



DESENVOLVIMENTO E CONSOLIDAÇÃO DE REDES INTERORGANIZACIONAIS

Guerino Antonio Tonin¹
Gabriela Beltrame²
Nilson César Bertóli³
Stefania Tonin⁴

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Guerino Antonio Tonin, Gabriela Beltrame, Nilson César Bertóli, Stefania Tonin (2016): "Desenvolvimento e consolidação de redes interorganizacionais", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Brasil, (mayo 2016). En línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/16/redes.html>

Resumo: Esse artigo apresenta o processo de desenvolvimento e consolidação de redes entre Pequenas e Médias Empresas (PMEs). Para verificar essas experiências, o delineamento da pesquisa foi baseado em um estudo exploratório, com método de estudo de casos. O desenvolvimento, a consolidação e a permanência das redes no mercado dependem de seu projeto, de seu processo de formação, de sua governança, bem como na capacidade de motivar seus membros e atrair novos. Os mecanismos de coordenação utilizados para facilitar a governança e a liderança exercem influência nos relacionamentos e na gestão. Verificou-se que a quantidade e a qualidade de interações existentes no contexto de uma rede exercem influência nos níveis de conectividade entre as empresas, na construção do capital social e esses fatores levam ao desenvolvimento e consolidação das redes.

Palavras-chave: Redes interorganizacionais horizontais; Desenvolvimento.

Abstract: This paper presents the process of development and consolidation of networks between small and medium-sized companies (SMCs). In order to check these experiences, the design of the research was based in an exploratory study, with method of study of cases. The development, consolidation and permanence in the market networks depend of your project, its formation process, its governance, as well as the ability to motivate its members and attract new ones. The coordination mechanisms used to facilitate the governance and leadership cause influence in the relationships and management. It was found that the quantity and quality of existing interactions in the context of a network influences the connectivity levels between businesses, in the construction of social capital, as well as these factors lead to the development and consolidation of networks.

Keywords: Horizontal inter-organizational networks; Development.

¹ Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo – USP. Professor na Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, guerinoatonin@gmail.com

² Mestranda em Administração na Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, gabeltrame@hotmail.com

³ Doutorando em Administração na Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, nilcamb@hotmail.com

⁴ Professora da Faculdade Integrada de Santa Maria (FISMA) e doutoranda em Administração na Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, stefianiatonin@gmail.com

1 Introdução

A facilidade das trocas informacionais e o fim das vantagens competitivas estáveis determinam o fim do modo de competição tradicional, fundamentado na hierarquia das megaestruturas organizacionais. Empresas estão derrubando as fronteiras tradicionais para criar organizações enxutas, proativas e globais. Organizações hierárquicas e verticalizadas estão sendo rapidamente substituídas por redes globais de empresas (PALMER, 2012). Neste cenário, o sucesso empresarial é uma conquista essencialmente coletiva.

Para Kleindorfer e Wind (2012,) as redes mudam os conceitos fundamentais pelos quais são entendidos os negócios e o mundo que os cerca. A noção de rede capta a dualidade inerente ao processo de criação, isto é, uma rede pode ser tratada como singular quando considerada um todo e como plural quando se considera que cada participante age separadamente. Essa lógica dual caracteriza o desenho estrutural de organização em rede, em particular em rede interorganizacional horizontal (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008a). Fazer parte do coletivo é entender a diversidade, pessoas com diferentes experiências e perspectivas contrastantes. Executar a visão empresarial é o processo de modelar o coletivo do empreendimento, a cultura, os processos e a estrutura. É natural aparecer tensões conflitantes que devem ser entendidas, aceitas e ponderadas. A cultura e os processos sofrem adaptações para aceitar diferenças individuais, metas e identidade coletiva.

Em redes interorganizacionais horizontais, foco do presente estudo, além da cooperação, da estrutura formal e de valores compartilhados entre as organizações é importante observar que a forma de governança assegure uma estrutura institucional que atenda aos objetivos de coordenação e das garantias de tratamento equitativo para cada ator da rede.

Muitas pesquisas contribuíram no sentido de entender o fenômeno das redes interorganizacionais e de sua contribuição para as empresas participantes. Porém, poucos aprofundaram as dimensões relacionadas à compreensão de como efetivamente ocorre a sua dinâmica evolutiva. Diante desse cenário, esse artigo tem como objetivo mostrar como ocorre o processo de desenvolvimento e consolidação de redes interempresariais horizontais.

2 Referencial Teórico

Redes empresariais são melhor compreendidas como empresas que ligam suas competências individuais umas às outras na busca de maior eficiência econômica e também como “estruturas interligadas que servem como canais de informação, recursos e capital humanos, fluxo de material e seus riscos associados”. (KLEINDORFER e WIND, 2012, p. 6).

