

ESTRUTURAÇÃO DE RELACIONAMENTOS HORIZONTAIS EM REDE

Breno Augusto Diniz Pereira

Universidade Federal de Santa Maria

E-mail: brenodiniz@brturbo.com.br

Jonas Cardona Venturini

Universidade Federal de Santa Maria

E-mail: jonasventurini@yahoo.com.br

Monize Sâmara Visentini

Universidade Federal de Santa Maria

E-mail: monize_adm@yahoo.com.br

Resumo

Os relacionamentos interorganizacionais em rede buscam melhorar a capacidade das organizações nas suas relações de interdependências, na tentativa de melhorar a eficácia organizacional. Este trabalho tem o objetivo de identificar como as organizações se estruturam em seus relacionamentos interorganizacionais, de modo que se possa contribuir para a melhor consolidação da teoria existente. Para esta análise, foram estudadas empresas pertencentes a cinco diferentes tipos de redes horizontais. Os dados foram coletados por meio de 28 entrevistas e de 135 questionários aplicados nas empresas pertencentes às redes e situadas em 25 municípios diferentes no Estado do Rio Grande do Sul. Os resultados demonstram que as redes analisadas foram criadas como estratégias de sobrevivência no mercado. Não foram valorizadas variáveis, como inovação e aprendizagem, como determinantes do ingresso. As empresas em redes adquirem os seus benefícios iniciais, provenientes dessa associação, mas não se preocupam em adquirir novos conhecimentos. Observa-se, assim, uma tentativa para a formação das redes com um caráter de crescimento e proteção contra possíveis mudanças ambientais.

Palavras-chave: Estratégia Interorganizacional, Teoria da Cooperação, Redes Horizontais e Gestão em Redes.

Abstract

Interorganizational relationships in networks aim at improving the capacity of organizations in their interdependent relations, trying to improve organizational effectivity. This paper aims at identifying how organizations structure themselves in their interorganizational relations, in a way to contribute for the consolidation of the present theory. To perform this analysis, a study was carried out in companies which belong to five different types of horizontal networks. Data was collected through 28 interviews and 135 questionnaires, applied in companies located in 25 different cities in the state of Rio Grande do Sul. Results demonstrate that the networks were created as a strategy to survive in the marketplace. Variables such as innovation and learning were not considered as determinants for entering the network. Companies in networks acquire their initial benefits from the association, but they are not concerned about acquiring new knowledge. Therefore, it's possible to observe an initiative to form networks with certain characteristics related to growth and protection against possible environmental changes.

Key-words: Interorganizational Strategy, Cooperation Theory, Horizontal Networks, Networks Management.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, vem surgindo uma vasta literatura sobre a análise dos relacionamentos interorganizacionais. Diversas correntes científicas, como a economia industrial, o marketing, a sociologia organizacional, a teoria dos jogos, a teoria da dependência de recursos, a ecologia populacional, a teoria institucional, entre outras, vêm empregando seus esforços para o entendimento das complexas relações entre organizações. O preceito básico dessas correntes científicas indica que as organizações que combinam seus recursos podem realizar uma superior vantagem sobre os seus competidores (DYER e SINGH, 1998). Dessa forma, as organizações precisam colaborar para adquirir e otimizar recursos que elas não possuem internamente (POWELL, KOPUT e SMITH-DOERR, 1996).

No entender de Reis *et al.* (1998), o reconhecimento de que nenhuma organização contempla em si mesma todos os recursos e competências necessárias a uma oferta compatível com a demanda, é um novo fator que remete as organizações a ações articuladas de complementaridade. Assim, nesse ambiente de grandes transformações, o processo de gerar “novas combinações” recai sobre a capacidade das organizações em gerir eficientemente os seus relacionamentos interorganizacionais (RING e VAN DE VEN, 1994).

Assim, a crescente busca pela integração através de relacionamentos interorganizacionais tem se apresentado como estratégia para se enfrentar um ambiente incerto e turbulento, caracterizado pela forte competitividade, por crises e movimentos de reestruturação. A alternativa de estruturação interorganizacional, através das articulações de ações a partir do âmbito local, incorpora diferentes competências, buscando, dessa forma, substituir a estrutura burocrática tradicional. Rompendo com os princípios-chave das instituições burocráticas, ao preservar a heterogeneidade entre parceiros e buscando a flexibilidade de funcionamento, as formas organizacionais cooperativas são estruturas que privilegiam as relações de parceria sem, no entanto, eliminar a competição e os conflitos (LOIOLA e MOURA, 1996).

Conforme Ring e Van de Ven (1992; 1994), a incidência de relações interorganizacionais imputa às partes envolvidas acordos de direitos e deveres que não podem ser totalmente especificados e controlados antes da própria realização das atividades. Esta complexidade de antecipar, nos contratos, o comportamento futuro dos agentes, já amplamente analisada pela economia institucional (WILLIAMSON, 1985), impõe aos processos cooperativos dificuldades de coordenação muitas vezes já superadas pelas antigas estruturas verticalizadas. Desta forma, como contratos complexos são inevitavelmente incompletos, grande parte das ações contratuais relevantes para a cooperação exige estruturas de governança *ex-post* (WILLIAMSON, 1996). Além disso, ainda há uma série de contingências críticas para a formação das relações interorganizacionais (OLIVER, 1990), as quais estimulam a criação de diferentes formas de estruturação. Assim, as diversas estruturas interorganizacionais são oriundas da conjunção dos objetivos individuais dos agentes envolvidos na cooperação, sendo influenciadas pelo grau de inovação que os agentes almejam com a cooperação.

As formas de estruturação em relacionamentos interorganizacionais podem ser influenciadas por fatores exógenos, tal como a natureza da competição e o setor de atividade onde o relacionamento se encontra. Gulati e Garguilo (1999) sugeriram que a formação dos relacionamentos interorganizacionais é guiada por um processo dinâmico, envolvendo a dependência de recursos exógenos, que estimula as organizações a almejarem a cooperação e um “imbricamento endógeno” dinâmico, em que o surgimento dos relacionamentos é progressivamente orientado pelas escolhas das partes. Os relacionamentos cooperativos interorganizacionais não são estruturas estáticas em que as organizações criam novas relações. Elas constituem-se num processo de permanente evolução. Como resultado, as novas relações

são influenciadas por relacionamentos sociais já existentes. Assim, quando se observa, através do tempo, a formação dos relacionamentos interorganizacionais em cada período altera-se as formas que influenciam a sua criação.

Desde o ano 2000, o Governo do Estado do Rio Grande do Sul, através de um programa específico denominado “Redes de Cooperação” (VERSCHOORE, 2000), promove a geração de redes interorganizacionais com características muito próximas as apresentadas aqui. Com o empreendimento de políticas públicas voltadas ao fomento da cooperação, à superação dos entraves à formação de redes e ao acompanhamento das organizações associativas constituídas, tornou-se possível criar instrumentos de gestão fundamentais para o êxito das iniciativas de cooperação existentes.

