

A Formação, o Desenvolvimento e o Fortalecimento de Redes de Cooperação

Leander Luiz Klein

Doutorando do PPGA – Universidade Federal de Santa Maria UFSM

Kleander88@gmail.com

Breno Augusto Diniz Pereira

Professor Doutor no PPGA – Universidade Federal de Santa Maria UFSM

brunodpereira@gmail.com

Denise Rossato Quatrin

Mestrando do PPGA – Universidade Federal de Santa Maria UFSM

duqatrin@gmail.com

Resumo: A formação e o desenvolvimento de redes interorganizacionais tem sido utilizada como forma de atuação de várias empresas no mercado. No entanto, muitas redes não conseguem se fortalecer e desenvolver vantagens competitivas aos seus participantes, e acabam encerrando suas atividades. Diante disso, o presente trabalho tem como objetivo verificar quais os aspectos que são fundamentais na formação de redes e refletem no desenvolvimento e fortalecimento desses arranjos cooperativos. Para consecução do objetivo proposto foram estudadas sete redes de empresas de distintas regiões do estado do Rio Grande do Sul. Através de entrevistas com os presidentes destas redes foram coletados os dados e os mesmos foram analisados pela técnica da análise de conteúdo. Os resultados evidenciam alguns fatores fundamentais para formação, o desenvolvimento e fortalecimento de redes, dentre eles a definição de critérios para seleção dos integrantes, a confiança, o comprometimento e o coletivismo.

Palavras-chave: Formação de Redes, Desenvolvimento de Redes, Fortalecimento de Redes.

1 Introdução

As organizações contemporâneas estão continuamente buscando manter e atrair clientes, se reorganizando e se adequando com o intuito de responderem a um ambiente que constantemente introduz novas práticas de negócios, inovações e tecnologias. Aparentemente, as pequenas empresas apresentam maior dificuldade de internalizar as mudanças, possuem menor poder de barganha no mercado em que estão inseridas e carecem de recursos financeiros e humanos para implementação de novas práticas. Diante disso, novos arranjos e alianças interorganizacionais, como as redes de cooperação, surgem como alternativa competitiva, principalmente para essas micro e pequenas empresas.

As redes de empresas, no entendimento de Wincent et al. (2014), são formadas em um ponto específico no tempo por empresas que operam conjuntamente, mas permanecem independentes, para realizar determinadas atividades que não conseguiriam realizar individualmente. Pereira e Pedrozo (2004) mencionam que somente compreender a lógica organizacional já não é mais suficiente para garantir a competitividade das firmas. Na visão de Scherer (2007) o estabelecimento da cooperação é uma forma de administrar as incertezas, buscando tornar mais eficiente a operação dos agentes, adquirindo e desenvolvendo os recursos necessários. Conforme Castells (2000), as redes são uma nova forma organizacional que surgiram a partir da adaptação das organizações industriais a fim de lidar com a incerteza causada pelo ritmo das mudanças.

A constituição de redes de empresas envolve um conjunto de procedimentos e aspectos que necessitam ser observados e administrados. Muito tem sido escrito sobre os benefícios e ganhos advindos dos processos colaborativos em rede, como por exemplo, os estudos de Becker (2007), Alves, Tiergarten e Araujo Jr. (2008) e Alves (2011). No entanto, a avaliação da formação e do desenvolvimento e fortalecimento de redes interorganizacionais tem recebido pouca atenção, tanto na investigação quanto na prática, sendo essa avaliação necessária para uma melhor compreensão dos resultados do trabalho em rede (HUMAN e PROVAN, 2000; EBBERS e WIJNBERG, 2010). Popp et al. (2013) salientam que fatores, como apoio governamental, capacidade tecnológica e consenso quanto aos objetivos da rede, são importantes fatores a considerar para determinar se é o momento certo para a formação de uma rede.

A avaliação e observação mais criteriosa da formação e desenvolvimento de rede constitui-se uma prática potencialmente importante para o gerenciamento e fortalecimento de redes, o que também refletiria na redução das taxas de falência desses empreendimentos, que chegam a 50% segundo Sheng –Yue e Xu (2005). Diante disso, o problema de pesquisa que motiva o desenvolvimento deste artigo é: *quais os principais aspectos que devem ser observados para formação de redes interorganizacionais que refletem no desenvolvimento e fortalecimento dessas redes?*

Nas redes, cada empresa mantém sua independência optando por coordenar certas atividades específicas de forma conjunta para atingirem objetivos e executarem atividades conjuntas. Além disso, sua evolução pode ser comparada à noção de ciclo de vida, passando de um estágio de contatos iniciais, através de negociações e lançamento da ideia, para uma fase de desenvolvimento e fortalecimento da cooperação, na medida em que são atingidos e satisfeitos os objetivos e alcançados os benefícios (CALLAHAN; MACKENZIE, 1999; CHILD, 2001; WEGNER *et al.* 2008). Para tanto, argumenta-se que existem aspectos fundamentais que devem ser observados desde o estágio de formação das redes. Assim, o presente trabalho tem como objetivo verificar quais os aspectos que são fundamentais na formação de redes e refletem no desenvolvimento e fortalecimento desses arranjos cooperativos.

Argumenta-se que a inobservância de alguns aspectos já na formação da rede acabam por impactar em mau desempenho desse empreendimento conjunto, e em alguns casos, a falência do mesmo (como exemplo verificar Wegner *et al.*, 2008 e Klein *et al.* 2012). Dessa forma, contribuir com o estudo da formação de redes de empresas e como isso interfere no fortalecimento das mesmas, torna-se relevante para melhoria da competitividade das próprias empresas parceiras e a rede como um todo.

2 As redes de cooperação entre empresas

As redes interorganizacionais podem ser definidas como acordos duradouros entre duas ou mais empresas envolvendo troca, compartilhamento ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias e serviços (GULATI, 2007) para criar valor para as empresas (CARSON *et al.*,
Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.8, n.3, p. 18 – 38, 2014
ISSN 1982-2537

1999). 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 sozinhas (SENGE *et al.*, 2007).

Em linhas gerais, a atuação de empresas em redes é uma estratégia que possibilita expandir a cobertura de mercado, criar economias de escala, reduzir os riscos e custos inerentes ao empreendimento, aprender novas habilidades e procedimentos, facilitar o compartilhamento de recursos, ter acesso a diferentes recursos e melhorar o relacionamento com fornecedores (IRELAND e WEBB, 2007; LAMB, HAIR e MCDANIEL, 2008; EBERS, 1997; SADOWSKI e DUYSTERS, 2008). Nota-se que as redes interorganizacionais são configurações que possibilitam diferentes ganhos às empresas parceiras. Mas esta forma organizacional necessita da observância de alguns fatores desde seu processo de constituição, para que a continuidade e fortalecimento da rede seja efetivo e continue proporcionando benefícios aos parceiros. Nos itens a seguir são abordados alguns desses aspectos são o ponto de vista teórico.

2.1 Critérios de seleção de parceiros para formação das redes: uma premissa inicial

De acordo com Moeller (2010) a seleção de parceiros em redes interorganizacionais busca identificar o potencial de agregação de valor dos integrantes para o grande grupo. Esta etapa está diretamente relacionada com a consecução de negócios dentro da rede e também com a estratégia, a estrutura da rede e as decisões tomadas dentro da mesma (Galbrith, 1998). Estudos anteriores como os de Kanter (1994); Hoffmann e Schlosser (2001); Jerônimo (2005) ressaltam a importância do processo de seleção de integrantes para composição da rede.

