc.. The factors found and discussed in this theoretical article refer to the need of companies adapt to the new organizational form and manage changes to continue the arrangement and obtain for themselves the advantages that this type of organizational strategy can provide.

Keywords: Changes in Companies; Interorganizational Networks; Business Partners; New Arrangement and Organization of Activities.

RESUMEN

Redes de cooperación entre empresas son estrategias utilizadas por los gerentes para actuar en el mercado con el fin de generar más valor a los negocios y obtener una ventaja competitiva. Pero para ello, las empresas tienen que adaptarse al nuevo modo de funcionamiento y las nuevas actividades y los acuerdos firmados en la red. Nesse sentido, el objetivo de este artículo es proporcionar un marco teórico y analítico que permite concebir qué cambios pueden ocurrir en las organizaciones para formar o insertar en redes inter-organizacionales. Por lo tanto, se analizaron los cambios en las empresas que integran la red de acuerdo con tres dimensiones: el contenido, el contexto y el proceso. Este artículo proviene de un ensayo teórico para formar un análisis a este respecto. Se encontró que hay diferentes cambios que pueden interferir en las actividades de rutina de los socios, tales como, nuevo patrón de actividades, cambio de la autonomía organizativa, niveles de potencia, fideicomisos, nuevas tecnologías, aprendizaje, etc. Los factores encontrados y discutidos en este artículo se refieren a la necesidad de las empresas a adaptarse a la nueva forma de organización y gestión de cambios para continuar con el arreglo y obtener para sí mismos las ventajas que este tipo de estrategia organizacionales puede proporcionar.

Palabras clave: Cambios en las empresas; Redes interorganizacionales; Empresas asociadas; Nuevo arreglo y Organización de las actividades.

1 INTRODUÇÃO

O mercado e o contexto vigente dos negócios têm sido caracterizados por uma maior dinâmica competitiva entre as empresas e pelo aumento da complexidade em virtude de mudanças diversas, entre elas, nos hábitos e necessidades dos clientes e até na reorganização das exigências burocráticas e da legislação de um país. Assim, na tentativa de obterem melhores formas de se adequar a essas mudanças e obter maiores vantagens competitivas no ambiente em que atuam as empresas têm usado diferentes estratégias, como por exemplo, a criação ou inserção em redes interorganizacionais.

A interação de empresas em redes, especialmente as micro e pequenas, se articula como uma tendência entre as alternativas e ações estratégicas, que possibilitam a geração de vantagem competitiva ou a simples permanência no mercado. No entendimento de Porter (1998), a busca por eficiência coletiva e a maior competitividade entre as empresas, as leva a constituir alianças com a intenção de reduzir custos e obter vantagens que não iriam conseguir caso permanecessem sozinhas.

As redes interorganizacionais, na visão de Castells (2000), são uma nova forma organizacional que surgiu a partir da adaptação das organizações industriais, a fim de lidar com a incerteza causada pelo ritmo das mudanças. A estruturação de redes interorganizacionais, no entendimento de Vasudeva, Zaheer e Hernandez (2013), tornou-se uma das alternativas para as empresas parceiras terem maior competitividade e capacidade de inovação no mercado em que atuam. Isso gera uma mudança na forma da empresa operar. Na criação de uma rede interorganizacional ou na decisão de uma empresa de integrar uma rede já existente, verifica-se, aparentemente, um processo de mudança organizacional para um alinhamento das ações empresariais às atividades e estratégias acordadas na rede.

A mudança de maneira simples, na concepção de Woodman (1989), é caracterizada pela diferença ou comparação da medida entre dois pontos no tempo. No contexto das organizações, Nadler et al. (1994) afirmam que a mudança consiste em uma resposta organizacional a alterações no meio ambiente, de tal maneira que possibilite a integração entre seus componentes: o trabalho, as pessoas e os arranjos organizacionais formais e

informais. Nesse sentido, este trabalho procura responder as seguintes perguntas de pesquisa: (1) quais as mudanças que ocorrem nas empresas que se integram em redes? (2) quais aspectos são influenciados para adaptação à rede nessas empresas? (3) o ambiente no qual a empresa está inserida sofre alterações pela entrada numa rede?

No entendimento de Phan e Peridis (2000), ao inserirem-se em redes, as empresas exploram recursos dentro de um contexto organizacional em que novas formas de gestão são identificadas, e passam pela adaptação às novas situações para implementação desses recursos. A adaptação das empresas às redes devido às mudanças exigidas é um aspecto relevante, pois uma nova organização é formada pela constituição da rede, e com um conjunto específico de normas e regulamentos para seu funcionamento. As mudanças geradas para as empresas que integram esse arranjo são inerentes, e a adaptação a elas delineará o fato das empresas obterem vantagens e ganhos, e, conseqüentemente, a decisão de nela permanecerem ou não.

Em virtude disso, o presente trabalho tem como objetivo constituir um *framework* teórico e analítico que permita conceber quais as mudanças que podem ocorrer nas organizações ao formarem ou se inserirem em redes interorganizacionais. Ressalta-se, que as mudanças serão analisadas primariamente no nível organizacional, não descartando a possibilidade de mudanças que ocorrem no nível das redes já existentes. Especifica-se também que o trabalho não tem a intenção de classificar essas mudanças como boas ou ruins para as empresas, pois isso pode variar de uma empresa para outra.

Para a consecução do objetivo proposto analisou-se as mudanças em empresas que se integram em rede segundo as dimensões sugeridas por Pettigrew (1987): o conteúdo, o contexto e o processo. Buscou-se encontrar na literatura sobre o assunto autores com os quais se pudessem justificar as possíveis mudanças que podem ocorrer e sustentar a proposta do *framework* teórico e analítico do presente trabalho. O presente artigo trata-se de um ensaio teórico para formação de uma base analítica sobre o assunto, até o momento pouco estudado.

Entender as mudanças decorrentes do processo de integração e atuação em redes pode trazer grandes contribuições para empreendedores e empresários que optam por essa alternativa para atuar no mercado. O grande número de redes recentemente constituídas e de empresas que optam por essa estratégia justifica a análise das mudanças, visto que muitas empresas não conseguem se adequar ao formato da rede. Isso pode também explicar o porquê de muitas redes não conseguirem consolidar suas estruturas e seus modelos de gestão devido às diferenças de cada empresa (WEGNER, 2011). Além disso, pode-se gerar uma contribuição na perspectiva da mudança organizacional quando se trata da estratégia de formação de redes colaborativas entre empresas. Isto por que, da mesma forma que empresas individuais possuem ferramentas e mecanismos de gestão e organização de suas atividades, as redes também criam e adaptam seus próprios atributos gerenciais para alcance de seus objetivos, o que pode influenciar o modo de agir daquelas.

2 REDES INTERORGANIZACIONAIS COMO ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO NO MERCADO

As redes interorganizacionais são entendidas e definidas de diferentes formas, assim como sua finalidade. Na década de 90, Oliver (1990, p. 241) caracterizou as redes como sendo “as transações relativamente constantes, os fluxos e as ligações que ocorrem entre e no meio de uma ou mais organizações em

seus ambientes”. Já para Verschoore (2004, p. 25), uma “rede interorganizacional pode ser definida como a organização composta por um grupo de empresas com objetivos comuns, normalmente relacionadas, com prazo ilimitado de existência”.