As redes a serem estudadas foram criadas em um ambiente de crescente entendimento de complexidade e aumento da concorrência. Entretanto, essas variáveis não são restritas às regiões em estudo, o que torna as iniciativas de formação de redes necessárias para se enfrentar a hostilidade ambiental, sendo uma postura inovadora do Estado do Rio Grande do Sul.

Pelo que se pode observar, os estudos sobre cooperação recaem sobre várias frentes, seja no campo da Sociologia, Economia ou Teoria Organizacional. Nesse tocante, os estudos sobre relacionamentos interorganizacionais vêm sendo um tema bastante estudado. No entanto, devido à fragmentação desses estudos, seus resultados demonstram-se, no mínimo, bastante limitados. Nesse sentido tem-se o intuito compreender as formas de consolidação dos relacionamentos interorganizacionais, delimitado no foco dos relacionamentos horizontais em rede. Assim, este estudo será orientado pelo seguinte objetivo geral: *identificar como as organizações se estruturam em seus relacionamentos interorganizacionais, de modo a garantir a sustentabilidade organizacional.*

2 ESTUDOS SOBRE REDES HORIZONTAIS

Atualmente, tanto do ponto de vista prático, como do teórico, a noção de relacionamentos interorganizacionais é aplicada a uma ampla variedade de relacionamentos entre organizações, como, por exemplo, *joint ventures*, alianças estratégicas, *clusters*, *franchising*, cadeias produtivas, consórcios de exportação, redes interorganizacionais, entre outros. Isso é possível, porque a noção de relacionamentos interorganizacionais é suficientemente abstrata. Na sua essência, os relacionamentos interorganizacionais utilizam recursos e envolvem a gestão das interdependências de várias empresas, criando um ambiente

susceptível de provocar a emergência das externalidades dinâmicas (tecnológicas), complementaridades e fenômenos cumulativos, notadamente no plano das competências (GUILHON, 1992; SIMSEK, LUBATKIN e FLOYD, 2003).

Para melhor estruturação deste trabalho, o foco de investigação recairá sobre um dos tipos de relacionamentos interorganizacionais, ou seja, a análise das redes. Para Rosenfeld (1997, p. 9), “redes interorganizacionais são atividades colaborativas de negócio realizadas por distintos, usualmente pequenos grupos de firmas, no intuito de gerar vendas e lucros através, por exemplo, de exportação em conjunto, P&D, desenvolvimento de produto e solução de problemas”. De acordo com Baum e Ingram (2000), as redes interorganizacionais podem ser divididas em duas classes de análise: redes verticais e redes horizontais (Figura 1). A primeira, denominada de “redes verticais”, envolve a articulação das atividades de fornecedores e distribuidores por uma empresa coordenadora, que exerce considerável influência sobre as ações dos outros agentes que integram a cadeia produtiva.

A segunda, ou seja, as redes horizontais atravessam organizações similares, que combinam suas atividades para alcançar fins coletivos. Exemplos incluem manufaturas multi-locais (BOEHE e DE TONI, 2006) e redes empresariais. Essa estruturação implica que, dentro de uma rede os atores são interdependentes. Num relacionamento dependente, caso típico de muitas redes verticais, o poder de um determinado ator influencia o que o outro ator deverá fazer. Outro aspecto típico desse formato de rede é o atributo da autonomia. Ela refere-se ao elemento de interdependência, se bem que de um ângulo diferente. Introduzindo-se esse termo, lembra-se o fato de que, algumas vezes, os atores, apesar da primeira impressão indicar o contrário, não são totalmente autônomos (NETO et al., 2006).

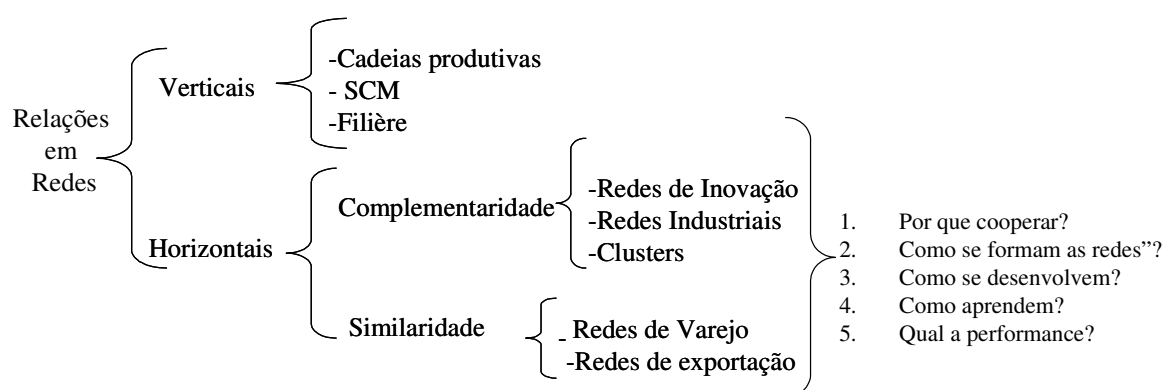


Figura 1 - Divisão dos Estudos sobre Redes Interorganizacionais

Fonte: Elaborado pelos autores.

Assim, devido a sua natureza peculiar e por estar mais próxima de um tipo de estrutura de rede “pura”, em que se privilegia a cooperação, a interdependência, a harmonia na REAd – Edição 53 Vol. 12 Nº 5 set-out 2006

resolução de conflitos e a menor utilização de poder formal, o presente trabalho delimita sua análise à compreensão do processo de desenvolvimento dos relacionamentos horizontais em rede.

3 A PROPOSIÇÃO DO *FRAMEWORK* DE ANÁLISE DE REDES HORIZONTAIS

Para Zawislak (2000), as redes de empresas e toda relação de cooperação partem de uma relação de troca, que precisa ser caracterizada pela complementaridade de ativos, bem como ser regulada, de modo que todos os participantes possam tirar seus ganhos. Por meio dessas complementaridades causadas pela existência de externalidades positivas, gera-se um sem-número de alternativas inovadoras.

No entanto, apesar das características comuns apresentadas, as redes horizontais possuem objetivos estratégicos distintos. A escolha de uma empresa, ao ingressar e formalizar uma rede consiste na dicotomia entre utilizar os recursos e capacidades existentes ou explorar novas oportunidades. Através dessa dicotomia, Pereira e Pedrozo (2005) geram quatro tipos básicos de redes de empresas (Figura 2).

O intuito principal, desta seção e um dos objetivos específicos desse estudo, consiste em demonstrar um *framework* de configuração das formas de estruturação das redes horizontais, que considere a dinâmica de um tipo peculiar de relacionamento e suas características específicas. Operacionalmente, esse *framework* especifica a dinâmica dos relacionamentos em redes, de acordo com os objetivos individuais dos atores para a cooperação. Esses objetivos são oriundos primeiramente do oportunismo dos parceiros, ou seja, tendo a empresa visualizada uma oportunidade ou ameaça no mercado e sendo essa incapaz de originar isoladamente os recursos para a conquista daquela oportunidade/ameaça, a mesma busca a forma de associação em rede através de distintas perspectivas estratégicas (defender, alcançar, permanecer, reestruturar).