A seleção dos integrantes da rede está associada, geralmente, à negociação e parâmetros de decisão que se referem objetivamente a aspectos financeiros e contratuais, tamanho e estruturas organizacionais e recursos das empresas (ELLRAM, 1991), e subjetivamente ao nível de confiança e comprometimento. Estes aspectos subjetivos, mais especificamente, constituem parte do problema da seleção de empresas, pois são difíceis de serem mensurados, e constituem o que Sheng –Yue e Xu (2005) chamam de “áreas cegas” dos contratos de constituição de redes. Isso por que, segundo eles, não se pode avaliar antecipadamente certos aspectos subjetivos, como os citados, dos futuros integrantes da rede. Além disso, Das e Teng (1998) argumentam que critérios e objetivos claros não possibilitam precaver disfunções comportamentais dos membros da rede, como o comportamento oportunista.

Em seus trabalhos Child e Faulkner (1998) e Dekker (2004) argumentam que a seleção dos potenciais parceiros das redes deve ser baseada em uma análise e avaliação de determinados critérios que devem ser estabelecidos de acordo com a necessidade da rede e seus objetivos. Para eles, em longo prazo, a compatibilidade e congruência dos parceiros é um fator essencial que determina o comportamento, a estratégia e a estrutura nos negócios em redes. Nesse sentido, Moeller (2010) complementa dizendo que os potenciais dos parceiros em termos de complementação e adição de valores em processos, competências e recursos são aspectos que viabilizam benefícios no processo de cooperação. Segundo Dyer e Singh (1998) a integração dos recursos ocorrerá se as organizações possuírem sistemas compatíveis, bem como uma cultura com enfoque em ações conjuntas.

O resultado do processo de seleção dos integrantes da rede deve ser a harmonização dos interesses e objetivos das empresas e a tentativa de minimização de comportamentos negativos destas. Certo padrão e alinhamento das empresas integrantes da rede, quanto às características mensuráveis (ex. estrutura, tamanho da empresa e recursos), pode ajudar para tal fim. Em seus estudos, Klein (2012) verificou que empresas com portes muito diferentes tinham dificuldades de trabalhar em conjunto, pois havia uma disparidade em relação ao que uma poderia contribuir com a outra. Destaca-se que essa tentativa de alinhamento dos integrantes quanto as suas

características objetivas não elimina a possibilidade de uma empresa direcionar-se a obter benefícios próprios, agir de maneira oportunista e não se comprometer com as atividades da rede pode ocorrer. O alcance dos objetivos conjuntos e o fortalecimento da rede é dificultado em situações como estas. Mas o que se pretende expor é que a partir do momento que a rede foi criada por empresas com certa similaridade e padrão e que conjugam objetivos e metas comuns, a geração de benefícios e a agregação de valor será mais fácil de ser alcançada e igualitária a todos, reduzindo as chances de comportamentos não desejados dos integrantes.

2.2 Nível de Coletivismo x Individualismo dos integrantes: reflexo da confiança e do comprometimento

De acordo com Triandis e Gelfland (1998) o individualismo e o coletivismo tem sido abordado em diversos contextos nas ciências sociais. Mas embora a utilidade dos construtos seja indiscutível, ainda é recente e pouca a tendência de se utilizar o individualismo e o coletivismo nas ciências sociais aplicadas. O individualismo e o coletivismo são tratados como dois padrões culturais totalmente diferentes, e que interferem na adaptabilidade dos indivíduos e na atuação e organização destes em grupos (TRIANDIS, 1995). O autor frisa que o individualismo é característico de culturas em que a experiência social se molda em torno de indivíduos autônomos, enquanto que o coletivismo caracteriza-se por fortes laços associativos nos grupos de pertença, sendo assim, típico de culturas subjetivamente estruturadas em função da coletividade.

A relação da predominância do nível de coletivismo x individualismo de uma pessoa é uma característica que pode servir para o entendimento das relações por ela estabelecida, ou na sua adaptação e permanência em um determinado grupo. Argumenta-se que quanto mais individualista o indivíduo for, maior é a sua tendência a agir de forma oportunista. Campos (2006) afirma que os insucessos de iniciativas em estruturas associativistas devem-se, principalmente, ao fato de um componente do grupo tenta levar vantagem sobre os demais, caracterizando o comportamento individualista. Na visão de Doney, Cannon e Mullen (1998) indivíduos com orientação individualista tendem a interagir de forma competitiva, com baixa lealdade para com os outros, dificultando a formação de relações de confiança. Zand (1972) explica determinadas ações aumentam a vulnerabilidade do grupo (a rede), pois se aquele que não está sob o controle do outro abusa de tal vulnerabilidade em troca de um benefício próprio, e o outro não faz o mesmo, ocorre a desilusão, o desentendimento no grupo e a quebra da confiança.

Para muitos autores a relação coletivismo x individualismo é reflexo da confiança entre os integrantes e do comprometimento destes. Segundo Mavondo e Rodrigo (2001) uma empresa cujas intenções é criar uma forte aliança e manter um relacionamento em longo prazo, precisa primeiramente mostrar o seu comprometimento com a proposta, e para isso necessita empregar mais do que recursos, precisa participar em decisões e operações do grupo. Os autores argumentam ainda que o comprometimento se traduz por meio de ações que busquem fortalecer os laços entre as empresas, gerando confiança. Quanto a esta, Rotter (1967), afirma que a confiança se baseia na expectativa de uma pessoa em relação a outra. Mayer, Davis e Schoorman (1995) corroboram sugerindo que cada indivíduo possui uma disposição natural a confiar, ao menos que existam informações concretas que lhe permitam uma melhor avaliação das outras pessoas envolvidas no processo. A confiança é tida, por diversos autores, como uma condição primordial e primária para o trabalho nas relações em redes (CHILD e FAULKNER, 1998, DAS e TENG, 1998). No entendimento de Arrow (1972), nas relações de negócios, transações e interações entre empresas, a confiança esta presente como um elemento não estático, mas que é contínuo ao longo de um período.

De maneira geral, quando as ações e comportamentos das empresas parceiras da rede geram confiança e o comprometimento é mútuo, o relacionamento entre as empresas tende

a ter sucesso (DWYER, SHURR e OH, 1987). A relação entre o nível de coletivismo com a confiança e o comprometimento é particularmente importante, pois demonstra o quão forte e bem sucedido é a aliança entre as empresas, e reflete nos ganhos econômicos obtidos e no quão benéfico pode ser o compartilhamento de recursos, *know-how* e outros aspectos entre os integrantes (HUYBERS e BENNETT, 2003).

2.3 Atividades econômicas, alcance dos objetivos e a aprendizagem como resultado

Diferentes resultados podem surgir do fortalecimento das relações interorganizacionais, considerando os aspectos discutidos nos itens anteriores. As expectativas e crenças positivas sobre comportamento de agentes em uma relação de confiança e o comprometimento fará com que os parceiros estejam mais dispostos a assumir riscos, (PERRY, SENGUPTA e KRAPFEL, 2004; UZZI, 1996), compartilhar riscos e conhecimentos (LARSSON *et al.*, 1998; CHEN, 2010) e alcançar economias de escala por meio das atividades conjuntas realizadas (BALMANN *et al.*, 1996, VERSCHOORE, 2006). Estes resultados são importantes para aproximação entre as partes, referindo-se ao total de recursos, compromissos, reciprocidade, frequência e intensidade de interações entre os parceiros da rede (HANSEN, 1999; TIWANA, 2008). A confiança cria um contexto de colaboração social propício à partilha de informação e aprendizagem (DYER e CHU 2003; MUTHUSAMY e WHYTE 2005) e, juntamente com o comprometimento dos integrantes, influência nas outras atividades conjuntas realizadas na rede.

Os ganhos econômicos proporcionados as empresas pela atuação em redes são evidenciados em muitos estudos, como os de Waarden (1992); Park e Ungson (2001); Mpoyi, (2003); Pereira e Pedrozo (2004); Wincent (2005); Verschoore (2006); Ireland e Webb (2007), entre outros. Campbell e Goold (1999) afirmam que a inserção de uma organização em uma rede interorganizacional pode proporcionar economias de escala e ganhos econômicos para as empresas parceiras porque os parceiros têm maior poder de barganha com seus fornecedores e outros agentes externos. Ngowi (2007) e Pesãmaa (2007) também destacam a possibilidade de organizações membro da rede a obtenção de economias de escala através da partilha de custos, a aquisição de produtos e ter mais poder de barganha com os fornecedores. Este geralmente é um dos objetivos propostos quando da formação da rede, e juntamente com os demais e parte fundamental para o sucesso da cooperação. Para Wegner e Padula (2010, p. 74), a “continuidade da cooperação é condicionada à capacidade de atingir os objetivos propostos e fazer os membros mais competitivos”.