As redes de empresas, visualizadas como uma configuração estrutural mais moderna e dinâmica, podem ser vistas como acordos duradouros entre duas ou mais empresas envolvendo troca, compartilhamento, ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias e serviços (GULATI, 2007). Para Chassagnon (2013), as relações colaborativas entre empresas, neste caso as redes, tomam suas formas na tentativa de diminuir a vulnerabilidade das empresas que reconhecem suas limitações em agir isoladamente e, segundo Mariotti e Delbridge (2012), em aumentar o poder de barganha destas e firmar posição sua no mercado em relação a seus concorrentes. A diversidade de abordagens pertinentes ao estudo das redes interorganizacionais ressalta seu caráter interdisciplinar e complexo (OLIVEIRA et al., 2011).

As parcerias entre empresas são geralmente formadas quando duas ou mais organizações colaboram entre si em resposta a uma ameaça do ambiente para o seu desenvolvimento, ou de uma oportunidade que se apresenta para estas empresas, que não seria possível de alcançar caso atuassem isoladamente (CHILD e FAULKNER, 1998; BARRINGER; HARRISON, 2000; SENGE et al., 2007). Ao serem desenvolvidas, as redes interorganizacionais visam uma complementaridade entre as partes envolvidas e podem gerar valor para as empresas que se comprometem. Atuar em rede permite potencializar as competências e habilidades de cada empresa e aumentar as oportunidades e ganhos coletivos.

Em relação à formação de uma rede interorganizacional, Gulati e Gargiulo (1999) afirmam que ela se dá pelas diversas configurações verticais ou horizontais desenvolvidas pelas empresas que formam relacionamentos. Em muitos casos, a formação de redes envolve empresas que disponibilizam recursos complementares para suprir necessidades técnicas e de mercado. Nessa relação, há a troca de ativos tangíveis e intangíveis, o que gera novas competências e leva os agentes a um estágio de desempenho superior, inacessível até então (ZAWISLAK, 2000). No entanto, para isso, a forma de negociação e articulação entre os integrantes, bem como a adaptação das empresas às mudanças, delineará o crescimento da rede e os ganhos obtidos pelos parceiros. Quanto a esse tipo de redes, Wegner e Padula (2010) mencionam que empresas permanecem legalmente independentes e cooperam em aspectos e objetivos predefinidos e acordados em conjuntos, aos quais as empresas devem se comprometer e se adequar.

A decisão de criar uma aliança com outras empresas, de acordo com Keil (2000), é avaliada sob a ótica de duas questões principais: os fatores que afetam a taxa de formação de alianças estratégicas e os motivos para a formação de alianças. Sobre a questão da motivação para formação desse tipo de empreendimento conjunto, Bairner e Darby, (2001); Friedman e Mason (2004) mencionam que as organizações participantes da rede, embora possuam as suas metas e resultados próprios, irão trabalhar juntas para alcançar um objetivo mútuo, do qual todas as partes envolvidas lucrarão, e serão afetadas.

Neste tópico do trabalho, procurou-se caracterizar e definir as redes que são abordadas nesse trabalho, bem como evidenciar qual são as finalidades e os possíveis motivos pelos quais as empresas se inserem e aderem a esse tipo de estratégia. No tópico a seguir, trata de uma parte mais descritiva do trabalho, na qual aborda-se a

mudança organizacional ocorrida devido à entrada de uma empresa em rede e expõem-se os possíveis aspectos que podem se alterar quando esta opta por essa forma de atuação no mercado.

3 MUDANÇA E ADAPTAÇÃO DE EMPRESAS ÀS REDES INTERORGANIZACIONAIS

As mudanças que ocorrem nas empresas que se inserem em redes envolvem o ambiente das relações e exige um alinhamento contínuo das empresas parceiras às atividades e rotinas da rede. Os integrantes da rede passam a compartilhar atributos, rotinas, conhecimentos e recursos com outros atores que fazem parte da rede por meio da execução de atividades conjuntas, e adequação de normas e regras para regulamentação dessas atividades. Nesse contexto, as organizações buscam organizar-se encontrando formas e hábitos de maneira que possam adaptar-se da melhor forma às novas circunstâncias e desenvolverem-se.

Ao inserirem-se ou formarem uma rede, as empresas (os empresários) necessitam, aparentemente, ajustarem-se ou adaptarem-se a um conjunto de novos aspectos, ou mudança dos já existentes, que passarão a fazer parte das atividades diárias das mesmas. Nessa perspectiva, Hakansson e Snehota (1995) contribuem expondo uma matriz que envolve mudanças que podem ocorrer considerando as atividades, os atores e os recursos. Os autores explicam que o quadro pode ser usado como uma estrutura conceitual para analisar os efeitos da mudança em uma rede e/ou identificar os fatores que afetam as possibilidades de desenvolvimento de uma rede de empresas. A Figura 1, a seguir, mostra a matriz proposta por Hakansson e Snehota (1995).

Figura 1 - Esquema analítico de relações entre empresas



Fonte: adaptado de Hakansson e Snehota (1995)

Para Hakansson e Snehota (1995) qualquer alteração pode ter três tipos de efeitos. Um deles muda diretamente o potencial da relação (coluna 2), dependendo da intensidade e como a interação é afetada pelos diferentes atores da relação. Outro tipo de efeito envolve as empresas integrantes da relação, sua estrutura, seus custos e parâmetros (coluna 1). Um terceiro efeito, mais indireto, ocorre na maneira em que a mudança

acontece e pelas diferentes reações que ela pode ocasionar, levando a uma abrangência maior ou menor da rede (coluna 3).

O esquema também pode ser usado, segundo os autores, para identificar o impacto da mudança sobre o desenvolvimento de um relacionamento. Qualquer alteração (em qualquer uma das células da matriz) pode afetar o desenvolvimento de uma rede, e de seus integrantes. Se uma ou mais empresas estão mudando algumas atividades isto pode ter efeitos em ambas as dimensões horizontal e vertical do esquema. Poderia ter, por exemplo, um efeito direto em termos de eficiência aumentada ou diminuída no desempenho das atividades internas da empresa (célula 1). A mudança pode também ter alguns efeitos diretos, quanto aos padrões de atividade, aos quais as empresas da rede devem se adaptar, incidindo em efeitos positivos ou negativos sobre o seu resultado geral (célula 3). De semelhante maneira, a mudança pode também afetar indiretamente a rede ao provocar alterações em termos de novos laços (8 células) ou obrigações (célula 5). Em geral, Hakansson e Snehota (1995) explicam que a mudança pode causar uma série de reações que podem ser tanto esperadas (pensadas) quanto inesperadas (surpresas).

Na constituição de uma rede de empresas, estes e outros aspectos interferem nas atividades das empresas integrantes. Barney e Hesterly (1996) apontam algumas mudanças como na tecnologia utilizada, modificações nas políticas e procedimentos operacionais, a aprendizagem das pessoas envolvidas, o estilo informal de trabalho e as práticas de negócios dos parceiros da relação.