Uma rede interorganizacional horizontal é um conjunto de empresas independentes entre si, constituindo uma forma associativa única, a qual forma uma organização tão importante ou mais do que a própria empresa participante. Para Wegner e Padula (2010), elas envolvem empresas do mesmo setor que permanecem juridicamente independentes e cooperam em aspectos predefinidos. As relações entre os membros da rede são, principalmente, não hierárquicas e os participantes têm substancial autonomia operacional. Há escolha de formalização flexível para melhor adaptar a natureza de suas relações. São atores diferentes, que se unem para implantar estratégias de interesse coletivo.

As redes horizontais caracterizam-se pela complementaridade ou similaridade dos atores e neste tipo de cooperação é mais perceptível a troca de benefícios mútuos, pois se pode explorar um marketing coletivo, criar novos mercados, criar marca de qualidade, efetuar compras em conjunto, compartilhar informação e tecnologia, dividir custos e riscos em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos e obter mercado de escala, entre outros. Nessa configuração organizacional existe espaço que propicia que todos tenham a mesma possibilidade de participação na gestão, com equidade na distribuição dos benefícios.

Lançadas no mercado, em seu processo evolutivo, as redes empresariais passam a enfrentar novos desafios no gerenciamento de riscos a partir de sua ampla teia de relações, tanto no âmbito interno quanto externo. O desenvolvimento do grupo enquanto rede, caracteriza-se pela elaboração do planejamento estratégico como guia de ações e fortalecimento da cooperação. Nessa etapa há a necessidade de criar mecanismos de governança e estabelecer práticas de gestão sem as quais dificilmente os objetivos serão alcançados.

A interdependência entre os associados leva ao entendimento que a gestão é um processo coletivo. A gestão de uma rede horizontal de empresas, como colocado por Hibbert et al (2008), envolve um conjunto de processos e práticas realizadas por um grupo de indivíduos, preocupados em estabelecer a direção a ser tomada pela entidade interorganizacional e, também, na alocação e

implementação dos recursos para alcançar os seus fins. Deste modo, a união de empresas em grupo associativo consegue coordenar de forma eficiente as práticas da cooperação, respeitando os direitos e deveres, preservando a individualidade e o comprometimento dos associados, evitando vantagens e desequilíbrios entre semelhantes. De fato, tem-se a existência “[...] de uma coletividade, interdependências, interesses confluentes, mas não necessariamente consensuais e a necessidade de estratégias que os participantes estejam dispostos a implementar”. (WEGNER, 2011, p. 63). A gestão de redes horizontais exige significativas mudanças nas funções e práticas, em comparação aquelas das grandes organizações, diferenciando-se em muitos aspectos do modelo tradicional.

Já a governança em rede compreende um estruturado conjunto de empresas independentes, voltadas em criar produtos e serviços, sustentados por contratos implícitos e abertos como forma de adaptação às contingências ambientais e coordenar e salvaguardar as transações (JONES et al, 1997). Esta linha de pensamento aproxima-se da concepção de governança em rede de Williamson (1975), como uma forma intermediária de governança das atividades econômicas, em um *continuum* entre mercado e hierarquia.

A governança refere-se ao modo como uma rede é estruturada e organizada, com clara definição de suas orientações que assegurem seu cumprimento tanto dos gestores como dos participantes. Os participantes podem adotar um sistema misto de governança com determinadas atividades específicas delegadas ao modelo de organização administrativa da rede e, também, manter parcialmente a governança participativa como instrumento para envolver os participantes nos assuntos da rede (WEGNER, 2011). Os mecanismos de governança são essenciais para o desenvolvimento, o crescimento e a perenidade das redes, bem como para avaliar a gestão das relações interorganizacionais da rede, de preservar os interesses dos membros e assegurar que as normas estabelecidas sejam respeitadas tanto pelos gestores quanto pelos participantes.

Park (1996) entende que, no âmbito da governança, a criação de uma central de coordenação representa um mecanismo importante no monitoramento das relações entre as empresas e no gerenciamento do processo decisório coletivo. A central da rede coordena e orienta os esforços em direção dos objetivos coletivos sobre as atividades que as empresas renunciam ao controle.