Outra perspectiva relacionada aos ganhos que se pode obter pela colaboração em redes está relacionada à aprendizagem. Kogut (1988) enfatiza que as alianças surgem como uma resposta estratégica das organizações às mudanças ambientais que exigem melhoria nas habilidades e conhecimentos. Na visão de Somfleth (2011), torna-se evidente a partir da literatura existente que a aprendizagem interorganizacional é uma forma da organização desenvolver o seu negócio tornando-se mais competitiva em um contexto altamente competitivo. Segrestin (2005) menciona que entre os diversos mecanismos estruturais da aprendizagem interorganizacional estão inclusos projetos conjuntos, visitas recíprocas ou atividades de formação conjuntas.

Os ganhos econômicos e a aprendizagem interorganizacional tornam-se assim um resultado da cooperação, fortalecendo a rede, mas ressalta-se a importância dos outros aspectos discutidos nos tópicos anteriores. Na sequência deste trabalho, serão exploradas evidências empíricas dos aspectos abordados até o momento, buscando fortalecer os argumentos de que eles estão relacionados e não podem ser inobservados para a formação, o desenvolvimento e o fortalecimento das redes.

3 Método de pesquisa

De forma a simplificar a exposição e o entendimento do método utilizado nesse artigo, decidiu-se expor as características deste estudo e parte dos aspectos concernentes aos procedimentos metodológicos do presente trabalho no Quadro 1.

Quadro 1 - Características e estratégia de pesquisa do trabalho

	QUAL?	POR QUÊ?	AUTORES
TIPO DE PESQUISA	Exploratória	- O presente artigo busca explorar e entender um problema em profundidade, avançar no conhecimento sobre temas e ampliar estudos já existentes a partir de novas perspectivas e descoberta de novas relações, característica dos estudos exploratórios.	- Sampieri <i>et al.</i> (2006); - Selltiz <i>et al.</i> (1972); - Hair Jr. <i>et al.</i> (2005).
ABORDAGEM DE PESQUISA	Qualitativa	- O estudo foi realizado com base em procedimentos qualitativos. - A abordagem qualitativa é uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social; - A pesquisa qualitativa dá visibilidade ao assunto pesquisado por meio de um conjunto de práticas materiais e interpretativas.	- Denzin e Lincoln (2006); - Richardson (1999); - Sampieri <i>et al.</i> (2006); - Godoy (1995).
CASOS DO ESTUDO	Sete redes de empresas localizadas no estado de Rio Grande do Sul	- A escolha das redes selecionadas para realizar este estudo se procedeu de maneira intencional, por conveniência, pela facilidade de realização das entrevistas e adequação ao estudo. Esta forma de seleção, na visão de, supõem um procedimento de seleção informal.	- Sampiere <i>et al.</i> (2006)
INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	Entrevista semi-estruturada	- Este instrumento permite investigar um tema com mais detalhes por possuir com uma estrutura flexível composta por questões abertas na área a ser explorada.	- Britten (1995)
DESENVOLVIMENTO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	Entrevista semi-estruturada	- Desenvolvido com base no referencial teórico abordado nos itens 2.1, 2.2 e 2.3 deste trabalho.	
ANÁLISE DE DADOS	Técnica da análise de conteúdo	- Adota procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos relatos dos entrevistados para busca indicadores sobre o que está por trás da fala.	
CATEGORIAS DE ANÁLISE	A priori	- Por que foram desenvolvidas com base no referencial teórico abordado nos itens 2.1, 2.2 e 2.3 deste trabalho.	

Fonte: Elaborado pelos autores

Os entrevistados foram os presidentes das redes selecionadas. Estes foram denominados, para fins de análise de suas falas, como E1, E2, E3, E4, E5, E6 e E7. As entrevistas foram gravadas e a duração delas foi em torno de 60 minutos. As categorias de análise a priori facilitaram a identificação dos principais aspectos que, na percepção dos presidentes entrevistados, devem ser observados pra formação de redes e a viabilização do fortalecimento das mesmas, e possibilitou a comparação dos dados empíricos obtidos na pesquisa de campo com a teoria sobre a formação de redes interorganizacionais.

4 Resultados e análise

4.1 Categorias de análise

Nesta seção são apresentadas as categorias de análise definidas a priori a partir dos itens abordados no referencial teórico. Por meio da codificação dos elementos por analogia (BARDIN, 2010), buscou-se aproveitar todas as informações dos relatos dos entrevistados para avaliar os aspectos a serem observados para formação e fortalecimento de redes.

4.1.1 Critérios de seleção dos integrantes da rede

Na constituição de redes interorganizacionais aspectos como a gestão, a governança, a liderança, o consenso quanto aos objetivos e as competências da rede necessitam ser observados e administrados para a consecução das atividades conjuntas (MILWARD e PROVAN, 2006; PROVAN e KENYS, 2008). Na formação de redes, especificamente, a seleção das empresas parceiras desempenha uma importante função como facilitadora ou dificultadora quanto aos aspectos de gestão e governança destacados. Segundo Wildeman (1998), a seleção deve ser realizada observando-se alguns critérios, como a complementaridade, a cultura, a confiança, o interesse e a situação financeira das empresas. A adoção de critérios como estes pode facilitar a organização da rede e influenciar no sucesso ou insucesso da rede.

Os presidentes entrevistados comentam que ter critérios de seleção dos integrantes é um dos principais aspectos que devem ser observados na formação de redes de empresas, conforme pode ser visto nas falas de E1 e E6.

Em primeiro lugar eu acredito que uma consulta pra ver a credibilidade dos futuros associados, como que eles estão no mercado, se são empresas de referência, se eles tem alguma visão, se são empreendedores, se eles tem noção do que é participar de uma associação, e se eles compartilhariam se doar bastante pra pensar que no futuro eu vou ganhar. Tem que ser feita uma pesquisa criteriosa, não se pode integrar qualquer 'boteco' da esquina, e ser simplesmente ser mais um. Acho que tem que ser uma seleção muito criteriosa. (E1)

Ah sim, haviam critérios. Tinha que ser idônea, a pessoa não podia ter protesto, não podia ter problema com distribuidor, a empresa tinha que existir a mais de 5 anos. Nós não podíamos colocar uma pessoa, um associado que tinha protesto, tinha cheque devolvido, não tinha uma vida regrada, entendeu? Ou que pagava duplicata todo o dia em cartório. Se a gente colocasse um associado nessa situação, iríamos acabar sujando o nome da rede e o nosso, das empresas também. Então até por isso, que não adianta pegar qualquer um pra ser número, a rede deve ter certos critérios de quem vai integrá-la. (E6)

Uma criteriosa e adequada seleção dos parceiros da rede possibilita uma maior congruência quanto aos objetivos a serem atingidos pelas empresas, bem como o alinhamento dos recursos disponíveis na rede, facilitando o processo de trocas de recursos e a possibilidade de ganhos por meio delas. Considerando-se os relatos dos entrevistados, pode-se dizer que o fato de serem observados alguns critérios básicos de seleção de seus integrantes é fundamental para a formação da rede. A seleção dos integrantes repercute nos estágios seguintes de desenvolvimento e fortalecimento da rede, à medida que todos passam a contribuir uns com os outros e propiciam a geração de mecanismos sociais como a confiança e o comprometimento, bem como a obtenção de benefícios por intermédio da rede.