A mudança pode ser vista e analisada de diferentes formas e enfoques. Pettigrew (1987) considera a mudança em empresas como uma interação contínua entre o conteúdo, o contexto e o processo da mudança. Em seu modelo de estudo, o autor explica que o conteúdo da mudança refere-se aos aspectos que a organização deseja ou necessita mudar, como a tecnologia, a mão de obra, a liderança, os produtos e a posição geográfica. Em relação ao contexto, ele afirma que este subdivide-se em externo (ambiente político, econômico, social e competitivo em que a organização atua), e interno (a estrutura, a cultura, o contexto político e administrativo da organização) por meio do qual as ideias e necessidades de mudança e as ações em relação a ela, surgem e fluem. Por fim, o processo significa “como” a mudança acontece e é realizada. Envolve as ações, as reações e as interações dos agentes interessados, na medida em que se procura modificar a organização para alcançar um estágio futuro.

Pettigrew (1987) parte do pressuposto de que tanto as decisões estratégicas quanto as mudanças estratégicas constituem fluxos de análise e atividades que envolvem grupos e indivíduos. Isso acontece como uma consequência de alterações no ambiente e pode induzir as alterações no foco do produto ou serviço oferecido, ou na estrutura, nos processos, na tecnologia utilizada e até na cultura da organização.

Nesta parte do trabalho introduziram-se algumas dimensões em que as mudanças podem ocorrer dentro da rede e influenciar nas atividades das empresas também. Descreveu-se e expuseram-se também as três dimensões de Pettigrew (1987), tomadas nesse trabalho como base para construção do *framework* teórico. Nos sub tópicos a seguir, cada uma dessas dimensões é mais detalhada, buscando-se verificar quais as mudanças e aspectos que podem influenciar nas rotinas e atividades das empresas que se inserem em redes.

3.1. Mudanças para empresas integrantes de redes de cooperação quanto ao conteúdo

Parcerias com outras organizações podem ser consideradas um processo de compartilhamento de recursos. A colaboração, na visão de Chen (2010), provavelmente será vista como eficaz se os parceiros estão comprometidos com a combinação de recursos um com os outros para benefício mútuo. O processo de troca de recursos é caracterizado pela estreita interdependência percebida entre os parceiros e por benefícios de trabalhar em conjunto, em comparação ao ‘trabalhar sozinho’ (SENGE et al., 2007; CHEN, 2010). Para Phan e Peridis (2000), a premissa fundamental de alianças é que elas permitem que as organizações continuem a explorar os recursos e competências essenciais.

A teoria baseada em recursos sugere que as organizações constituirão redes/alianças quando um dos parceiros pode contribuir com recursos ou capacidades, que não são possuídas por outra organização (PFEFFER; SALANCIK, 1978; DYER; SINGH, 1998). Através do estabelecimento de alianças estratégicas com outras empresas, uma organização pode ganhar acesso ao conhecimento tácito, habilidades complementares, novas tecnologias, produtos, serviços ou mercados (DOWLING et al., 1996; HASTINGS, 1996).

As perspectivas e possibilidades de mudanças nos recursos podem ocorrer e ser especificadas quanto:

- **ao aumento do portfólio de produtos e serviços:** a atuação em redes pode possibilitar às empresas integrantes o aumento do mix de produtos e serviços em segmentos já existentes ou em novos segmentos, desde que tenham sinergia com os recursos e atividades já desempenhadas pelas outras empresas participantes da rede. Essa possibilidade pode complementar atividades e gerar vantagem competitiva para as empresas da rede. Nas alianças estratégicas, os acordos entre as empresas podem envolver a troca, o co-desenvolvimento e a possibilidade de fornecer uma maior gama de produtos e serviços (GULATI, 1998; DYER; SINGH, 1998).
- **às tecnologias:** as empresas inseridas em redes podem passar a utilizar e compartilhar novas tecnologias para a execução das atividades e no processo de produção (ADELMAN, 1972; ZAWISLAK, 2000; KATILA; AHUJA 2002). Na visão de Keil (2000), o estágio do desenvolvimento das tecnologias é discutido como fator de influência para a formação de redes interorganizacionais. A questão básica para muitas empresas com carência de alguns recursos essenciais é fazer a escolha entre desenvolver a necessidade tecnológica dentro da empresa, ou adquiri-la fora, como no caso de redes (PEREIRA, 2005).
- **aos conhecimentos e habilidades:** as alianças surgem como uma resposta estratégica das organizações às mudanças ambientais que exigem melhoria nas habilidades e conhecimentos (KOGUT, 1988). O mecanismo para essa melhoria, muitas vezes, vem de trabalhar com outra organização no desenvolvimento de uma atividade ou na compreensão do problema para chegar a um consenso sobre como lidar com ele (GRAY, 2000). No processo de construção e na vigência da rede, o compartilhamento do *know-how* e habilidades circulantes na rede é considerado um elemento-chave por oferecer o desenvolvimento de competências (LARSSON et al., 1998). Considera-se também as questões relativas às capacidades dinâmicas (TEECE et al., 1997; PETERAF et al., 2008), que incidem sobre a mudança organizacional usando as capacidades e a re-combinação dos recursos existentes (AUGIER; TEECE, 2008).
- **aos custos para se manter na rede:** as mudanças quanto ao conteúdo nas relações entre empresas envolvem também os investimentos exigidos (custos para se manter na relação) de uma empresa, aos quais os integrantes

devem se comprometer (ADLER; KWON, 2002). Este é um fator crítico nas relações interorganizacionais, visto que, o pressuposto básico para a continuidade da existência de uma rede de empresas é que os ganhos provenientes da cooperação sejam superiores, no longo prazo, aos lucros que podem ser obtidos fora da rede ou investimentos feitos na rede (JARILLO, 1988). Este fator foi considerado por Pesämaa (2007) e Sadowski e Duysters (2008) como uma das desvantagens da atuação em redes, no entanto é uma mudança à qual as empresas devem se adequar e considerar.

As mudanças e melhorias para as empresas, aparentemente, devem ser superiores aos custos envolvidos para uma empresa se manter na rede, visto que “uma rede está apta a sustentar sua estrutura e permanecer como um mecanismo eficiente para transações inter-firmas, enquanto os benefícios econômicos dos parceiros se sobrepuserem aos custos potenciais de gerenciar a aliança” (PARK; UNGSON, 2001, p. 47).

3.2. Mudanças para empresas integrantes de redes de cooperação quanto ao contexto

Conforme Pettigrew (1987), o contexto da mudança pode ser externo e interno à empresa. Estes dois ambientes são analisados a seguir, considerando o tema do artigo. Quanto às mudanças no ambiente interno das empresas destaca-se:

a) **Estrutura das empresas:** ao se inserirem em uma rede, as empresas podem ter que modificar ou adaptar suas estruturas para possíveis novas práticas de trabalho, ou em virtude, por exemplo, da utilização de uma nova tecnologia. Para Lima (2007), a decisão de fazer parte de uma rede interorganizacional gera grandes e significativas mudanças na estrutura e no comportamento das pessoas da empresa. A mudança na estrutura pode também ser observada e analisada tendo em vista o padrão geral das empresas ou da indústria focal em que a rede está inserida. Esta estrutura refere-se às propriedades elementares que conectam os atores da relação, tais como: equivalência estrutural, posição, centralidade e escopo da rede, orifícios estruturais, tipos e padrões dos laços (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; GALASKIEWICZ; ZAHEER, 1999).