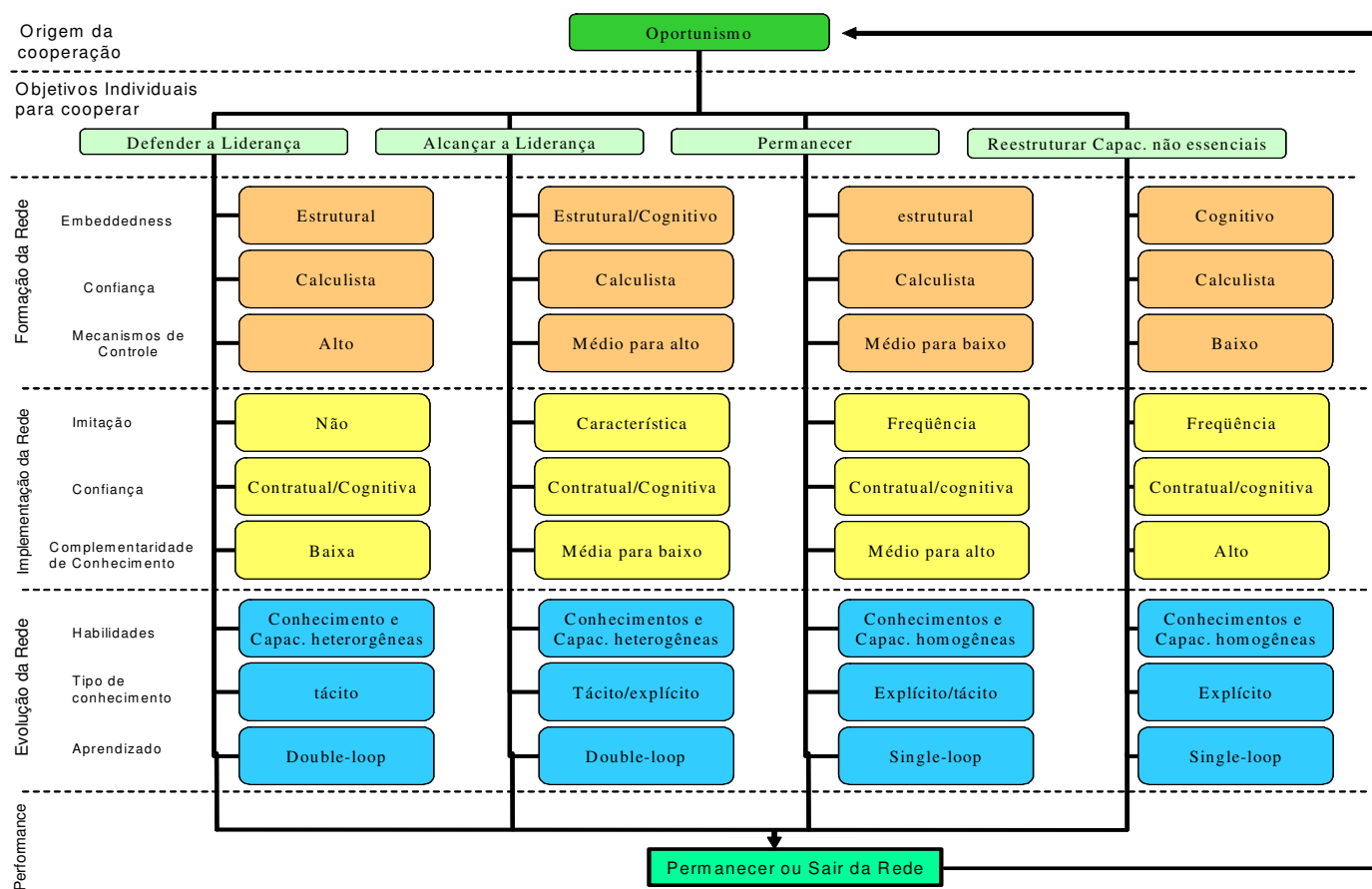
Através dessas distintas perspectivas estratégicas (PEREIRA e PEDROZO, 2005), as organizações buscam a constituição das redes. Seja com vistas a agregar valor às suas competências essenciais, ou simplesmente reestruturar as atividades não essenciais (periféricas), as motivações para o ingresso nas redes elevam o patamar de alcance estratégico das organizações. A informação básica recai sobre a seguinte constatação: a organização, isoladamente, não é capaz de deter todos os recursos que o mercado exige. Nessa perspectiva, indiferentemente da posição estratégica empregada pelas organizações, à formação de redes

consolida-se como uma alternativa viável para a conquista de diferentes formas de vantagens competitivas.

Tendo em vista as características do processo de formação das redes, parte-se para a sua implementação. Nessa fase, ressalta-se a insignificância de processos de imitação na posição defensiva, já que o objetivo resulta em desenvolver novas combinações. Com isso, a complementaridade de conhecimentos é baixa, o que resulta na busca de agregação de valor aos recursos a serem desenvolvidos. Com o tempo, o grau de confiança se eleva, passando ao nível cognitivo. Isso resulta em uma nova postura perante os parceiros, aumentando o comprometimento para com a rede.

Na terceira fase do *framework*, com relação à posição definida inicialmente, reforça-se a necessidade de evolução das redes. Redes interorganizacionais, centradas na primeira e segunda fase, refletem problemas de estruturação, retratados como empecilhos para não cooperarem. Diante do desenvolvimento natural do processo de estruturação em rede, na fase de evolução das redes, gera-se a necessidade do aprendizado. Dessa forma, deve-se ressaltar que as empresas pertencentes às redes estarão a todo o momento avaliando os custos e benefícios para permanecer naquela forma de associação, ocasionando buscas contínuas de novas oportunidades individuais.

O processo de retroalimentação recai dado à oportunidade/ameaça existente no mercado. Em outras palavras, dada uma oportunidade/ameaça de mercado a empresa constantemente avaliará se ela permanecerá naquela forma de associação, ou se ela irá sair da rede e ingressar sozinha, novamente, no mercado, ou poderá até mudar de rede que tenha um objetivo estratégico (defender a liderança, alcançar a liderança, permanecer ou reestruturar) mais compatível com o teu ensejo oportunista naquele momento.

Figura 2 - *Framework* de Consolidação das Redes Horizontais

Fonte: PEREIRA, PEDROZO. (2005)

Com este trabalho, tem-se a intenção de contribuir para a compreensão da estruturação das redes interorganizacionais, por meio da aplicação empírica de um *framework* baseado nas perspectivas estratégicas das organizações, desenvolvido por Pereira e Pedrozo (2005). Através da definição e do desenvolvimento das redes, tem-se o intuito de, a seguir, referendado por um arcabouço metodológico, verificar empiricamente o *framework* exposto. Acredita-se que esse trabalho será capaz de melhor explicar o processo de estruturação das redes horizontais.