Estudiosos realçam a coordenação como uma das forças integradoras da cooperação entre empresas. Os estudos de Barnad (1971) sobre organizações reforçam a coordenação como elemento essencial para a emergência da colaboração, enfatizando que a totalidade do conjunto de contribuições agregadas de cada elemento, coordenadamente, sempre será maior da simples soma das contribuições desses elementos. A lógica da coordenação está em estabelecer os mecanismos orientadores dos agentes da rede de maneira a poder influenciar o desempenho das empresas governadas de acordo com os objetivos estabelecidos (ALBERS, 2005). A coordenação procura harmonizar e sincronizar os interesses dos participantes, por meio de uma variedade de mecanismos que tenta orientar o comportamento, estabelecendo regras de conduta (CAGLIO, 1998), e evitando que conflitos tenham reflexos negativos nas atividades da rede. A coordenação é a forma de resolver o dilema da maximização individual, orientando as ações para que ambas as partes ganhem, se a troca ocorrer. Para Olson (1999), sem a coordenação, a sociedade entra em conflito.

No âmbito das discussões sobre redes, existem outros aspectos, igualmente importantes, especialmente a questão da liderança como elemento do perfil comportamental do gestor e de sua relação com o processo de mudança organizacional, característico da etapa de consolidação e crescimento da nova aliança. O contexto de rede impõe a necessidade de lideranças agregadoras e motivadoras, capazes de articular e fortalecer o coletivo e, principalmente, inovadoras. A corrente de pensamento econômico do empresário inovador (SCHUMPETER, 1985) entende esse fenômeno como liderança empreendedora, vista como a força motriz do sistema econômico, considerando o empreendedor como agente econômico disposto a tolerar risco.

Na mesma lógica de pensamento, McClelland (1961) acreditava que uma das forças do agir humano ocorre por impulsos psicológicos movidos pela necessidade de conquista e de realização. Além das características da força pessoal, da inovação e da tolerância ao risco, a liderança empreendedora está, também, associada a habilidades sociais e à confiabilidade. Trata-se da liderança como uma força capaz de articular e fortalecer a rede como uma construção coletiva a partir da sinergia entre as competências individuais. Entender o papel da liderança em redes é entender a sua formação, dinâmica de crescimento e consolidação e sua perspectiva de continuidade. Nesse espaço, o líder exerce influência significativa sobre os parceiros para que se comprometam com a orientação estratégica da rede. Ademais, uma visão da liderança para além dos cargos ajuda a entender como diferentes posições ocupadas pelos atores na rede podem influenciar o comportamento da rede.

Neste contexto está o capital social, que é construído e representado por aspectos específicos da estrutura social que dispõe um grupo de indivíduos para atingir objetivos e interesses. A presença de densas interações entre os indivíduos é chamada de capital social por Nahapiet e Ghoshal, (1998), que envolve trocas de conteúdo entre os pares através das interações sociais, como a quantidade de informação, conhecimento, suporte, sentimento, entre outros. Os indivíduos em rede estabelecem uma série de conexões, de redes relacionais que facilitam aos membros o acesso a recursos dos outros através das ligações que a rede gera. O laço relacional da interação social assume a conexão entre um indivíduo e uma instituição ou grupo, tornando-se um laço associativo, de caráter formal ou informal. Entender sua constituição pode levar a sua utilização, como mais um recurso, em favor do desenvolvimento da cooperação.

3 Método de pesquisa

Este estudo caracteriza-se por ser de natureza exploratória, como explica Pinsonneault e Kraemer (1993), as pesquisas exploratórias procuram compreender o comportamento do objeto estudado para a confirmação ou não de ideias prévias. O estudo usará tanto dados quantitativos quanto qualitativos. A vantagem do uso dos dois procedimentos é que a desvantagem de cada método poderá ser compensada pelo balanceamento do outro método e garantirá maior confiabilidade para o estudo. Dados qualitativos combinados com dados quantitativos e secundários extrapolam as fronteiras e as limitações de cada método em particular, permitindo o aprofundamento dos estudos e a descoberta de novas variáveis e aspectos que podem ser relatados apenas a partir da combinação de enfoques metodológicos.

As unidades de análise são redes situadas na Região Central do Estado do Rio Grande do Sul. A seleção da amostra foi intencional e constituída das nove redes mais antigas fundadas na região. Essa escolha deve-se ao entendimento que, por serem as pioneiras, possam apresentar um melhor entendimento do fenômeno de desenvolvimento e consolidação das redes e apresentar importantes elementos de análise do objeto de estudo.

Inicialmente, foi realizado um pré-teste dos instrumentos de coleta de dados em três redes com características similares as redes estudadas. As entrevistas foram realizadas com três presidentes de redes e os questionários com oito empresários fundadores de redes. Após os instrumentos serem ajustados para a aplicação definitiva, foram realizadas treze entrevistas com presidentes de redes, seis com os primeiros presidentes e sete com os presidentes atuais. Os questionários foram aplicados a sessenta e sete empresários que formaram as redes e que ainda estão nas redes. As entrevistas foram gravadas, transcritas e, posteriormente, analisadas pelo próprio pesquisador.