b) **Adaptação ao gerenciamento da rede:** Verschoore (2004) menciona que a gestão das redes de empresas é de suma importância e traz consigo dificuldades relacionadas principalmente à heterogeneidade dos envolvidos. Diversas práticas e mecanismos são utilizados para facilitar o preparo e condução do trabalho em rede, aos quais as empresas necessitam se adequar. Conforme Wegner (2011) estas práticas dizem respeito à organização e eficiência das atividades, incluindo o planejamento, a aprendizagem, a comunicação e a avaliação. O gerenciamento da rede diz respeito ao uso de mecanismos de governança apropriados, como criação de regras e normas, desenvolvimento de rotinas e administração de conflitos. Em uma rede cooperativa, a gestão é o resultado de um processo de negociação entre os respectivos dirigentes das empresas participantes no acordo (WEGNER; PADULA, 2010).

c) **Mudanças na cultura da organização:** a colaboração interorganizacional, por definição, envolve a interação de duas ou mais organizações parceiras na prestação conjunta de serviços e/ou oferta de um produto. Estas trazem consigo a cultura própria e práticas de administração diferentes dos demais parceiros. Assim, é na cooperação que essas diferenças se tornam latente e precisam ser ajustadas ou aceitas, para que a rede tenha sucesso (WEGNER et al., 2008). Nesse sentido, Johann (2004) corrobora com o assunto ao afirmar que para

tornar-se uma vantagem competitiva auto-sustentável a cultura organizacional deve ser densa, mas ao mesmo tempo adaptativa. Entretanto, este desafio é complexo, o que se confirma através da quantidade de parcerias que fracassam. Pesquisas demonstram e apontam que as diferenças culturais são um dos principais problemas em parcerias desta natureza (BARROS; RODRIGUES, 2001).

d) **Aspectos contratuais e legais:** mudanças quanto a estes aspectos também passam a fazer parte dos processos e gestão tanto de cada empresa quanto da rede como um todo. Estes aspectos referem-se às questões formais e legais que constituem o estatuto, as normas e regras de comportamento e procedimentos estabelecidos entre os membros no regimento interno da rede (WILLIAMSON, 1975; GUERRINI, 2005; GRANDORI; SODA, 1995). Nesse sentido, as empresas parceiras concordam em perder sua liberdade até certo ponto, e permitem que a gestão da cooperação coordene certos aspectos de seus negócios sob o sistema de regras criadas pelo grupo (ALBERS, 2005).

e) **A tomada de decisão (poder):** é outro aspecto inerente ao bom andamento das atividades desenvolvidas na rede, e envolve as relações de poder. Anderson et al. (1987) e Dwyer et al. (1987) sugeriram que a tomada de decisões e formulação do objetivo são aspectos fundamentais da colaboração. A tomada de decisões compreende a definição de quando, por quem, quais circunstâncias (o que) e como se efetuarão as decisões na rede (BRUNET, 2009; GRANDORI; SODA, 1995). As mudanças quanto a este aspecto se dão em virtude de que, muitas vezes, o empresário que estava acostumado a delegar funções e exercer sua autoridade, passa a ter que dividir suas opiniões e aceitar as decisões do grupo.

f) **Redução da autonomia organizacional:** a colaboração com outra organização é vista por muitos como um processo de destruição da autonomia organizacional (CHEN, 2010). Em qualquer aliança de colaboração, os parceiros inevitavelmente lidam com as tensões acerca da autonomia organizacional e do poder diferencial da relação (BRYSON; CROSBY; STONE, 2006). Quando as organizações estão envolvidas em atividades fronteiras que atravessam qualquer rede de colaboração, as organizações devem equilibrar o dualismo de ação individual e as preocupações coletivas (CHEN, 2010). O grau de interdependência entre os agentes representa o grau de autonomia dos integrantes da rede, ou seja, é a relação de dependência das empresas para com algumas atividades realizadas na rede (UZZI, 1997; GRANDORI; SODA, 1995; HENNENBER et al., 2010). Em uma parceria eficaz, um colaborador deve desistir de um “dia-a-dia” de controle sobre as atividades de sua organização em troca de ganhos de colaboração (CUMMINGS, 1984).

Em relação ao contexto externo, especifica-se:

a) **o ambiente político:** refere-se às novas especificações regulatórias que favorecem a implementação de parcerias para projetos (VOLPON; MACEDO-SOARES, 2007). Para Fukuyama (1995), a habilidade para se associar a uma rede depende do grau que as empresas compartilham normas e políticas de ação, e são capazes de subordinar os interesses individuais aos do grupo maior.

b) **o ambiente econômico:** o desenvolvimento em qualquer rede de negócios, na visão de Hakansson e Snehota (1995), também pode ser influenciada por fatores exógenos como mudanças nas condições econômicas gerais, como novas soluções tecnológicas desenvolvidas por outras empresas, variação da moeda e outros tipos de mudança. Eles explicam que tais mudanças, no entanto, sempre são combinadas com os parâmetros da

mudança endógena. Assim, estes aspectos não vão influenciar todos os atores de uma maneira uniforme, e influenciará na capacidade de cada empresa em desenvolver as suas necessidades.

c) **o ambiente social:** Gulati (1998) argumenta que a capacidade de uma organização para aderir a uma aliança é limitada pela sua rede social. O complexo de relações entre membros de um sistema social de diferentes dimensões, recursos e habilidades designa a possibilidade de formar uma relação WHITE (1981); BURT (1992). Para Macedo-Soares (2002), trata-se do conjunto de regras e normas institucionalizadas que governam o comportamento da rede (inclui contratos formais e entendimentos informais entre os parceiros) e retrata a natureza das ligações e sua força. No entendimento de Granovetter (1985), o comportamento econômico dos agentes é constrangido por estruturas sociais que são construídas através do tempo, o que afetará o sucesso ou fracasso do negócio.

d) **o ambiente competitivo:** a partir de uma perspectiva de rede social, Gulati (1998) justifica que a formação de alianças pode ser motivada pela melhoria no comportamento estratégico, o qual leva as empresas a melhorar o seu comportamento concorrencial. Na visão de Verschoore (2004), a constituição de redes, visa, entre outros aspectos, reunir os atributos organizacionais que permitam uma adequação ao ambiente competitivo em uma estrutura, sustentada por ações padronizadas, mas descentralizadas, que possibilitem ganhos de escala da decisão de trabalhar em conjunto, e que evitem que as empresas envolvidas percam a flexibilidade do porte enxuto.

3.3. Mudanças para empresas integrantes de redes de cooperação quanto aos processos

Hakansson e Snehota (1995) afirmam que relacionamentos são desenvolvidos a partir de processos de interação. Mudanças estabilizam ou alteram as redes para melhoria e organização do trabalho em conjunto, e aumento da vantagem competitiva. Eles explicam que todos os integrantes de uma rede podem influenciar os outros a se ajustarem a seus modos e maneiras de realizar as atividades. Interações levam, assim, a ações conjuntas entre os atores que moldam a estrutura das redes de negócios e criam os relacionamentos. Como consequência um único ator (integrante da rede) é capaz por si só de manter, mas também de alterar a estrutura da rede. Se uma empresa busca esforços para estabilizar uma determinada situação ou tentativa de mudança, o resultado de seus esforços vai depender de como as outras empresas irão reagir e se ajustar. Portanto, há algum tipo de lógica de rede coletiva que torna possível a interação e, portanto, é também a base para as mudanças.