4 MÉTODO DE PESQUISA

O objetivo da seguinte pesquisa é compreender o processo de desenvolvimento das redes interorganizacionais, contribuindo, assim, para o processo de construção de uma teoria. Com relação ao propósito dessa teoria, a seguinte pesquisa pode ser caracterizada como explicativa. Para Snow e Thomas (1994), a caracterização explicativa (exploratória) refere-se aos estudos que buscam estabelecer como e por que variáveis-chaves são relacionadas.

Como estratégia de observação do objeto de estudo, este trabalho irá abordar o método de multicasos. O estudo de caso foi escolhido para pautar esta pesquisa, na medida em que é considerado o mais adequado quando o objetivo é compreender processos (MERRIAM, 1988). Para Creswell (1994), utiliza-se o estudo de caso quando o pesquisador quer explorar uma ou poucas entidades ou fenômeno (caso), limitado pelo tempo e atividade (grupo social) e quer coletar informações, usando uma variedade de procedimentos de coleta de dados durante um período de tempo.

O universo populacional é representado por 15 redes varejista situadas na Região Central do Estado do Rio Grande do Sul. A unidade de análise do estudo constituiu-se das redes com suas estruturas definidas e as empresas que fazem parte da associação. Dada às peculiaridades do estudo, a amostra das redes analisada estava concentrada em duas cidades: Santa Maria (03 redes) e Santa Cruz do Sul (02 redes). As empresas participantes das redes estão situadas em 25 cidades da Região Central do Estado do Rio Grande do Sul.

As redes foram selecionadas de forma intencional. Cada rede deveria possuir uma característica estratégica definida. Foram escolhidas cinco redes: a Central Mais, a Rede Unimercados, a Super Coop e duas redes constituídas pelo Programa Redes de Cooperação do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, na cidade de Santa Cruz do Sul, a Associação Gaúcha de Lojas de Material Elétrico e Associação dos Floristas de Santa Cruz do Sul (Aflor).

Para isso, na fase inicial do estudo, foram realizadas 6 entrevistas com pessoas ligadas aos setores estudados (fornecedores, consultores, empresários). Posteriormente, realizaram-se entrevistas com os diretores e gerentes das redes, na perspectiva de conhecer o funcionamento e a estruturação delas. Foram entrevistados 22 diretores/gerentes das 05 redes diferentes, e cada entrevista teve a duração média de 1 hora.

Conhecida a estruturação das redes, buscou-se identificar a ação dos proprietários das empresas pertencentes a elas. Foram pesquisadas, individualmente, 135 empresas, por meio de questionários, em 25 cidades diferentes da Região Central do Rio Grande do Sul.

Para o entendimento do *framework* de análise das formas de estruturação das redes interorganizacionais foram utilizadas para a coleta de dados às técnicas de pesquisa de campo. O método da pesquisa de campo geralmente define-se como aquele mais realístico, possível e desejável para a análise da realidade organizacional. As três técnicas de coleta de dados utilizadas neste trabalho foram a entrevista e o questionário. Sendo que o mesmo foi constituído a partir de escalas de razão e *likert*. Por fim, é relevante destacar que a análise de arquivo/documentos, agrega dados primários e dados secundários. O tratamento dos mesmos, deu-se através da análise de conteúdo para os dados qualitativos, oriundos das entrevistas semi-estruturadas e da estatística descritiva e multivariada para os dados quantitativos, que foram coletados através das aplicações dos questionários.

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

5.1 Identificação e Caracterização das Redes Analisadas

As redes analisadas são, na sua maioria, redes de supermercados. Optou-se por esse tipo de negócio pela sua grande expansão em termos de número de associados nos últimos anos e pela dinâmica que o setor apresenta na região estudada.

As redes supermercadistas foram originárias de iniciativas próprias do associado-proprietários, não sendo, assim, estimuladas por fontes externas. Somente no caso da Aflor (rede de floriculturas) e da Rede de Material Elétrico, situadas na cidade de Santa Cruz do Sul, elas foram incentivadas pelo Programa Redes de Cooperação do governo do Estado do Rio Grande do Sul.

De forma sintetizada, pode-se mostrar a seguir, as características comuns encontradas na estruturação das redes estudadas. Essas características constituem-se em aspectos-chave para a formação das redes na região analisada:

1. Possuem sedes próprias;
2. Possuem estatutos sociais;
3. As redes são operacionalizadas por um gerente contratado;
4. Na sua maioria, foram criadas somente pela iniciativa dos próprios empresários;
5. São constituídas através de associações;
6. As redes são pessoas jurídicas sem fins lucrativos; e.
7. São formadas, na sua maioria, por, no mínimo, dois empregados contratados.

Apesar dessas diversas características em comum, as redes estudadas possuem peculiaridades que as distinguem entre si. As análises individuais dos cinco casos demonstraram formas diferentes de estruturação de suas ações, que podem representar resultados diferentes. A seguir, na figura 3, são expostas essas diferenças.

Rede	Super Coop	Unimercados	Central Mais	Aflor e Associação de Material Elétrico
Número de cidades abrangidas	11	04	17	01
Pagamento de mensalidade	Não	Sim	Sim	Sim
Rateio dos custos	Sim	Não	Não	Não
Delimitação da área de abrangência	Não	Sim	Sim	Sim
Funcionários contratados pela rede	Sim	Sim	Sim	Não
Padronização do layout	Não	Não	Sim	Indefinido
Diferença de tamanho entre os associados	Sim	Não	Não	Sim
Número de produtos com a marca da rede	Não	01 (será retirado)	25	Não

Quadro 1 - Principais Diferenças Identificadas nos Casos Analisados sobre Redes Horizontais

Fonte: Elaborado pelos autores.

5.2 Caracterização das Redes Investigadas Segundo o *Framework* Proposto

As redes estudadas foram selecionadas de forma intencional, de modo que se enquadrassem *ex-ante*, dentro do *framework* proposto. O objetivo consistia em encontrar organizações em um mesmo ambiente, que ingressassem em redes, cujos objetivos era: a) defender a liderança; b) alcançar a liderança; c) permanecer e; d) reestruturar capacidades não essenciais.

Para alcance de tal objetivo, escolheu-se a Região Central do Estado do Rio Grande do Sul, a qual possui uma característica inovadora na formação de relacionamentos interorganizacionais.