Geralmente, quando não são constituídos e observados os critérios para seleção de integrantes pode ocorrer de empresas entrarem nas redes sem estarem aptas a atuar naquela determinada rede. Em algumas ocasiões, uma organização é convidada para se tornar uma

parceira da rede, simplesmente porque há poucas empresas daquele ramo de atividade na região em que a rede está sendo formada. No entanto, estas empresas passam a ter dificuldades para, por exemplo, cumprir com uma meta de compras estabelecida em rede, o que influencia na parceria com os fornecedores e na imagem da rede. Estas empresas, quando entram nas redes sem a observância a critérios de seleção geralmente acabam saindo do empreendimento conjunto.

O tamanho, a estrutura e mesmo ramo de atividade das empresas foi um dos aspectos citados como relevantes na visão de alguns entrevistados. O trecho do relato de E1, o entrevistado fala de uns dos problemas de redes de empresas ao não ter sido feito uma seleção de parceiros, e E2 corrobora falando da importância deste aspecto.

Esse é um grande problema que eu vejo nesses processos de redes. Um exemplo: a minha empresa é informatizada. Eu devo ter 20 computadores interligados em rede, tudo é automatizado, mas eu tenho associados pequenos que mandam ordem de comprar pelo o Word ainda. Como conciliar esta distância? E isto pra mim é um dos grandes problemas, que o programa de redes também falhou nisto, porque eu acho que eles deveriam ter feito: pequeno com pequeno, médio com médio. (E1)

Sim, mesmo ramo de trabalho e de estrutura. Não adianta, por exemplo, colocar na rede um cara, uma empresa, que está com 100 funcionários junto com um que tem 10. Eu acredito que daí não vai fechar muito, entende. As empresas em rede devem estar num mesmo padrão, daí todo mundo cresce junto, expande. Não adianta ter empresas que estão lá em cima, e outras lá em baixo, bem atrás. (E2)

Pela análise dos trechos exibidos, pode-se perceber primeiramente que as redes não tem critérios para avaliar as “áreas cegas” mencionadas por Sheng –Yue e Xu (2005), muito em virtude da dificuldade em avaliar esses aspectos, mas os gestores das redes estudadas demonstram uma preocupação com aspectos que podem ser avaliados, e ressaltam que a observância destes é importante para a continuidade e o desenvolvimento das redes. A dificuldade que surge com a inobservância de critérios de seleção está em ajustar as estratégias às empresas, relacionando aspectos como o equilíbrio complementar de informações, benefícios e objetivos congruentes e a harmonia entre as empresas associadas (DOUMA *et al.*, 2001). O que se pode dizer é que tanto uma empresa muito pequena vai encontrar dificuldades em se adequar e se manter em uma rede constituída por empresas maiores, quanto uma empresa muito grande que entra em uma rede constituída por empresas pequenas, pois os objetivos e a complementaridade de recursos serão diferentes. Nesse sentido é que o processo de seleção de parceiros atua com ponto fundamental na constituição de uma rede e como facilitador do desenvolvimento e fortalecimento dela.

4.1.2 A confiança, o comprometimento e perfil individualista dos integrantes

Os autores Casarotto Filho e Pires (2001, p.14) comentam que “num mundo globalizado e altamente competitivo como o atual, só o associativismo e a união são o caminho para as pequenas empresas conseguirem força competitiva”. Nesse contexto, a confiança e o comprometimento exercem papel primordial. O estabelecimento de laços de confiança entre os parceiros é fundamental para a consecução das atividades conjuntas programadas e o desenvolvimento das redes. Os trechos dos relatos de E7 e E4 mostram a importância deste aspecto.

Bom, a confiança é um aspecto de extrema importância. Você tem que aprender a confiar no outro e fazer com que o grupo confie conjuntamente. Você deve também criar mecanismos para que isso aconteça, por exemplo, criar equipes para as atividades. Um indivíduo sozinho não negocia com um fornecedor, deve haver no



mínimo duas ou três pessoas para estar negociando. Isso assegura as negociações e outras atividades. É um mecanismo que criamos a algum tempo, e hoje a confiança é bem tranquilo para nós. (E7)

Pra ti trabalhar em rede, nem só isso, pra ti viver hoje, se tu não tiver confiança tu não vive. Em qualquer meio. Se não tiver confiança tu não sobrevive em lugar nenhum. Se tu não tiveres credibilidade tu não sobrevive, em qualquer meio. Não tiveres confiança com teus pais, amigos, enfim, tu não sobrevive. Na rede então nem se fala, a confiança é o ar que se respira. Como que pessoas do mesmo ramo de lugares próximos vão conviver se não tiver confiança? (E4)

As falas expostas ressaltam a importância da confiança em relações interorganizacionais e evidenciam o aspecto de que a rede deve criar mecanismos para que a confiança seja motivada. Sem a confiança as empresas estabelecem uma série de normas e regras para efetuar acordos e ações, que acabam dificultando ou tornando mais morosas as atividades conjuntas, além de inibir a troca de *know how* e o aprendizado conjunto.

Juntamente com a confiança, os presidentes das redes tomadas para análise nesse estudo, foram arguidos da importância do comprometimento para o fortalecimento das redes e a relação com o individualismo. Nos relatos de E1 e E5 pode-se verificar a importância do comprometimento para se atuar em redes, e o quanto torna-se difícil dar continuidade e fortalecer a rede quando alguns indivíduos privilegiam compromissos pessoais.

Você define quem é responsável pela expansão, monta a estrutura e tem que fazer, só que isto não acontece. Muitas vezes, o presidente não puxa a frente ou a executiva, e às vezes mesmo puxando, as pessoas sempre tem uma desculpa. Pra jogar futebol eles têm tempo, mas agora para vir pra uma reunião de diretoria, pra fazer uma visita para um futuro associado, eles não tem. Daí, tu tem que ficar louco, por que fica difícil. (E1)

É, a gente bate muito nisso aí, no comprometimento. Porque o pessoal, quando entra numa rede, acaba muitas vezes se acomodando e aí gera problema. Muitos se acomodam porque sabem que tem o pessoal pra fazer e vai fazer, vai correr atrás do melhor preço, e aí não dá. O pessoal não pode achar que entrar na rede vai conseguir resolver todos problemas. A rede é como toda empresa, se não tiver todo tempo se dedicando, não adianta. Cada um tem que ter um tempo pra rede, principalmente participar de reuniões. (E5)

Com a análise desses relatos pode-se perceber que o comprometimento dos membros de uma rede de cooperação é importante para sua continuidade e fortalecimento, bem como pode-se perceber a aparente relação entre o baixo comprometimento e o individualismo, no sentido de alguns integrantes privilegiarem assuntos pessoais. Medcof (1997) afirma que quando os parceiros não estão comprometidos com a rede, agem de forma individual, fazendo com que os outros se responsabilizem pelo esforço e comprometimento necessários para o desenvolvimento da rede. Por outro lado, em um ambiente de forte comprometimento e confiança entre os integrantes, onde todos partilham de um objetivo comum e obtêm ganhos similares, dificilmente o individualismo é visualizado. A importância dos associados terem um perfil associativista (coletivista) também foi percebida nos trechos dos relatos de E4 e E3, destacados a seguir.