Quanto às mudanças referentes aos processos, Bortolaso (2009) avaliou 5 tipos de processos relacionados às redes interorganizacionais: o processo de comunicação interna; o processo administrativo-financeiro; os processos de negociação e compra conjunta; o processo de expansão; e o processo de marketing. A autora examina como a rede gerencia, analisa e melhora os fluxos de trabalho, evidenciando as premissas básicas para a operacionalização das ações em busca do desenvolvimento da gestão e do alinhamento dos atores envolvidos. Ela menciona que:

Os processos são necessários para viabilizar as atividades da rede. A premissa básica é que os processos operacionalizam as ações necessárias para o desenvolvimento da gestão e o alinhamento dos atores envolvidos. Os processos, da rede, estão voltados para ações coletivas como: i) comunicação; ii) administrativo-financeiro; iii) marketing; iv) expansão; e v)

569

negociação. A peculiaridade desse tipo de processo está nos atores que desenvolvem as atividades, ou seja, os próprios associados da rede. (BORTOLASO, 2009, p. 55)

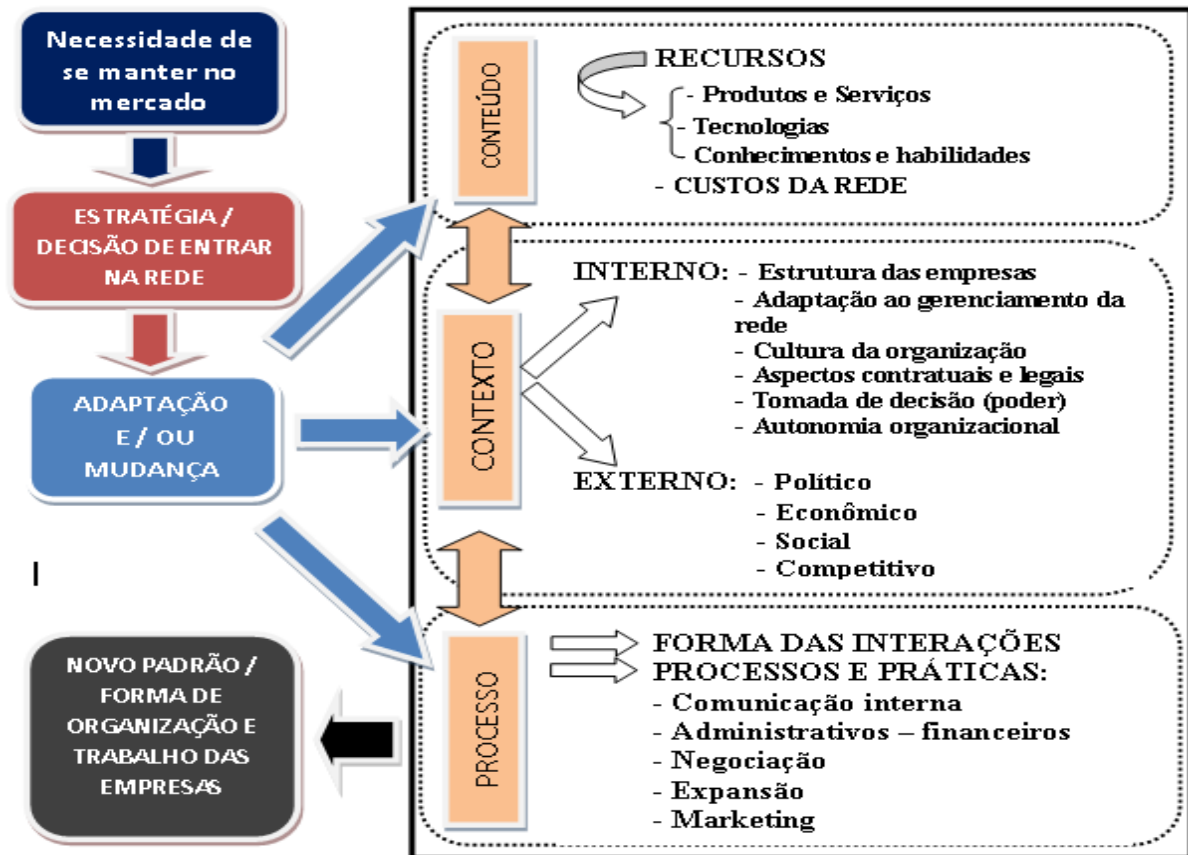
Os processos são a base para a realização das atividades conjuntas, o desenvolvimento de um novo produto ou novo processo de produção. Para Gonçalves (2000), a definição de processos fornece uma noção clara e objetiva dos procedimentos a seguir, as providências que devem ser tomadas para a realização de determinada atividade ou ação. Na sua concepção, os processos contribuem para uma maior eficiência na aquisição e desenvolvimento de um produto ou serviço, bem como na melhor adaptação à mudança, melhor integração e maior capacidade de aprendizado. Nesse sentido, mudanças e adaptações ligadas às ações, às práticas e às interações de cada empresa dentro do grupo podem se fazer necessárias, visto que elas orientam a cooperação e a realização de atividades e ações conjuntas na rede (SACOMANO NETO; TRUZZI, 2009; UZZI, 1997).

Neste tópico e sub tópicos do trabalho, procurou-se destacar e expor os principais aspectos passíveis de mudança na decisão de uma empresa optar pela estratégia colaborativa. Conforme mencionado anteriormente, trata-se de uma parte mais descritiva do trabalho. No tópico a seguir, constitui-se o *framework* teórico e analítico dessas mudanças e efetua-se uma análise mais crítica e reflexiva dos aspectos nele abordados e de como as empresas podem lidar com eles ao longo do tempo para obterem vantagem competitiva.

4 CONSTITUIÇÃO DE UM ESQUEMA ANALÍTICO DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS EM REDES

Como visto nos tópicos apresentados anteriormente neste artigo, diversas são as mudanças que podem ocorrer quando da escolha de uma organização passar a agir e atuar em rede no mercado. A mudança em redes de empresas é o resultado de um processo de interação coletiva e de organização e reorganização contínua das atividades e ações de seus integrantes com o controle da estrutura global. Na tentativa de sintetizar e oferecer um *framework* analítico das possíveis mudanças que ocorrem na rotina das empresas que passam a atuar em rede elaborou-se a Figura 2 que aborda os aspectos descritos e discutidos no trabalho.

Figura 2 - *Framework* analítico das mudanças nas empresas que se inserem em redes



Baseando-se na teoria e tópicos anteriormente discutidos, pretende-se, a partir da Figura 2, mostrar alguns aspectos relacionados à mudança nas empresas em rede. Argumenta-se que pela necessidade de se manter no mercado, a organização avalia a possibilidade de entrar em uma rede, em virtude dos possíveis ganhos e benefícios que ela poderá adquirir, e assim aumentar sua competitividade. No entanto, para isso os integrantes da rede terão que se adequar à nova forma de organização de trabalho e desenvolvimento de atividades conjuntas.

As mudanças e adaptações necessárias passam a ser geridas e sugeridas em conjunto, tendo em vista a efetivação dos objetivos propostos e a geração de valor para os integrantes. Sydow (2006) ressalta que, comparada com as organizações individuais, a estruturação e a gestão de redes de empresas implica em mudanças significativas nas funções e papéis da gestão tradicional, e no papel de cada uma delas dentro. Os gestores das redes não podem tão somente preocupar-se em desenvolver e implementar estratégias e inovações no nível das empresas individuais. Em contrapartida, as empresas passam a ter sua função dentro da rede. Elas devem, por exemplo, comprometer-se com os acordos e atividades propostas em conjunto, o que segundo Moeller (2010), impacta em níveis mais baixos de conflito e de oportunismo.