Tabela 1. Características das Empresas Pertencentes às Redes Horizontais Estudadas

Variáveis/Redes	Média Geral	Unimercados	Aflor e Material Elétrico	Central Mais	Super Coop
Idade média das empresas (anos)	11,97	7,27	12,55	13,10	13,78
Tempo médio em que pertence à rede (anos)	2,32	1,95	1,0	3,64	1,3
Faturamento médio anual	643.654,52	329.538,46	Não informado	701.846,67	1.001.338,75
Número médio de empregados	9,47	3,15	3,0	9,17	20,07
Número médio de produtos comercializados	4.184	2.772	Não informado	5.172	3.278
Lucratividade média (%)	16,89	25,25	Não informado	14,97	15,47

Fonte. Elaborado pelos autores.

A tabela 1, acima, expõe, resumidamente, alguns dados de identificação das empresas participantes das redes analisadas.

Fazendo os testes estatísticos para identificar diferenças nos dados da tabela 1 demonstrados, observa-se que somente as variáveis “idade média das empresas”, “número médio de empregados” e “tempo médio que pertence às redes” sugerem alguma diferença ao nível de significância de 95%.

Para um melhor entendimento dos relacionamentos entre as redes estudadas e os objetivos estratégicos para se cooperar em rede, expõe-se na figura 4, a seguir, a classificação dos diversos tipos de redes identificadas neste trabalho. Do ponto de vista teórico, existem quatro formas de as empresas estruturarem-se em redes. Essas quatro formas estão relacionadas à posição de mercado que a empresas das redes possuem e com os motivos perseguidos para cooperar. Essas variáveis fazem parte do *framework* proposto (pág. 7).

ESTRUTURAÇÃO DE RELACIONAMENTOS HORIZONTAIS EM REDE

Rede	Posição de Mercado	Motivos das Empresas para Cooperar	Objetivos perseguidos
Aflor e Lojas de Material Elétrico	Líderes	Defender a liderança	1. Fortalecer as empresas associadas; 2. Qualificar os colaboradores das empresas, 3. Melhorar a gestão; e. 4. Gerir o marketing compartilhado.
Central Mais	Vice-Líderes	Alcançar a liderança	1. Marketing compartilhado; 2. Central de Compras; e. 3. Padronização das lojas.
Super Coop	Líderes	Permanecer no mercado	1. Marketing compartilhado; e. 2. Central de Compras.
Unimercados	Seguidoras	Reestruturar capacidades não essenciais	1. Central de compras.

Quadro 2 - Relação entre Tipos de Redes e Motivos das Empresas para Cooperarem

Fonte: Elaborado pelos autores.

5.3 Identificação e Análise das Diferenças Empíricas Existentes entre as Configurações de Redes Horizontais Estudadas

Identificou-se, primeiramente, as empresas associadas às redes em relação ao tempo em que essas empresas pertencem a elas. Essa classificação objetivou compreender o estágio de desenvolvimento das empresas na rede e a percepção dos seus integrantes sobre a sua evolução. Pelo que se pode constatar, grande parte das empresas ingressaram nas redes, no último ano (54,10%). Isso é reflexo da maior percepção dos empresários sobre a complexidade ambiental, resultando, assim, na incapacidade de crescimento isolado dessas organizações. Na Região Central do Estado do RS, isso é particularmente importante, pois se observa uma concorrência não mais baseada em empresas *versus* empresas, mas sim rede *versus* rede. Assim, pertencer a uma rede virou sinônimo de sobrevivência.

Feitas às considerações iniciais, busca-se, agora, uma melhor classificação do *framework* proposto. A tabela 2 demonstra as médias obtidas através das variáveis, em relação ao tipo de rede, relacionadas à parte inicial de formação das redes, de acordo com o *framework* proposto por Pereira e Pedrozo (2005).

Tabela 2. Médias Relacionadas aos Construtos da Formação das Redes.

Rede	Objetivos Individuais	Formação da Rede		
		<i>Embeddedness</i>		Confiança
		Estrutural	Cognitivo	
				Mecanismos de Controle

Aflor e Rede de Lojas de Material Elétrico	Defender a liderança	5,83	4,90	4,2	4,35
Central Mais	Alcançar a liderança	4,86	5,06	4,03	4,00
Super Coop	Permanecer	5,55	4,12	5,17	3,67
Unimercados	Reestruturar capac. Não essenciais	5,05	3,86	3,95	4,24
Média	-----	5,24	4,55	4,31	4,04
Significância	-----	0,166	0,038	0,036	0,586

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme exposto na teoria, esperava-se que as empresas buscassem a associação em redes por diversos objetivos. Tendo como objetivo, por exemplo, a manutenção da liderança de mercado, essas empresas ingressariam em redes para alavancar novos conhecimentos, agregando valor nos produtos/serviços já existentes e/ou criando outros. Esperava-se, assim, que o grau de imbricamentos entre as empresas fossem do tipo estrutural, ou seja, interesses não-econômicos influenciassem a associação. Por outro lado, esperava-se, também, que o imbricamento cognitivo fosse aumentando entre as redes. Em outras palavras, supunha-se que as redes Aflor e a Associação Gaúcha de Lojas de Material Elétrico tivessem um grau de imbricamento estrutural maior do que todas as outras redes, (conforme a figura 2), tendo, em contrapartida, um grau de imbricamento cognitivo menor.

Feita uma análise de variância dos dados encontrados, identificou-se que não há diferenças significativas entre o imbricamento estrutural das empresas pertencentes aos diversos tipos de redes. Em contrapartida, ao nível de significância de 5%, observaram-se diferenças em relação ao imbricamento cognitivo, isto é, a rede que possui o perfil estratégico para alcançar a liderança apresenta um maior imbricamento cognitivo do que as outras redes. A explicação para esse fenômeno pode ser dividida em duas partes.

Primeiramente, observa-se que o imbricamento estrutural nas redes analisadas está diretamente relacionado ao comportamento de mercado e não apenas a interesses econômicos. Os vínculos entre os participantes incentivam que outros atores participem das redes, não sendo os relacionamentos, necessariamente, maior em um tipo específico de rede. Em segundo lugar, o imbricamento cognitivo refere-se à reputação desses participantes e aos seus modelos mentais. Nesse caso, identifica-se a Rede Central Mais com uma média maior. No entanto, o imbricamento cognitivo pode estar sendo influenciado pelo tempo de associação nas redes. Sendo a Central Mais uma rede com associados com mais de 7 anos de associação,

era de se esperar que os modelos mentais dos atores fossem mais congruentes. Essa suposição, no entanto, poderá ser confirmada ou não nas análises seguintes.

Com relação à variável “confiança”, observa-se que existe uma diferença da Super Coop em relação às demais. Isso pode ser explicado pelo *know-how* que possuem os atores associados a essa rede com a cooperação. Todos os membros já participavam de processos cooperativos anteriormente, e isso lhes permitem referendar um maior peso à variável “confiança”.

Com relação aos “mecanismos de controle”, não se observou nenhuma diferença significativa. As redes são estruturadas com mecanismos de controle parecidos com os estatutos e códigos de ética.