Tipo o cara fala, 'ah, eu entrei na rede lá, mas a rede não me trouxe nada'. Quando o associado entra aqui pra falar comigo, eles logo perguntam o que a rede vai me dar? Sabe o que eu falo pra eles? Eu falo que a rede não vai dar nada. Por um simples motivo, a rede é tu, é ele. Tu que deve fazer por ela junto, é tu que decide. Se tu tiver dentro dela e não ganhar nada é porque tu não fez nada também. Eu não vou fazer nada por ti, eu vou viabilizar o que vocês querem que seja feito. O que a rede tem



aqui hoje? Tu quer comprar uma máquina? Tu compra mais barato. Tu queres fazer uma embalagem? Tu consegue mais barato. É assim. (E4)

Se a pessoa não tem o pensamento associativista, a primeira coisa que o cara fala é “eu, eu e eu”, aí esse cara não tem perfil. Mas se ele falar “nós, nós vamos fazer, eu penso que nós poderíamos...” aí essa pessoa tem perfil associativista. Muitas vezes a gente não consegue fazer o que a gente quer, mas gente aos pouquinhos vai plantando a semente da rede, daí a gente consegue almejar a nossa percepção, então esse é o trabalho de uma rede. O cara que se associa só por se associar, não está nem aí para as ações da rede, ele não vai se manter na rede. (E3)

Pode-se perceber que para estar em rede, as empresas integrantes devem pensar em ganhos coletivos, ganhos para o grande grupo. As empresas que pensarem de forma individual dentro da rede acabam ficando isoladas e não visualizando grandes vantagens para sua empresa, e assim acabam se retirando da rede. Reyes Junior *et al.* (2010) ressaltam que para associar-se em uma rede e passar a obter retornos mais significativos, a visão individualista deve se superada e substituída por uma visão coletivista, que envolve um relacionamento aberto com outros empresários e a participação conjunta na tomada de decisões e busca de objetivos comuns.

Verificou-se também, a partir da fala dos entrevistados, que o pensamento individualista está diretamente relacionado com atitudes oportunistas de integrantes, e estas, segundo eles, interferem diretamente no fortalecimento da rede. O oportunismo surge quando determinado indivíduo procura obter vantagem em determinada situação almejando um ganho individual e de retorno mais rápido. Os trechos dos relatos de E1 e E7, exemplificam atitudes oportunistas e o impacto negativo para rede.

O que eu vejo muito é que a gente acorda uma coisa em mesa de reunião para fidelização com parceiros, e quando vem um outro fornecedor faz um preço mais barato para determinados associados eles não cumprem com o que foi acordado na mesa de negociação e acabam comprando de um outro fornecedor, porque é mais barato, daí tu não consegues credibilidade com o mercado. Muitas vezes, a gente faz um acordo, acorda sobre uma compra, e passa algum tempo, 3 ou 4 meses, e daí tem a metade cumprindo com o acordado, comprando com quem foi acordado. (E1)

Olha, eu posso te dizer da seguinte forma, as vezes tem algum associado que ele gosta mais de oportunidades, tipo, ‘ah, isso é bom, eu vou fazer, vou entrar.’ Mas olha, se todo mundo vai pela oportunidade, daí não tem rede. A rede custa muito para crescer, e acaba não se desenvolvendo, ela termina mesmo, vai pra vala. (E7)

Na maioria dos casos os integrantes que atuam de forma oportunista acabam por serem retirados da rede, pois perde-se a confiança naqueles indivíduos. Isto corrobora a importância da seleção de parceiros, pois ela possibilita o alinhamento dos integrantes e possibilita uma maior congruência quanto aos objetivos propostos, estimulando a geração de um ambiente coletivista e inibindo as atitudes oportunistas. Além disso, a partir do momento que todos os integrantes conseguirem visualizar ganhos conjunto e o crescimento do grupo, a intenção de um indivíduo (empresa) atuar de forma oportunista é minimizada, o que repercute no fortalecimento do grupo.

4.1.3 Ganhos da cooperação com resultados

A aprendizagem interorganizacional é um aspecto inerente às redes de cooperação. Klotzke (2002) cita diversas vantagens que podem ser alcançadas pelas empresas participantes de redes de cooperação, dentre elas, a aprendizagem, que é adquirida, basicamente, através da troca de informações entre os associados. Larson *et al.* (1998) afirma que a cooperação acelera o processo de aprendizagem, o que, por sua vez, reduz o tempo necessário para alcançar um

novo produto ou processo, ou o acesso a novo *know-how* e novas tecnologias.

Todos entrevistados citaram a aprendizagem como uma aspecto de suma importância para o fortalecimento da rede, pois gera acesso a novos conhecimentos, práticas e procedimentos. Nos relatos de E4 e E7 abaixo, pode-se observar a relevância dada à aprendizagem.

Hoje a gente senta nas reuniões e todo mundo traz idéias novas, e vai gerando aprendizagem, e isso, a troca de informações é muito importante. Na realidade são trocas de informações: todo mundo leva as coisas boas pra lá e leva as coisas ruins também. Então, a troca de informação é muito importante. E hoje temos um grupo bem unido, forte e confiável, e aí, uma sugestão que é boa pra todos, é trazida pro grande grupo. (E4)

Ah, a aprendizagem é importante também, por exemplo, o associado que participa das reuniões, ele vai ter acesso a compradores de 15 ou 20 lojas, e ele acaba sabendo sobre assuntos como preço de produto, que é a característica do mercado, 'ah, quanto tu pagou o frango, ou aquilo, e aquilo'. Então se o associado participar das reuniões ele vai ter um ganho enorme, porque ele tem oportunidade de trocar informação com todo mundo, e fica sabendo sobre legislação, cotas, gestão, software, bah muita coisa. (E7)

Pela análise das falas o primeiro aspecto que deve ser destacado é a importância do grupo constituído ser confiável e unido, conforme destacado por E4. Isto vai ao encontro do que foi discutido até o momento, de que a confiança entre os integrantes acaba repercutindo na aprendizagem entre os parceiros da rede. Pode-se perceber também, que a aprendizagem interorganizacional proporcionada por redes de cooperação é fator decisivo para a satisfação das organizações que dela fazem parte. Não pode ser medida em termos monetários, mas proporciona um crescimento aos integrantes em termos de adequação de novos processos e obtenção de informações. A aprendizagem está relacionada a avaliação da performance das empresas integrantes. A fala de E3 reitera esse aspecto.

A gente não consegue mensurar o ganho que a gente, 50 associados, consegue na rede. A troca de experiências como, "ah, eu fiz isso na minha loja e deu certo; fiz isso e não deu certo". Essas trocas de informações são muito boas, porque informação é tudo. Se tu tens uma informação, tu chega primeiro que os outros, então, trocando informação você tem vantagens em rede. (E3)

A parceria aumenta o aprendizado das organizações e isso pode aumentar efetivamente a capacidade delas na prestação dos seus serviços e/ou oferta de seus produtos para competir com o mercado, aumentando seu desempenho. O mecanismo para essa aprendizagem, muitas vezes surge do trabalhar em conjunto com outra organização no desenvolvimento de uma ação ou solução de um problema, e chegar a um consenso sobre como lidar com ele (GRAY, 2000).

Outro aspecto ressaltado pelos entrevistados foi a questão de ganhos econômicos das empresas em rede, por meio de economias de escala adquiridas dado o aumento do volume de compras. Além disso, deve-se ressaltar o alcance dos objetivos propostos para a continuidade do trabalho em rede. Estes dois aspectos são essenciais para o desenvolvimento e fortalecimento da rede e gera a percepção de que a rede está agregando valor para os seus associados gerando retornos a eles. Pode-se verificar isso a partir da fala de alguns entrevistados, como nas de E1 e E3.