A atuação e relação da empresa com seu ambiente é também alterada pelas relações atuais e futuras, impactando no plano estratégico, no conjunto de objetivos e ações a serem executados (KATZ,1970). Isso

também dependerá da posição das organizações em uma rede, que pode mudar ao longo do tempo. A empresa pode ser promotora de mudança ou ser um agente passivo, absorvendo-a. Este fato está muito relacionado a quem toma as decisões dentro da rede e a relação de determinada empresa com este tomador de decisões. Uma organização mais próxima e com forte relação de confiança com a empresa líder (tomadora de decisões) pode influenciar esta para seu próprio benefício.

A importância das mudanças para cada empresa é observada quando se percebe que seu propósito e suas perspectivas podem interferir em suas próprias práticas diárias, e também influenciar a mudança em outra empresa, pela prática relacional. Nessa lógica, as empresas podem ter e estabelecer diferentes níveis de confiança com diferentes parceiros dentro do grupo. Ao longo do tempo, empresas passam a ter mais bem definidas suas relações, possibilitando o surgimento de laços fortes e fracos (GRANOVETTER, 1985) e determinando o nível de ações oportunistas no grupo (WILLIAMSON, 1975). Essa determinação das relações de confiança, de acordo com Taticchi et al. (2012), estabelece a liberdade estratégica e operacional para a rede (na definição de novas normas, regras e atividades promovidas), impactando também nos parceiros.

Considerando o esquema analítico, diversos aspectos em cada uma das dimensões consideradas podem acarretar em mudanças para as empresas parceiras. Estas, na visão de Hakansson e Snehota (1995), são contínuas, o que leva a uma adaptação e reorganização diária de cada empresa em particular. Algumas dessas mudanças são técnicas, outras organizacionais, comerciais ou relacionais, mas todas interferem nos objetivos, nas metas e principais políticas e planos estabelecidos. Por exemplo, o nível de especialização e especificidade das atividades promovidas pela rede, pode tornar as empresas mais ou menos dependentes da rede. Quanto mais únicas e específicas as atividades fornecidas pela rede, maior tende a ser o nível de dependência da empresa para com a rede. Isso acaba impactando também no nível de autonomia dessas empresas, a qual tende a ser menor nesse caso, uma vez que ela se torna submissa à rede para sobreviver, devido a especificidade das atividades. Hakansson e Snehota (1995) complementam a ideia mencionando que os integrantes da rede podem agir intencionalmente, sob normas de racionalidade, mas eles são limitados pelas interações com os outros. Para eles, a forma real da rede é um produto de sua forma no passado e determinante da sua forma futura.

A questão da expansão da rede, e conseqüentemente, do número de integrantes, também é um aspecto primordial, pois isto afeta a estrutura das relações e, possivelmente, o tipo de governança e o nível de centralidade das decisões. Pesquisas realizadas por Albers (2005, 2010), revelam que aumento do número de empresas integrantes está relacionado com a centralização das decisões. Analisando-se esses estudos pode-se notar que maior centralização do processo de tomada de decisões é uma maneira de a rede coordenar suas atividades e controlar o grupo.

Assim, as mudanças estão intimamente relacionadas à forma como os recursos, o contexto e o processo são descobertos, interpretados e promulgados pelos integrantes da rede. Nessa perspectiva, uma empresa pode tanto promover quanto absorver a mudança, modificando ou adaptando-se as circunstâncias, e incorporando e gerenciando o impacto das mudanças (JOHNSON, 1992). O resultado do processo de mudança em redes de empresas ocorre em termos de sua configuração e na posição alcançada dentro da rede e perante a sociedade. A empresa, considerando a teoria institucional, pode ganhar na melhoria da sua legitimidade (PESÄMA, 2007), dado as melhores práticas exercidas pela rede. Isso irá resultar em tendências de manutenção ou de conflitos da

posição adquirida com base no desempenho e / ou melhorias alcançadas. Em alguns casos, os processos de mudança são associados com as inovações, no valor gerado e pela ampliação da base de recursos (MILLER; OLLEROS, 2007).

De maneira geral, as mudanças para as empresas que atuam em rede são difíceis de serem analisadas, previstas ou antecipadas, pois um conjunto amplo de fatores e eventos diversos torna a mudança complexa. Verificou-se nesse ensaio teórico, que muitos são os aspectos que podem se modificar e influenciar o desempenho de uma empresa dada sua inserção em uma rede interorganizacional. A partir dessas mudanças, as empresas passam a exercer suas atividades com um novo padrão ou forma de trabalho, tendo que planejar, organizar e controlar suas atividades de acordo com esse novo padrão, e principalmente, tendo que se adequar à nova forma escolhida para atuar no mercado, ou seja, em uma rede de colaboração.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E PROPOSIÇÃO PARA FUTURAS PESQUISAS

Este trabalho buscou verificar quais as mudanças que podem ocorrer para as empresas que decidem fazer parte de uma rede interorganizacional. Para tanto, analisou-se a formação de estratégias, as redes de empresas, e alguns aspectos das mudanças advindas da inserção de empresas em redes. Com base nas três dimensões propostas por Pettigrew (1987), o conteúdo, o contexto e o processo, estruturou-se o trabalho. Procurou-se encontrar na literatura sobre o assunto as possíveis mudanças que podem ocorrer e sustentar a proposta do *framework* teórico e analítico do presente trabalho. A proposta de análise apresentada é uma tentativa de exame dos aspectos que, aparentemente, exigem adaptações por parte das empresas que passaram ou passam a atuar em rede. Essas mudanças foram analisadas considerando o nível das empresas, não excluindo a hipótese do objeto e/ou sujeito de mudanças ser o nível da rede, referenciado como “whole networks” (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007).

As redes de empresas podem ser consideradas como um mecanismo estratégico para a obtenção de vantagem competitiva, mas o ponto de partida para o sucesso dessas alianças estratégicas exige, dentre outros fatores, uma análise, alinhamento e gestão de práticas e procedimentos (INKPEN; ROSS, 2001) e adaptação e mudança para as novas circunstâncias por parte das empresas parceiras. Problemas relacionados à identidade individual, conflitos, práticas, decisões e a cultura podem surgir e dificultar o equilíbrio funcional (HAKANSSON; SNEHOTA, 1995), e afetar o desempenho dessas alianças e das empresas em si (BROWNING et al., 1995).

A principal contribuição desse artigo, que possibilita um avanço na constituição de um corpo teórico sobre o tema, está na estruturação do *Framework* analítico da mudança para empresas que se inserem em redes. Nesse *framework*, objetivou-se elencar os principais aspectos relacionados a decisão de fazer parte de uma rede de empresas. A estrutura, a cultura, os recursos, os processos e o contexto por meio do qual as ideias e necessidades de mudança ocorrem, exercem influência nas empresas e na forma de agir delas. Nessa abordagem procurou-se destacar a compreensão da mudança, colocando-a como dispositivo de entendimento das transformações para as organizações. A discussão iniciada no tópico quatro deste trabalho pode auxiliar no entendimento da complexidade da formação e desenvolvimento de redes e de alguns aspectos a elas

relacionados. Estes aspectos por sua vez, refletem nas ações, na tomadas de decisões e atividades desenvolvidas pelos empresários integrados em rede, e conseqüentemente, no desempenho das empresas destes. Esta análise pode ajudar empresários a compreender possíveis direções e identificar certas coesões entre os aspectos abordados da mudança e a decisão de entrarem ou formarem uma rede de empresas.