A tabela 3 apresenta os resultados encontrados em cada tipo de perfil estratégico das redes na fase de implementação. Feitos os devidos testes estatísticos, pode-se constatar que somente a variável “existem empresas que dependem mais das redes do que outras”, referendada no construto “complementaridade de conhecimento”, estruturado no questionário, apresenta alguma diferença estatisticamente confiável.

Tabela 3. Médias Relacionadas aos Construtos da Fase de Implementação das Redes.

Rede	Objetivos Individuais	Implementação das Redes				
		Imitação	Confiança		Complementa. De conhecimento	
Aflor e Rede de Lojas de Material Elétrico	Defender a liderança	4,11	4,95	4,80	3,39	5,72
Central Mais	Alcançar a liderança	4,06	5,77	4,71	5,20	4,91
Super Coop	Permanecer	4,57	5,25	4,63	5,13	6,00
Unimercados	Reestruturar capac. Não essenciais	4,33	5,05	4,86	4,29	5,19
Média	-----	4,25	5,33	4,74	4,65	5,38
Significância	-----	0,785	0,065	0,980	0,002	0,079

Fonte: Elaborado pelos autores.

Esses resultados demonstram, primeiramente, uma clara necessidade oportunística, conforme identificado nos fatores que influenciam a formação das redes. Independentemente do objetivo das redes, os atores buscam imitar as formas de atuação dos parceiros, já que esses possuem reputação, credibilidade e os vínculos são estreitados. O intuito inicial é conseguir os maiores benefícios possíveis no menor tempo.

No construto “complementaridade de conhecimento”, observa-se uma percepção mais forte da Rede Central Mais sobre o oportunismo dos parceiros. Apesar de todos na rede terem os mesmos direitos e deveres, a relação de dependência não é similar. Isso é um fator preponderante para que os participantes constituam relações mais formais de poder e/ou utilizem ações oportunística.

Finalizando o *framework* proposto, apresenta-se, na tabela 4, os tipos de redes e as suas relações com o construto “evolução das redes”. Pelo constatado estatisticamente, somente a variável “tipo de conhecimento” apresenta diferenças estatísticas, ao nível de 95% de confiança. As empresas, dentro das redes, buscam criar novos conhecimentos, por meio da interação entre os participantes.

Tabela 4. Médias Relacionadas aos Construtos da Fase de Evolução das Redes.

Rede	Objetivos Individuais	Evolução das Redes		
		Habilidades	Tipo de conhecimento	Aprendizado
Aflor e Rede de Lojas de Material Elétrico	Defender a liderança	5,50	6,61	5,28
Central Mais	Alcançar nova vantagem competitiva	4,71	5,86	5,88
Super Coop	Permanecer	4,95	5,74	5,41
Unimercados	Reestruturar capac. Não essenciais	4,71	5,19	5,05
Média	-----	4,92	5,81	5,47
Significância	-----	0,382	0,010	0,238

Fonte: Elaborado pelos autores.

Percebe-se que existem diferenças entre os tipos de perfis estratégicos de redes, corroborando o pressuposto de que as redes que buscam defender a liderança objetivam criar novos conhecimentos em maiores graus do que os outros tipos de redes. No entanto, esses achados podem ter sido influenciados pelo tempo de permanência das empresas nas redes. Tendo a Rede Aflor e a Associação Gaúcha de Lojas de Material Elétrico constituídas há pouco mais de um ano, os seus membros ainda não estão criando novos conhecimentos, mas somente adquirindo os já existentes (conhecimento explícito). Pode ocorrer que, com o tempo, o objetivo de criar novos conhecimentos deixe de ser prioritário, fazendo, assim, que não haja diferenças entre os perfis estratégicos das redes.

5.4 Identificação das Diferenças entre as Empresas Através do Tempo de Permanência nas Redes

Para sanar tais problemas, buscou-se analisar os construtos do *framework*, não em relação ao perfil estratégico das redes, mas em relação ao tempo de permanência das empresas nas redes. A intenção é verificar se o tempo de permanência na rede influencia a percepção sobre os construtos apontados no *framework*. Para isso, as empresas foram divididas em três tipos: a) as empresas que possuem até 01 ano e 11 meses de associação em rede; b) as empresas que possuem de 2 a 3 anos de associação em rede; e c) as empresas que possuem mais de 3 anos de permanência em rede.

A tabela 5 demonstra o construto de formação da rede e as variáveis influenciadoras. Pelo que se pode constatar somente o imbricamento cognitivo apresenta alguma diferença significativa. Corroborando os resultados encontrados na tabela 2, o imbricamento cognitivo, bem como todo o construto de formação das redes não é influenciado pelo tempo em que as empresas estão associadas a elas.

Tabela 5. Médias Relacionadas aos Construtos da Formação das Redes em Relação ao Tempo em que as Empresas Pertencem a Elas.

Empresas	Formação da Rede			
	<i>Embeddedness</i>		Confiança	Mecanismos de Controle
	Estrutural	Cognitivo		
Com 1 ano na rede	5,29	4,41	4,49	3,98
Entre 2 e 3 anos na rede	4,92	4,11	3,93	3,82
Mais de 3 anos na rede	5,55	5,45	4,33	4,4
Média	5,24	4,54	4,3	4,02
Significância	0,447	0,025	0,356	0,526

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela 6. Médias relacionadas aos Construtos da Implementação das Redes em Relação ao Tempo em que as Empresas Pertencem a Elas.

Empresas	Implementação das Redes		
	Imitação	Confiança	Complement. de Conhecimento
Com 1 ano na rede	4,2	5,08	4,22
			5,52

Entre 2 e 3 anos na rede	3,77	5,29	4,88	5,04
Mais de 3 anos na rede	4,9	6	5,35	5,4
Média	4,23	5,32	4,64	5,36
Significância	0,145	0,022	0,043	0,497

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com relação à “implementação das redes”, verificam-se algumas diferenças nas variáveis de “confiança” e “complementaridade de conhecimento”. Os dados expostos na tabela 6, acima, demonstram que há, nessas duas variáveis, diferenças estatísticas significantes.

O nível de confiança dos resultados demonstram que a variável cresce em decorrência do tempo de associação.

Outra variável que também sofre influencia significativa do tempo de associação em rede é a complementaridade de conhecimento (significância = 0,043). Essa variável está diretamente associada à variável “confiança”. Como a confiança cresce com o tempo, é de se esperar que as empresas com maior tempo em rede tenham maior propensão a complementar conhecimentos. Isso é um fator importante na geração de novos conhecimentos e, existindo, assim, um campo propenso para isso.

Tabela 7. Médias Relacionadas aos Construtos da Evolução das Redes em Relação ao Tempo em que as Empresas Pertencem a Elas.

Empresas	Evolução das Redes		
	Habilidades	Tipo de Conhecimento	Aprendizado
Com 1 ano na rede	4,86	5,73	5,13
Entre 2 e 3 anos na rede	5,19	5,62	5,23
Mais de 3 anos na rede	4,65	6,2	6,55
Média	4,91	5,8	5,46
Significância	0,528	0,306	0,001

Fonte: Elaborado pelos autores.