Tendo em vista o uso de entrevista, observações, questionário e pesquisa em documentos/arquivos, os resultados da pesquisa foram analisados em conformidade com os seguintes tratamentos: estatística descritiva dos dados e análise de conteúdo. Para a análise quantitativa, faz-se relevante identificar o Alfa de Cronbach, atestando a confiabilidade do instrumento da pesquisa. Hair et al. (2005b, p. 90) relatam que tal medida varia de 0 a 1, sendo os valores acima de 0,60 aceitáveis. As variáveis estudadas estão acima de 0,60, exceto a variável liderança, o que não permite afirmações conclusivas sobre a mesma.

4 Análise dos resultados

Esta sessão é dedicada à apresentação das evidências empíricas do estudo, realizado junto a nove redes interorganizacionais da Região Central do Estado do Rio Grande do Sul.

As redes estudadas têm significativo tempo de mercado, com idade que varia de oito a dezoito anos de existência e foram constituídas por número reduzido de participantes. As redes pesquisadas diferem significativamente em números de empresas, sendo a menor rede com seis empresas e a maior com trinta e quatro empresas, como pode ser visto na Tabela 1.

Tabela 1 - Relação das principais características das redes.

Redes	Anos	Fundadoras	Permanentes	Número de empresas atualmente	Segmento de negócio
A	18	12	10	30	Supermercados
B	14	20	07	13	Comércio de Material de Construção
C	10	12	12	34	Comércio Artigos Esportivos
D	09	06	06	06	Indústria de Serralheria e de Aberturas de Alumínio
E	09	12	12	16	Indústria de Produção e

F	09	32	06	06	Beneficiamento de Arroz
G	08	19	11	20	Corretoras de seguros
H	08	09	07	07	Comércio de Pneus
I	08	10	08	11	Comércio de Combustíveis
					Imobiliário
Total				143	

Fonte: Criada pelos autores

Pode-se considerar que as redes estudadas já venceram o período de cinco anos de vida, considerado crítico para sobrevivência das empresas no Brasil. Além do mais, a rede A é considerada pelos seus fundadores a mais antiga do Brasil e serviu de modelo para a formação de outras redes. Uma das razões que pode explicar o elevado número de redes jovens pesquisadas é o fato de que, em 2004, o governo do Estado do Rio Grande do Sul (RS) levou à Região Central do Estado o Programa Redes de Cooperação, por meio da Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais (SEDAI).

Algumas redes tiveram significativo crescimento e outras permaneceram praticamente estáveis ou até decresceram em número de participantes. No entanto, segundo os presidentes entrevistados, a maioria das redes fortaleceram seus parceiros e sentem-se preparadas para incorporar novos parceiros, porém, de forma planejada para evitar o gigantismo improdutivo. Independentemente de ter aumentado ou não o número de parceiros, as redes aumentaram seu volume de negócios. Esses resultados evidenciam que as redes foram capazes de superar dificuldades, redefinir seus objetivos e repensar sua orientação estratégica.

Lançadas no mercado, em seu processo evolutivo, as redes empresariais passam enfrentar novos desafios no gerenciamento de risco a partir de sua ampla teia de relações, tanto no âmbito interno quanto no âmbito externo. Compreender que as redes passam por etapas distintas de desenvolvimento, implica reconhecer que as expectativas dos participantes, em relação ao que a rede pode lhes proporcionar, também tende a ser diferente com o passar do tempo. Um entrevistado manifestou-se dizendo que a rede teve sim diferentes fases durante sua vida, porém, as fronteiras não são muito identificáveis, pois se trata de um processo natural de crescimento e desenvolvimento como qualquer outra organização.

Esses achados mostram que redes interorganizacionais são sujeitas à evolução porque as formas, resultados e avaliações dos atores envolvidos mudam ao longo do tempo. Processos de reavaliação, aprendizagem e adaptação podem levar a ajustes internos da relação cooperativa, inclusive, à possibilidade de revisão das relações originalmente estabelecidas.