A necessidade de gerir a mudança, na visão de Hakansson e Snehota (1995), é imperativa devido ao seu impacto sobre o desempenho da empresa. Mesmo que não haja gerenciamento e reação diante da mudança, a empresa é afetada por ela, tanto em suas relações com outras empresas quanto com o meio, e conseqüentemente isso influencia no alcance dos objetivos e aumento da competitividade das organizações em rede. A rede depois de formada por ser considerada uma nova coordenadora de algumas atividades das empresas parceiras com um conjunto novo de conhecimentos, recursos, procedimentos, capacidades e competências. Entretanto, após a formação da rede, o seu desenvolvimento está condicionado a superação de limites internos e externos expostos a ela. Internos referentes às diferenças e peculiaridades de cada parceiro integrante da rede e externos, quanto ao mercado em si. Ambos estão relacionados com as mudanças analisadas nesse artigo.

A limitação desse artigo se deve principalmente a falta de uma verificação empírica dessas mudanças. Assim, propõem-se que futuras pesquisas ampliem e aprofundem o escopo de análise da mudança considerando o âmbito em que ela é trabalhada e discutida nesse artigo. Verificar como essas mudanças ocorrem na prática, a forma como as empresas atuaram diante delas e se adequaram a elas, e os mecanismos utilizados pela gestão da rede para facilitar a adequação de cada empresa e possibilitar sua integração são aspectos que trariam contribuições para teoria e prática das ciências administrativas. A análise e relação da mudança nesses enfoques e níveis de análise podem amenizar problemas e dificuldades que surgem no processo de formação e, principalmente, no desenvolvimento da rede. De semelhante maneira, verificar como isso afeta o desempenho da empresa, e até que medida a adequação a essas mudanças trás benefícios para as empresa também se faz pertinente.

Artigo submetido para avaliação em 20/11/2012 e aceito para publicação em 19/12/2013

REFERÊNCIAS

ADELMAN, I. **Teorias do desenvolvimento econômico**. São Paulo, Forense, 1972.

ADLER, P.; KWON, W. Social capital: Prospects for a new concept. **Academy of Management Review**, v.23, n.1, p.15-22, 2002.

ALBERS, S. **The design of Alliance Governance Systems**. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag, 2005.

ALBERS, S. Configurations of alliance governance Systems. **Schmalenbach Business Review**, v. 62, p.204-233, 2010.

ANDERSON, E.; LODISH, L.; WEITZ, B. Resource Allocation Behavior in Conventional Channels. **Journal of Marketing Research**, v.24, p.85-97, 1987.

AUGIER, M.; TEECE, D.J. Strategy as evolution with design: The foundations of dynamic capabilities and the role of managers in the economic system. **Organization Studies**, v.29, n.8-9, p.1187-1208, 2008.

BAIRNER, A.; DARBY, P. The Swedish model of international sport. **International Review for the Sociology of Sport**, v.36, n.3, p. 337-359, 2001.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Organizational economics: understanding the relationship between organizations and economic analysis. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C. **Handbook of organizational studies**. London: Sage, 1996.

BARRINGER, B.; HARRISON, J. Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships. **Journal of Management**, v. 26, p. 367-403, 2000.

BARROS, B. T. & RODRIGUES, S. B. **Fusões, aquisições e parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.

BORTOLASO, I.V. **Proposta de construção de um modelo de referência para a avaliação de redes de cooperação empresariais**. 2009, 170 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2009.

BROWNING, L. D.; JANICE M. B.; JUDY C. S. Building cooperation in competitive industry: SEMATECH and the Semiconductor industry. **Academy of Management Journal**, v. 38, p.113–151, 1995.

BRUNET, K.S. Colaboração e Internet: propondo uma taxonomia de formatos de colaboração de projetos em network. **Revista Brasileira de ciências da comunicação**, v. 32, 2009.

BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C.; STONE, M. M. The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. **Public Administration Review**, v.66, Special issue, p.44–55, 2006.

BURT, R.S. **Structural Holes: the social structures of competition**. Harvard University Press, England, 1992.

CASTELLS, M. Materials for an exploratory theory of the network society. **British Journal of Sociology**, v. 51, n.1, p. 5 – 24, 2000.

CHASSAGNON, V. Consummate cooperation in the network-firm: Theoretical insights and empirical findings. **European Management Journal**, 2013. Available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2013.01.002>. Accessed: 15 jul. 2013.

CHEN, B. Antecedents or Processes? Determinants of Perceived Effectiveness of Interorganizational Collaborations for Public Service Delivery. **International Public Management Journal**, v.13, n.4, p.381-407, 2010.

CHILD, J., FAULKNER, D.. **Strategies of cooperation: management alliances, network, and join ventures**. New York: Oxford University Press, 1998.

CUMMINGS, T. Transorganizational Development. **Research in Organizational Behavior**, v.6, p.367–422, 1984.

DOWLING, M.; ROERING, W.; CARLIN, B. WISNIESKI, J. Multifaceted Relationships under Cooperation: Description and Theory. **Journal of Management Inquiry**, v.5, n.2, p.155-167, 1996.

DWYER, F. R.; SCHURR, P.; OH, S. Developing Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, v.51, p.11–27, 1987.

DYER, H. J.; SINGH, H. H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. **Academy of Management Review**, v.23, n.4, p. 660–679, 1998.

FRIEDMAN, M. T.; MASON, D.S. A *stakeholder* approach to understanding economic development decision making: public subsidies for professional sport facilities. **Economic Development Quarterly**, v.18, n.3, p.236-254, 2004.

FUKUYAMA, F. **Trust: Social Virtues and the Creation of Prosperity**. NY: Free Press, 1995.

GALASKIEWICZ, J.; ZAHEER, A. Networks of competitive advantage. **Research in the Sociology of Organizations**, v.16, p. 237-261, 1999.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n.1, jan./mar. 2000.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm Network: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v.16, n.2, 1995.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of Embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, 1985.

GRAY, B. Assessing Interorganizational Collaboration: Multiple Conceptions and Multiple Methods. p. 243–260. In: FAULKNER, D.; ROND, M. (Ed.) **Cooperative Strategy: Economics, Business and Organizational Issues**. London: Oxford University Press, 2000.

GUERRINI, F.M. Taxonomia de formas organizacionais de produção a partir do recorde analítico de redes de empresas. In: FUSCO, J. P.A. (Org.) **Redes produtivas e cadeias de fornecimento**. São Paulo: Arte e Ciência, 2005.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 4, p. 293-317, 1998.

GULATI, R. Silo Busting: Transcending Barriers to Build High Growth Organizations. **Harvard Business Review**, v.85, n. 5, p.98-108, 2007.

GULATI, R.; NOHIRA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 203-15, 2000.

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

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

HASTINGS, C. **The new organization: Growing the culture of organizational networking**. London, McGraw-Hill, 1996.