Uma rede de cooperação é uma coisa que tu tem que te doar pra ganhar dinheiro, ter ganhos econômicos a médio e longo prazo, mas tem que ter a cooperação de todos. [...] Se todo mundo fideliza, aumenta-se o volume de compra para médio e longo prazo e a rede cresce, e daí ganhamos junto. (E1)

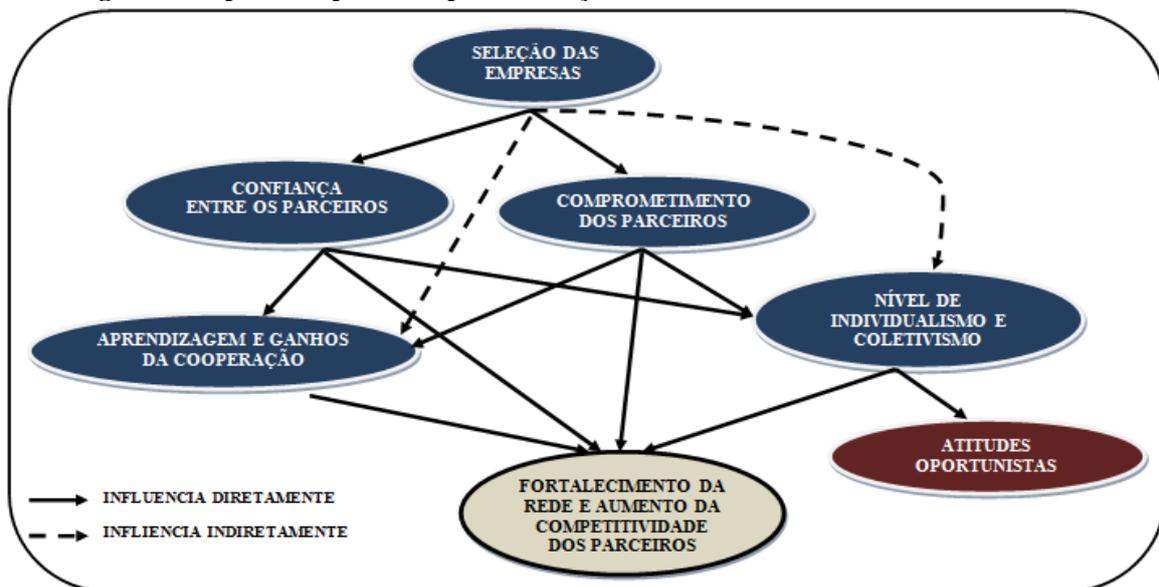
Muitas vezes a gente não consegue fazer o que a gente quer de imediato, mas a gente aos pouquinhos vai plantando a semente da rede, e daí a gente consegue almejar a nossa percepção e objetivos, e esse é o trabalho de uma rede. (E3)

Pode-se dizer que muitos problemas em redes ocorrem a partir da constatação de que os objetivos e metas inicialmente propostas não foram correspondidos. Pesquisas como as de Pereira e Pedrozo (2004) e Pereira et al. (2010) sugerem que em redes interorganizacionais deve haver um alinhamento de objetivos, bem como o alcance dos mesmos, para a continuidade e desenvolvimento da cooperação. Esse aspecto, aliado com as economias de escala adquiridas pelos membros, engrandece o sentido de pertencer a uma rede e faz com que as empresas tenham uma avaliação positiva do fato de estarem participando de uma rede de cooperação.

5 Discussão dos resultados

A constituição de redes interorganizacionais surge, de certa maneira, do interesse dos participantes em alcançarem uma relação de custo x benefício favorável a sua permanência na rede pela obtenção de vantagens competitivas. Diferentes aspectos estão relacionados para manutenção dessa relação como positiva. Neste trabalho, buscou-se identificar quais aspectos foram considerados importantes a serem observados para fortalecimento de redes, na visão de 7 empresários presidentes de redes interorganizacionais do estado do Rio Grande do Sul. A partir dos relatos dos entrevistados foi possível identificar alguns fatores inerentes a essa questão e que estão ligados com a melhora do desempenho das empresas integrantes. A Figura 1 permite visualizar esses principais fatores e como um aspecto implica em outro subsequente.

Figura 1 - Aspectos importantes para formação e fortalecimento de redes



Fonte: Elaborado pelos autores

Tendo como base na Figura 1, destaca-se primeiramente que referente a seleção dos parceiros da rede, alguns fatores como o tamanho das empresas, sua situação financeira, estrutura organizacional, etc, aumentam a complementaridade das empresas quanto aos objetivos propostos, e isto acaba repercutindo no crescimento e desenvolvimento da rede e também no aumento da competitividade dos integrantes. Essa consideração vai ao encontro dos argumentos de Rose (2004), que menciona que ter pré-condições de apoio entre as organizações no momento da concepção da rede é um aspecto a ser considerado para a rede

evoluir com sucesso. Além disso, a seleção dos parceiros influencia nas ações dentro da rede e acaba por repercutir no nível de confiança e comprometimento dos integrantes dada a maior congruência entre eles.

O aspecto salientado e discutido no parágrafo anterior e a forma como ele é considerado na formação de redes reflete em outros aspectos relevantes no desenvolvimento dessas redes. Dois desses são a confiança em rede e o comprometimento. De maneira geral, quanto mais congruentes forem as empresas, quanto mais similares os objetivos das organizações que compõem a rede e quanto mais recursos elas tiverem para compartilhar com os outros integrantes, maior será o sentimento de ganhos com a cooperação e maior será o comprometimento dos integrantes da rede e a geração de confiança. Esta foi também destacada pelos entrevistados com algo inerente ao processo de cooperação, no sentido de que sem a confiança, a formação e o fortalecimento de uma rede seria difícil de ser concretizado. Lourenzani, Silva e Azevedo (2006) indicam a confiança como fator indispensável entre os relacionamentos interorganizacionais e consideram como uma condição para que se estabeleça compromisso entre os atores envolvidos. Larson *et al.* (1998) descrevem que a falta de confiança pode ser uma barreira para a criação do conhecimento e para efetividade do processo de aprendizagem interorganizacional. Já em relação ao comprometimento, pode-se dizer que sem este, diversas ações e acordos conjuntos deixam de ser executados, bem como também, torna-se mais difícil a organização de atividades conjuntas. Dwyer *et al.* (1987) sugerem que valores compartilhados avaliados no interior da fase de seleção dos parceiros contribuem para o desenvolvimento de compromisso dos mesmos. Parceiros com a visão de compartilhamento mútuo e comprometimento na realização das atividades acabam por conseguir ganhos conjuntos e agregam valor pela troca de recursos e conhecimentos.

Ressalta-se o impacto da confiança e do comprometimento com o nível de coletivismo dos integrantes. A medida que os integrantes passa a se comprometer com o empreendimento conjunto e a conviverem uns com os outros, a confiança entre eles também passa a se fortalecer. Isto gera um nível de coletivismo entre os integrantes positivo para o fortalecimento da rede, e acaba restringindo as atitudes oportunistas de integrantes. Com isso os integrantes passam a trocar mais suas experiências e vivências cotidianas interferindo diretamente na aprendizagem interorganizacional e ganhos a partir da atividade relacional. O oportunismo, por outro lado, é característico de empresas com perfil individualista e degrada a formação de mecanismos sociais entre os parceiros da rede, como o comprometimento e a confiança, e torna mais difícil o fortalecimento da mesma. Além disso, o comportamento oportunista pode levar a diminuição da confiança pela imagem negativa de um integrante, que restringe ações empresariais em um contexto de rede (GRUNDLACH *et al.*, 1995).

Por fim, destaca-se como resultado do adequado processo de seleção dos parceiros, da confiança, do comprometimento e do coletivismo, a aprendizagem, os ganhos econômicos e o alcance dos objetivos da rede. Estes foram destacados pelos entrevistados como aspectos relevantes para o fortalecimento de redes e sua continuidade e sucesso. A aferição de ganhos com o desenvolvimento da rede gera a satisfação dos integrantes da rede e acaba por incentivar estes a dedicarem mais esforços e comprometimento nas atividades conjuntas da rede. Além disso, a presença e assimilação da aprendizagem por todos os integrantes da rede, juntamente com os outros aspectos discutidos nesse estudo, é uma forma das organizações desenvolverem o seu empreendimento tornando-se mais competitivas em um mundo de negócios altamente competitivo e com necessidade de se desenvolver ainda mais. Esta competência de aprendizagem permite que a rede atinja os objetivos estratégicos (Gulati *et al.*, 2000) e permite aos integrantes melhor acesso a informações, recursos, mercados e tecnologias (Gupta e Polonsky, 2014). Estes resultados remetem a assimilação de alcance dos objetivos por parte dos integrantes, fato destacado como fundamental por Wegner e Padula (2010), Pereira e Pedrozo (2004) e Pereira *et al.* (2010). Dessa forma, a seleção de parceiros a ser realizada na

fase de formação da rede está diretamente relacionada a outros aspectos conforme demonstrado na Figura 1, que influenciam no desenvolvimento e fortalecimento da rede e, conseqüentemente, no desempenho das empresas integrantes.