Analisando os dados oriundos da tabela 7, identifica-se que, na fase de evolução das redes, o tempo de permanência das empresas influencia somente no nível de aprendizado. Segundo os empresários, com mais de 3 anos de associação em rede, essa forma de constituição favorece a inovação e a criatividade. Apesar de esse resultado apresentar um alento ao *framework* proposto, não se pode esquecer que, nas redes, existem empresas com

REAd – Edição 53 Vol. 12 N° 5 set-out 2006

tempos variados de associação. Levando isso em consideração, observa-se que não existem diferenças significativas entre os tipos de redes. Em outras palavras, apesar de os atores mais antigos estarem mais propensos a complementar conhecimentos, não se observa a mesma intensidade nos novos atores. A solução desse dilema seria a constituição de redes somente com atores com certa experiência em associações cooperativas. Esse tipo de rede poderá corroborar o *framework* se gerar processos contínuos de criação de novos conhecimentos.

Por fim, devido às características peculiares das redes Aflor e Associação Gaúcha de Lojas de Material Elétrico, constituídas por meio do Programa Redes de Cooperação do Governo do Estado do RS, optou-se por analisar, separadamente, essas duas redes em relação às demais. Existia suposições de que as redes criadas por agentes externos teriam características diferentes das redes criadas pela iniciativa dos próprios empresários. Fazendo os testes estatísticos convenientes (teste não-paramétrico devido ao número limitado de empresas nas redes Aflor e Associação Gaúcha de Lojas de Material de Elétrico), observou-se que não há nenhuma diferença estatística (ao nível de 95% de confiança) entre os dois tipos de redes, em relação, aos construtos que constituem o *framework*. Isso demonstra que, independentemente das formas de mobilização para a formação das redes, os objetivos das empresas para com elas é o mesmo.

Pelo que se pode constatar, o tempo de permanência nas redes não gerou grandes mudanças em relação ao perfil estratégico das empresas. O que se pode abstrair dos resultados encontrados é que as empresas inseridas em redes, apesar de possuírem objetivos diferentes, que as fazem unirem-se com suas semelhantes, buscam, nas redes, objetivos muitos parecidos.

Corroborando as análises realizadas nos casos, observa-se, aqui, uma clara limitação do modelo de cooperação em rede. As empresas possuem objetivos distintos para cooperar, gerando redes com perfis estratégicos distintos. No entanto, esses perfis estratégicos não são seguidos, porque o que se busca com as redes são outros objetivos. Esses objetivos seriam muitos similares entre todas as redes, não acarretando, assim, mudanças significativas entre elas. Esses objetivos limitam o caráter empreendedor das redes, transformando-as em simples instrumentos para a sobrevivência no mercado.

O caráter limitador das redes se reflete na ausência de suas perspectivas estratégicas de crescimento qualitativo, criando estruturas meramente executoras de atividades rotineiras. Com isso, as redes reduzem as incertezas do ambiente para as organizações, mas não são guias para a formação de novas formas de agregação de valor. O *framework* proposto não é assim, em grande parte, corroborado, devido, principalmente, à falta de perspectivas de

evolução dessas instituições. Nessa visão, as formas de estruturação das redes podem ser facilmente copiadas, transportadas e redistribuídas, ocasionando a vantagem competitiva atual meramente transitória.

6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Especificamente, com relação às redes estudadas, não se configuraram diferenças significantes na suas formas de estruturação. Dado o *framework* proposto, conclui-se que esse não foi percebido como diferente para os atores das redes. Isso possivelmente pode ter duas causas principais. Primeiro, ao se analisar o *framework*, observa-se que ele está muito centralizando na capacidade de as empresas compartilharem informações e desenvolverem estratégias para a criação de novos benefícios. Teoricamente, as redes seriam formadas para criar e desenvolver habilidades e competências que as organizações individualmente não possuem. No entanto, isso não foi observado. As empresas em redes analisadas adquirem os seus benefícios iniciais, provenientes dessa associação, mas não se preocupam em adquirir novos conhecimentos. Dessa forma, o *framework* não poderia ser corroborado.

A segunda causa para a inadequação do *framework* está relacionada à primeira. Dado que as organizações buscam, nas redes, somente os benefícios iniciais, as redes tornam-se, para essas empresas, parte de uma estratégia de transição entre o seu ciclo de vida inicial e a sua fase de evolução. Esse período é marcado por um crescimento quantitativo, proveniente do ingresso em rede. Como se pode observar pelos indicadores de performance (Pereira e Pedrozo, 2005), a associação em rede aumenta o número de produtos comercializados por cada empresa, tendo como consequência o aumento no número de funcionários e, por fim, o crescimento do faturamento. Não há como negar que o ingresso nas redes gera uma fase de crescimento quantitativo nas organizações. Todavia, quando se observa o crescimento qualitativo, pouca coisa tem sido feita. A taxa de lucratividade dessas organizações continua a mesma e acredita-se que, nos próximos anos, se nada for feito, haverá um decréscimo, isso devido ao acirramento da concorrência e à entrada de novas redes no mercado, que rapidamente copiariam os benefícios oriundos das redes.

Sendo o crescimento qualitativo tão importante para a evolução e sustentabilidade das redes e das suas organizações individualizadas, por que essas não buscam estratégias coletivas nesse sentido? Pelo que se pôde notar, os objetivos das redes não são dados pelos objetivos das organizações individuais. As redes constituíram vida própria, tornando-se meras executoras de atividades rotineiras de seus agentes. Acredita-se, assim, que a ação humana em

compartilhar os benefícios somente se dará em momentos de crise e que resultem em perdas visíveis para ambos. Quando as crises são extintas, os atores voltam a competir isoladamente, ou seja, a agir oportunisticamente.

Na região Central do Estado do Rio Grande do Sul, onde as redes estudadas estão formadas a mais tempo, as primeiras redes criadas conseguiram grandes êxitos nos seus objetivos, possibilitando a criação de vantagens competitivas. Em um ambiente onde todos competiam isoladamente, a associação entre empresas trouxe vantagens surpreendentes aos seus associados. No entanto, como essas vantagens competitivas não foram concebidas como transitórias e sendo as barreiras de entrada nesse novo formato de competição relativamente baixas, elas foram facilmente copiadas. A questão estratégica é a seguinte: quando alguma empresa ou forma de estruturação interorganizacional está obtendo retornos econômicos superiores às demais, essas são logo copiadas por novas empresas interessadas nesses retornos econômicos, gerando uma futura acomodação.

Mesmo que as empresas tenham objetivos diferentes e/ou similares nas redes as quais participam, o comportamento das redes estudadas demonstrou-se muito restrito. Mesmo que uma empresa tenha o objetivo de defender a liderança do mercado e junte-se a outras empresas com o mesmo objetivo, o papel que a rede executa é similar o de outra empresa em outra rede, que tenha o objetivo de, por exemplo, permanecer no mercado.