HENNENBERG, S. C.; NAUDE, P.; MOUZAS, S. Sense-making and management in business networks: some observations, considerations, and the research agenda. **Industrial Marketing Management**, v.39, n.3, p. 355-370, 2010.

INKPEN, A. C.; ROSS, J Why do some strategic alliances persist beyond their useful life? **California Management Review**, v.44, n.1, p. 132-148, 2001.

JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, n.1, p.31-41, 1988.

JOHANN, S. L. **Gestão da Cultura Corporativa – Como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2004.

JOHNSON, G. Managing Strategy Change: Strategt, Culture and Action. **Long Range Planning**, v. 25, n. 1, p. 28- 36, 1992.

KATILA, R.; AHUJA, G. Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction. **Academy of Management Journal**, v.45, p.1189-1194, 2002.

KATZ, R. L. **Cases and Concepts in Corporate Strategy**. Prentice-Hall Inc.: New Jersey, 1970.

KEIL, T. Strategic Alliances - A Review of the State of the Art. **Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business**. Working Paper Series, 2000.

KOGUT, B. Joint-Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 4, p. 312-332, 1988.

LARSON, R. et al. The Interorganizational Learning Dilema: Collective Knowledge Development in Stratégics Alliances. **Organizations Science**. Berlin. v. 9, n. 3, p. 285-305, 1998.

LIMA, P. E. S. **Redes Interorganizacionais: uma análise das razões de saída das empresas associadas**. 2007, 105 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, Brasil, 2007.

MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. Strategic alliances and networks: conceptual tools for strategic assessments. In: GLOBAL BUSINESS AND TRADE ASSOCIATION INTERNATIONAL CONFERENCE, Roma, St. John's University, 2002, p. 292-305.

MARIOTTI, F.; DELBRIDGE, R. Overcoming network overload and redundancy in interorganizational networks: The role of potential and latent ties", **Organization Science**, v. 23, n. 2, p. 511-528, 2012.

MILLER, R.; OLLEROS, X. The dynamics of Games of Innovation. **International Journal of Innovation Management**, v. 11, n. 1, p. 37-64, 2007.

MINTZBERG, H. **Opening up the definition of strategy**..(Ed.), Prentice-Hall Inc, 1988.

NADLER, D.A.; SHAW, R.B.; WALTON, A.E. **Discontinuous Change: leading organizational transformation**. San Francisco: The Jossey- Management Series Bass, 1994.

OLIVEIRA, A. L.; REZENDE, D. C.; CARVALHO, C. C. Redes Interorganizacionais Horizontais Vistas como Sistemas Adaptativos Complexos Coevolutivos: o Caso de uma Rede de Supermercados. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 15, n. 1, art. 4, pp. 67-83, 2011.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

PARK, S. H.; UNGSON, G. R. Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: a conceptual framework of alliance failure. **Organization Science**, v. 12, n. 1, p. 37-53, 2001.

PEREIRA, B. A. D. **Estruturação de Relacionamentos Horizontais em Rede**. 2005, 219 f. Tese (Doutorado em Administração) Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Porto Alegre, 2005.

PESÄMAA, O. **Development of relationships in interorganizational networks: Studies in the tourism and construction industries**. Unpublished Doctor's thesis, Luleå University of Technology, Strömsund, Sweden, 2007. Disponível: <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/8478/1/MPRA_paper_8478.pdf>, Acessado em: 13 dez. 2011.

PETTIGREW, A. Context and action in transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, nov. 1987.

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

PHAN, P. H.; PERIDIS, T. Knowledge creation in strategic alliances: Another look at organizational learning. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 17, p. 201-222, 2000.

PORTER, M. E. Cluster and the new Economics of Competition. **Harvard Business Review**, nov. 1998.

PROVAN, K.G.; FISH, S.; SYDOW, J. Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. **Journal of Management**, v.33, p. 479 – 516, 2007.

SACOMANO NETO, M. ; TRUZZI, O. M. S. . Redes, campos e instituições: constituindo uma agenda para a análise das relações entre organizações. **Gestão e sociedade (UFMG)**, v. 3, p. 230-253, 2009.

SADOWSKI, B.; DUYSTERS, G. Strategic technology alliance termination: An empirical investigation. **Journal of Engineering and Technology Management**, v.25, p.305 - 320, 2008.

SENGE, P.M.; LICHTENSTEIN, B.B.; KAEUFER, K.; BRADBURY, H; CARROLL, J.S. Collaborating for systemic change. **Sloan Management Review**, v. 48, n. 2, pp. 44-53, 2007.

SYDOW, J. Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung. In: SYDOW, J' (Org.) **Management von Netzwerkorganisationen**. Weisbaden: Gabler, 2006, p. 387 – 472.

TATICCHI, P.; CAGNAZZO, L.; BEACH, R.; BARBER, K. A management framework for organisational networks: a case study. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v.23, n.5, p.593 – 614, 2012.

TEECE, D. J. **Economies of scope and scope of the enterprise**. In N. J. Foss (Ed.), *Resources, firms and strategies? A reader in the resource-based perspective*. New York: Oxford University Press, 1997. p. 103-116.

UZZI, B. Social structure and routines in interfirm networks: the paradox of embeddedness. **Administrative Science quarterly**, v.42, p. 35-67, 1997.

VASUDEVA, G.; ZAHEER, A.; HERNANDEZ, E. The Embeddedness of Networks: Institutions, Structural Holes, and Innovativeness in the Fuel Cell Industry. **Organization Science**, v. 24, n. 3, p. 645–663, May–June, 2013.

VERSCHOORE, J. R. S. Redes de Cooperação: concepções teóricas e verificações empíricas. IN: **Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004.

VOLPON, C. T.; MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A. Alinhamento estratégico da responsabilidade socioambiental corporativa em empresas que atuam em redes de relacionamento: resultados de pesquisa na Petrobras. **RAP - Rio de Janeiro**, v.41, n.3, p.391-418, Maio/Jun, 2007.

WEGNER, D. **Governança, Gestão e Capital Social em redes interorganizacionais de empresas: uma análise de suas relações com o desempenho das empresas participantes**. 2011, 204 f. Tese (Doutorado em Administração) Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Porto Alegre, 2011.

WEGNER, D.; PADULA, A. D. Governance and Management of Horizontal Business Networks: An Analysis of Retail Networks in Germany. **International Journal of Business and Management**, v. 5, n. 12, p. 74-88, 2010.

WEGNER, D.; ZEN, A. C.; ANDINO, B. F. A. O Último que Sair Apaga as Luzes: Motivos para a desistência da cooperação interorganizacional e o encerramento de redes de empresas. In: XI SEMEAD – Seminário de Administração, 6., 2008 São Paulo. **Anais...SP**, 2008.

WHITE, H. “Where do market come from?” **American Journal of Sociology**, v. 87, n.3, 1981.

WILLIANSO, O. E. **Market and hierarchies: analysis and antitrust implications**. New York: Free Press, 1975.

WOODMAN, R. Evaluation Research on Organizational Change: Arguments for a “Combined Paradigm” Approach. **Research in Organizational Change and Development**, v. 3, p.161-180, 1989.

ZAWISLAK, P. A. Alianças Estratégicas: contexto e conceitos para um modelo de gestão. **Saberes**, v. 1, n. 3, p. 10-21, 2000.