6 Considerações finais

A organização de empresas em redes tem sido um elemento essencial nas recentes estratégias corporativas das organizações. Sua estruturação tem sido exaltada por diferentes razões e benefícios gerados como compras conjuntas, marketing compartilhado, aumento da legitimidade organizacional, redução de custos, da incerteza ambiental, entre outros. No entanto, verifica-se que muitos desses empreendimentos conjuntos por não observarem alguns aspectos importantes já na sua formação, aliado a outros fatores, acabam gerando dificuldades para a gestão da rede e sua continuidade, e alguns casos, resultando na sua falência. Por causa disso, este artigo teve como objetivo verificar quais os aspectos que são fundamentais desde a formação de redes interorganizacionais e que impactam no seu desenvolvimento e fortalecimento.

Em resposta ao objetivo, verificou-se que para formação de redes devem ser observados e seguidos critérios adequados para seleção de empresas parceiras. Este aspecto repercute em diversos outros aspectos fundamentais para continuidade e fortalecimento da rede, como a confiança, o comprometimento e o coletivismo, aspectos estes citados pelos entrevistados. Pode-se observar também a ênfase dada pelos presidentes quanto ao pensamento ou perfil individualista dos parceiros da rede como algo negativo para o desenvolvimento e fortalecimento da rede. Eles mencionam que caso os empresários integrantes pensem de maneira individual e se comportem de forma oportunista para obterem ganhos individuais mais rapidamente, estes dificultarão as atividades conjuntas e dificilmente permanecerão na rede.

Ressalta-se que presente trabalho não busca ser normativo, no sentido de indicar categoricamente os aspectos que levam ao sucesso do desenvolvimento e fortalecimento das redes de cooperação. O artigo verificou os aspectos que, na visão dos entrevistados, são fundamentais para o objeto desse estudo, buscando contribuir com a literatura sobre o assunto. Muitas vezes, outros aspectos internos e também externos à rede acabam por facilitar ou prejudicar seu bom andamento. Além disso, a governança da rede e a forma como ela é gerida desempenham um papel fundamental no alcance dos resultados desejados. A constituição de uma rede de empresas pode trazer e gerar benefícios a seus parceiros, mas estes necessitam estar cientes quanto a aspectos fundamentais, como os analisados neste estudo, e despendem esforços para sua manutenção.

Esta pesquisa remete a importância deste tema para futuros trabalhos, como analisar redes em outras regiões do país e, por meio disto, verificar as contribuições e principais obstáculos enfrentadas pelas empresas na formação de parcerias para consolidação de redes de cooperação nos diferentes contextos geográficos, econômicos e políticos. Estudos que avancem em questões relacionadas a esse objeto de pesquisa devem ser desenvolvidos para aumentar a compreensão sobre o tema e a melhoria da gestão das redes. Alguns questionamentos são estabelecidos nesse sentido, como por exemplo, quais os mecanismos utilizados pela rede para atender da melhor forma cada um de seus integrantes? Até que ponto as empresas estão dispostas a investir em redes? Por que determinadas empresas desistem do processo de cooperação? A resposta a essas perguntas se tornam desafios para novas pesquisas.

Referencial Teórico

ALVES, C. A.; TIERGARTEN, M.; ARAUJO JR., J. P.. Vantagem Competitiva a partir de uma Abordagem de Redes: Estudo de Caso da Rede Graphia. **Revista de Administração da Unimep**. v.6, n.3, 2008.

ALVES, J. N.. **Gestão de redes: a arte da geração de novos benefícios**. 2011. 126 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2011.

ARROW, K. Gifts and exchanges. **Philosophy and Public Affairs**. v. 1, n. 4, p. 343-362, 1972.

BALMANN, A., ODENING, M., WEIKARD, H-P., BRANDES, W. Path-Dependence without Increasing Returns to Scale and Network Externalities. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v.29, p. 159 – 172, 1996.

BECKER, D. V. **Redes de cooperação do estado do Rio Grande do Sul: um estudo dos motivos de participação das empresas em redes**. 2007, 155 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, Santa Maria, 2007.

BRITTEN, N. Qualitative interviews in medical research. **BMJ**, v. 22, p.251-3, 1995.

CALLAHAN, J.; MACKENZIE, S. Metrics for strategic alliance control. **R and D Management** v. 29 n. 4, p. 365-378, 1999.

CAMPBELL, A.; GOOLD, M. The collaborative enterprise. Why links across the corporation often fail and how to make them work. Reading, MA: Perseus Books, 1999.

CAMPOS, J. P. **Ações associativistas entre pequenas empresas: evidências, formulação e execução**. Dissertação de Mestrado, Campinas, Universidade Estadual de Campinas, 2006.

CARSON, A.F.; MOSS, B.W.; STEEN, R.W. et al. Effects of the percentage of Texel or Rouge de l'Ouest genes in lambs on carcass characteristics and meat quality. **Animal Science**, v.69, n.1, p.81-92, 1999.

CASAROTTO FILHO, N. ; PIRES, L. H.. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 2001.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

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. Learning through strategic alliances. In: DIERKES, M. et al. **Organizational Learning and Knowledge**. Oxford: Oxford University Press, p. 657-680, 2001.

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

DAS, T. K.; TENG, B. Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 491-512, 1998.

DEKKER, H. C. Control of interorganizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. **Accounting Organization Society**, n. 29, p. 27- 49, 2004.

DENZIN, N. K.; LINCOLN Y. S. **O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DONEY, P. M.; CANNON, J.; MULLEN, M. Understanding the influence of national culture on the development of trust. **Academy of Management Review**. v. 23, n.3, p. 601-620, 1998.

DOUMA, M., BILDERBEEK, J., IDENBURG, P., LOOISE, J., Strategic alliances. Managing the dynamics of fit. **Long Range Planning**, v.33, p.579–598, 2001.

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

DYER, J. H.; 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.

DYER, J. H.; CHU, W. The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. **Organization Science**, v.14, n.1, p.57–68, 2003.

EBBERS, J. J.; WIJNBERG, N. M. Disentangling the Effects of Reputation and Network Position on the Evolution of Alliance Networks. **Strategic Organization**, v.8, n.3, p. 255–75, 2010.

EBERS, M. **Explaining inter-organizational network formation**. In. EBERS. M. The formaton of inter-organizational. Oxford, p. 3-40, 1997.

ELLRAM, L. A Managerial Guide for the Development and Implementation of Purchasing Partnerships. **International Journal of Purchasing and Materials Management**, v. 27, n. 3, p. 2-8, 1991.

GALBRAITH, J.R. **Designing the networked organization**. In Mohrmann, S.A., Galbraith, J.R. and Lawler, E.E. (Eds), *Tomorrow's Organization: Crafting Winning Capabilities in a Dynamic World*. Jossey-Bass, San Francisco, CA, p. 76-102, 1998.

GODOY, A. S. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE**, v.35, n.2, p. 57-63, 1995.

GRAY, B. **Assessing interorganizational collaboration: multiple conceptions and multiple methods**. In: FAULKNER, D.; ROND, M. (eds.) *Cooperative strategy: economics, business and organizational issues*. London: Oxford University Press, p. 243–260, 2000.

GRUNDLACH, G. T.; ACHROL, R. S.; MENTZER, J. T. The structure of commitment in exchange. **Journal of Marketing**, v. 59, p. 78-92, 1995.

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

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

GUPTA, S.; POLONSKY, M. Inter-firm learning and knowledge-sharing in multinational networks: An outsourced organization's perspective. **Journal of Business Research**, v.67 p.615–622, 2014

HAIR JR., J. F.; BARRY, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HANSEN, M. T. The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. **Administrative Science Quarterly**, v.44, p. 82–111, 1999.