O foco de atuação das redes estudadas, apesar de limitado, garante aos seus associados alguns benefícios que eles dificilmente teriam individualmente. Além disso, seus concorrentes diretos já possuem tais benefícios, pois participam de outros tipos de redes, tornando-se muito pouco provável que uma pequena empresa consiga êxito individualmente. Essa é uma nova forma de competição, baseada nas diretrizes de uma grande empresa. A competição passa, assim, do foco individual, para o coletivo. A guerra competitiva deixa de ser de empresa para empresa e torna-se uma guerra de redes *versus* redes.

Seria interessante que, a partir deste trabalho novos estudos pudessem vir a desenvolver modelos de gestão de redes, que possibilitem a essas estruturas interorganizacionais criar novos mecanismos de geração de conhecimentos. Para a realização desses modelos, deve-se levar em conta a capacidade dos atores em agir oportunisticamente, impossibilitando, assim, nos ciclos de aprendizagem. Outra frente de pesquisas que surge após esse trabalho, refere-se à aplicabilidade do *framework* proposto em outros ambientes e setores. Neste estudo, buscou-se trabalhar somente com redes ligadas ao comércio varejista. O

estudo em outros ambientes e setores poderia contribuir para uma melhor explicação do modelo.

Outro ponto, não focado neste trabalho, mas de cujos resultados a literatura ainda carece, está relacionado à performance de empresas dentro e fora das redes. Ainda não se sabe, efetivamente, se, ou o quanto às organizações em rede ganham mais do que as outras empresas que não participam dessa forma de relacionamento interorganizacional.

Os resultados oriundos deste trabalho deverão ser analisados, levando-se em consideração as nuances ambientais existentes e os fatores restritivos para este estudo. Suas contribuições visam trazer análises mais críticas sobre o processo de formação das redes. A impressão inicial, corroborada por uma onda de artigos teóricos, é que as redes são a única alternativa estratégica para que as organizações possam garantir a sua sustentabilidade. O que se identificou é que as redes são apenas, em alguns casos, vantagens competitivas transitórias com pouca capacidade de inovação e fadadas, assim, em longo prazo, ao fracasso. Caberá aos gestores em redes criar instrumentos capazes de impedir tal fim, buscando alternativas estratégicas de geração de novos benefícios.

REFERÊNCIAS

BAUM, J.A.C.; INGRAM, P. Interorganizational Learning and Network Organization: Toward a Behavioral Theory of the Interfirm. In: MARCH, J.G., AUGIER, M. (Eds.). **A Tribute to Richard M. Cyert**. Aldershot UK: Edward Elgar. 2000.

BOEHE, Dirk Michael. DE TONI, Deonir. Modelo para Internacionalização de Empresas baseada em Redes. In: **Anais do XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**, Gramado – RS, 2006.

CRESWELL, John. **Research Design: Qualitative & Quantitative Approaches**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

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

GUILHON, B. Technologie, organisation et performances, **Revue d'Economie Politique**, vol. 102, n. 4, p.563-592, juillet-août, 1992.

GULATI, R. Social structure and alliance formation pattern: A longitudinal analysis, **Administrative Science Quarterly**, vol. 40, p. 619-652, 1995.

GULATI, R., GARGIULO, M. Where do Interorganizational networks come from, **American journal of sociology**, p. 104-143, 1999.

JONES, Candace; HESTERLY, William S., BORGATTI, Stephen P. A General Theory of Network Governance: Exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Review**. Vol 22, n° 4, 1997.

LOIOLA, Elisabeth, MOURA, Suzana, *Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais*, In: FISCHER, T. (org.), **Gestão contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais**, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1996.

MERRIAM, S. **Case Study Research in Education: A Qualitative Approach**. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

MESSNER, Durk, MEYER-STAMER, Jörg. Governance and networks. Tools to study the dynamics of clusters and global value chains. **The impact of global and local governance on industrial upgrading**. Disburg, February, 2000.

NETO, Mário Sacomano; GIULIANI, Antônio Carlos; CORRÊA, Dalila Alves; FARAH, Osvaldo Elias. Difusão do Conhecimento Técnico e Gerencial em Redes de Empresas. In: **Anais do XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**, Gramado – RS, 2006.

OLIVER, C. Determinants of Interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of management review**, vol. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

PEREIRA, Breno Augusto Diniz; PEDROZO, Eugênio Ávila. Contribuições à consolidação da teoria estratégica interorganizacional: uma análise dos relacionamentos horizontais. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**. Vol. 9, n. 4, out - dez, 2005.

PEREIRA, Breno Augusto Diniz; PEDROZO, Eugênio Ávila. Modelo de Análise das Redes Interorganizacionais sob o prisma Organizacional. In: **Anais do Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2003, Atibaia - SP.

PISANO, G.P. Using equity participation to support exchange: Evidence from the biotechnology industry, **Journal of Law, Economics, and Organization**, vol. 5, p. 109-126, 1989.

POWELL, W.W., KOPUT, K.W., SMITH-DOERR, L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology, **Administrative Science Quarterly**, vol. 41, p. 116-145, 1996.

REIS, Maria Stella et al. 1998 **Documento de referência para fortalecimento institucional da Reigap - Rede de Escolas e Institutos Governamentais em Assuntos Públicos**: versão preliminar. São Paulo : Fundap, p. 1-13. mimeo.

RING, P. S., VAN DE VEN, A. H. Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationship, **Academy of Management Review**, vol. 19, n. 1, p. 90-118, 1994.

RING, P. S., VAN DE VEN, A. H. Structuring cooperative relationships between organizations, **Strategic Management Journal**, vol. 13, n. 7, p. 483-498, 1992.

SIMSEK, Zeki, LUBATKIN, Michel H., FLOYD, Seteven W. Inter-firm networks and entrepreneurial behavior: a structural embeddedness perspective. **Journal of Management**. Vol. 29, n. 3, p. 427-442, 2003.

SNOW, Charles; THOMAS, James. Field research methods in strategic management: contributions to theory building and testing. **Journal of Management Studies**, v. 31, n. 4, p. 457-480, 1994.

SORENSEN, O. AUDIA, G. The social structure of entrepreneurial activity: geographic concentration of footwear production in the U.S., 1940-1989. **American journal of Sociology**, 2000.

VERSCHOORE, Jorge R. El capital social y los nuevos instrumentos de políticas públicas para el desarrollo sostenido: la experiencia de Rio Grande do Sul, Brasil. **Revista del CLAD, Reforma y Democracia**. nº 17, Junho, 2000.

WILLIAMSON O. E. **The Economic Institutions of Capitalism** Free Press, New York, 1985.

WILLIAMSON, O. E.. **The Mechanisms of Governance**. New York: Oxford University Press, 1996.

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