HOFFMANN, W. H.; SCHLOSSER, R. Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises: a survey. **Long Range Planning**, v. 34, n. 3, p. 357-381, 2001.

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. Legitimacy building in the evolution of small-firm networks: A comparative study of success and demise. **Administrative Science Quarterly**. V. 45, p. 327-365, 2000.

HUYBERS, T.; BENNETT, J. Inter-firm cooperation at nature based tourism destinations. **Journal of Socio-Economics**. v. 32, nov., 2003.

IRELAND, R. D.; WEBB, J. W. A cross-disciplinary exploration of entrepreneurship research. **Journal of Management**, v.33, p.891-927, 2007.

JERÔNIMO, F. B.. **A confiança em redes: a experiência de uma rede formada por sete cooperativas do setor agroalimentar no Rio Grande do Sul**. 2005. 172 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócios). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

KANTER, R. M. Collaborative advantage: the art of alliances. **Harvard Business Review**, v. 23, Jul./Ago., p.96-108, 1994.

KLEIN, L.L.; **Motivos que levam as empresas a retirarem-se dos processos cooperativos: contribuições para a formação, gestão e desenvolvimento de redes interorganizacionais**. 2012. 183 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2012.

KLEIN, L. L.; MINELLO, I. F.; PEREIRA, B. A. D. **Da expectativa à frustração: um caso de insucesso na cooperação interorganizacional**. VII ENEO – Encontro de Estudos Organizacionais, Curitiba, 2012.

KLOTZKE, M. C.. Redes estratégicas: conceito e teoria. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, p. 85-104, 2002.

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

LAMB, C.; HAIR, J. F.; MCDANIEL, C. **Marketing**. 9. ed. Cincinnati: Southwestern Publishing, 2008.

LARSON, R., BENGTSSON, L.; HENRIKSSON, K.; SPARKS, J. The interorganizational learning dilemma: collective knowledge development in strategic alliances. **Organizations Science**. (Special Issue). v.9, n.3, p.285-305, 1998.

LOURENZANI, A. E. B.; SILVA, A. L.; AZEVEDO, P. F. O Papel da Confiança na Construção de Ações Coletivas; Um estudo em Redes de suprimento de alimentos. In: Encontro nacional dos programas de pós-graduação em administração, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

MAVONDO, F. T.; RODRIGO, E. M. The effect of relationship dimensions on interpersonal and interorganizational commitment in organizations contacting business between Australia and China. **Journal of Business Research**, v. 52, n. 2, p.111-121, 2001.

MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. An integrative model of organizational trust. **Academy of management review**. v.20, n. 3, p.709-734, 1995.

MEDCOF, J. A taxonomy of internationally dispersed technology units and its application to management issues. **R&D Management**, v. 27, n. 4, p. 301-318, 1997.

MILWARD, H. B.; PROVAN, K. G. **A manager's guide to choosing and using collaborative networks: IBM center for the business of government**. IBM Report on the Business of Government, 2006.

MOELLER, K. Partner selection, partner behavior, and business network performance: An empirical study on German business networks. **Journal of Accounting & Organizational Change**. v. 6, n.1, p. 27 – 51, 2010.

MPOYI, R. The impact of industry characteristics on vertical integration strategies. **International Academy of Business and Economics Annual Meeting**, Las Vegas, NV, 2003.

MUTHUSAMY, S. K.; WHITE, M. Learning and knowledge transfer in strategic alliances: A social exchange view. **Organization Studies**, v.26, n.3, p.415–441, 2005.

NGOWI, A. B. The role of trustworthiness in the formation and governance of construction alliances. **Building and Environment**, v.42, n.4, p.1828-1835, 2007.

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

PESÄMAA, O. **Development of relationships in interorganizational networks: studies in the tourism and construction industries**. Doctor's thesis, Luleå University of Technology, Strömsund, Sweden, 2007.

PEREIRA, B. A. D., PEDROZO, E. A. O outro lado da cooperação: uma análise dos problemas na gestão das redes interorganizacionais. In: **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004.

PEREIRA, B.A. D.; VENTURINI, J. C.; WEGNER, D.; BRAGA, A. L. Desistência da cooperação e encerramento de Redes Interorganizacionais: em que momento essas abordagens se encontram? **RAI – Revista de Administração e Inovação**, v.7, n.1, p. 62-83, 2010.

PERRY, M. L.; SENGUPTA, S.; KRAPFEL R. Effectiveness of horizontal strategic alliances in technologically uncertain environments: are trust and commitment enough? **Journal of Business Research**, v.57, p. 951–956, 2004.

POPP, J.; MACKEAN, G.; CASEBEER, A.; MILWARD, H. B.; LINDSTROM, R. **Inter-organizational networks: A critical review of the literature to inform practice**. 2013 Retrieved from: <http://health-leadership-research.royalroads.ca/sites/default/files/Inter-organizational%20networks%20A%20critical%20review%20of%20the%20literature%20to%20inform%20practice.pdf> Accessed on: 14/04/2014

PROVAN, K.; KENIS, P. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v.18, n.2, p.229, 2008.

REYES JUNIOR E.; BRANDÃO, C.N.; ESPÍRITO SANTO, L.S. Condicionantes para a formação de redes Interorganizacionais no setor de confecção de Boa Vista-RR. **Revista de Administração de Roraima - RARR**, v.1, n.1, p 110-120, 2010.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSE, T. R. **Research project report: Evolution, development, and maintenance of the Southern Alberta Child and Youth Health Network**. Centre for Health and Policy Studies at the University of Calgary (unpublished manuscript), 2004.

ROTTER, J. B. A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust. **Journal of Personality**. v. 35, p. 651-665, 1967.

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

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. São Paulo: McGraw-hill Interamericana do Brasil Ltda, 2006.

SCHERER, F. O. **Limites, inovações e desenvolvimento nos relacionamentos de redes de pequenas empresas no Rio Grande do Sul**. 2007. 110 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

SHENG-YUE, H.; XU, R. Analyses of strategic alliance failure: a dynamic model. **International Conference on Management Science and Engineering**, ISTP, 2005.

SEGRESTIN, B. Partnering to explore: The Renault-Nissan Alliance as a forerunner of new cooperative patterns. **Research Policy**, v. 34, n. 5, p.657-672, 2005.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1972. 1972.

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.

SOMFLETH, N. **Stronger together: small and medium sized tour operators in a horizontal network**. 2011, ..f Master thesis, Suécia, University of Lund, Campus Helsingborg, 2011.

TIWANA, A. Do bridging ties complement strong ties? An empirical examination of alliance ambidexterity. **Strategic Management Journal**, v.29, p. 251–278, 2008.

TRIANDIS, H. C. **Individualism and Collectivism**. Boulder, CO: Westview, 1995.

TRIANDIS, H. C.; GELFAND, M. J.. Converging measurements of horizontal and vertical individualism and collectivism. **Journal of Personality and Social Psychology**. v. 74, p. 118-128, 1998.

UZZI, B. The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect. **American Sociological Review**, v. 61, p. 674–698, 1996.

VERSCHOORE, J. R. S. **Redes de cooperação interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão**. 2006. 253 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

WAARDEN, F. V. Emergence and development of business interest associations: an example from The Netherlands. **Organization Studies**, v.13, n.4, p. 521-561,1992.

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**. XI SEMEAD – Seminário de Administração, 2008.

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.

WILDEMAN, L. Alliances and networks: the next generation. **International Journal of Technology Management**. v. 14, n.1, 1998.

WINCENT, J.; THORGREN, S.; ANOKHIN, S. Entrepreneurial orientation and network board diversity in network organizations. **Journal of Business Venturing**, v. 29, p.327–344, 2014.

WINCENT, J. Does Size Matter? A Study of Firm Behavior and Outcomes in Strategic SME Networks. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v.12, n.3, p.437-453, 2005.

ZAND, D. E. Trust and Managerial Problem Solving. **Administrative Science Quarterly**, v.17, p. 229-239, 1972.