Quanto aos fatores de gestão em redes interorganizacionais horizontais, os resultados indicam que o crescimento das redes traz novos desafios em termos de organização da cooperação e exigências de aperfeiçoar os mecanismos de seu gerenciamento para assegurar agilidade nas decisões, bem como uma gestão que adote práticas adequadas ao trabalho em rede assim como uma coordenação e uma governança que viabilizem suporte as estratégias coletivas. Nas redes pesquisadas, o levantamento empírico mostra diferentes estágios de estruturas de gestão específica para atender os interesses das empresas na rede. Segundo os entrevistados, no começo de operação das redes, essa função era de competências dos proprietários das empresas, situação ainda verificada em algumas redes. Em outras redes, verificam-se diferentes níveis de estruturas para gerenciar as ações das empresas da rede.

Em rede, os gestores necessitam entender a importância das relações que regem essas partes ou componentes, papel crucial dos nós de uma rede. Segundo Crook (2012), os gestores terão de dar ainda mais ênfase à compreensão do propósito geral da organização, às relações entre seus respectivos nós e as competências dos próprios nós. Uma das redes pesquisadas mostra que as empresas parceiras criaram funções para atender as ações decorrentes das demandas da rede. "Todas as empresas da rede têm hoje, um setor de gestão para apoiar as decisões tomadas pela rede e implantar as ações que operacionalizem essas decisões. Atualmente muitas atividades das empresas são decididas na rede". (C2).

Os resultados das entrevistas evidenciam que na grande maioria das empresas há uma estrutura incipiente de suporte às decisões das redes, e em algumas empresas ainda é função do dono da empresa, juntamente com algum outro funcionário. De modo geral, as empresas não costumam investir tempo e esforços suficientes na construção de suas capacitações para a aliança.

Uma das primeiras funções na gestão interorganizacional é identificar e atrair novos parceiros com potencial de acrescentar efetiva contribuição à rede. As redes pesquisadas procuram atrair parceiros que tenham o perfil de acordo com os objetivos da rede, de seus valores e que facilitem o alcance de ações coordenadas entre as empresas. O conhecimento do novo parceiro em relação a sua idoneidade, capacidade técnica e relacional são cuidadosamente avaliadas. Os parceiros procurados são aqueles que estão dispostos a compartilhar informações e competências. Além disso,

é fundamental para a parceria, atrair empresas que apresentem perfil inovador e estejam dispostas a assumir riscos. As redes estão buscando, na sua expansão, empresas sólidas e que tenham capacidade técnica.

Boas práticas de seleção de novos associados contribuem para que estes alinhem-se aos objetivos da rede. Quando as pessoas e seus relacionamentos são fundamentais para os negócios, erros na seleção de parceiros podem ser desastrosos. “No processo de expansão estamos muito atrelados à honestidade, o foco está nos empresários que tenham responsabilidade ética em seus negócios em todos os aspectos e que apresentem comportamentos que não venham comprometer o nome da rede” (B1). “Nós não olhamos só o volume de negócios ou o tamanho do futuro parceiro, olhamos a sua imagem no mercado, a solidez da empresa e as perspectivas de seu crescimento e permanência no mercado” (I2).

Entre as empresas em rede é essencial estabelecer forma de gestão que assegure uma estrutura institucional que atenda aos objetivos de coordenação e das garantias do tratamento equitativo para cada ator da rede. É fundamental entender que os mecanismos de coordenação são necessários em todas as fases da evolução e que o esforço de todos os participantes é essencial para o sucesso da rede e de cada um em particular.

Dada a não prevalência de relações hierárquicas na estrutura das redes, a coordenação eficaz da interação entre as empresas exige uma combinação mais complexa de mecanismos de gestão, conforme Tabela 2.

Tabela 2 - Fatores de coordenação que contribuem para o desenvolvimento e consolidação de redes.

Fatores	N	DT	D	I	C	CT	Média
	R	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
Ajuda de assessoria para criar a rede	6	3	2	9	17	30	4,16 (1)
Controles rígidos no início de operação da rede	3	9	12	15	20	8	3,11 (7)
Falta de experiência e de conhecimentos dos gestores e dos parceiros sobre trabalho coletivo	3	5	15	17	17	10	3,18 (6)
Falta de pessoas para assumir os cargos na rede	2	10	14	13	22	6	3,01 (8)
Dificuldade dos gestores de conciliar o trabalho da rede e na empresa	4	9	15	10	20	9	3,11 (7)
Habilidade dos gestores em gerir conflitos e interesses fortalece a rede	4	1	5	17	21	20	3,86 (2)
Fortes mecanismos de controle sobre os parceiros	3	2	9	26	18	9	3,41 (5)
Necessidade de mecanismos de controle de ações oportunistas	3	2	9	13	17	23	3,83 (3)
As formas de comunicação na rede que atendem as necessidades dos associados	4	1	6	17	24	15	3,72 (4)

Fonte: Criada pelo autor

Os dados da Tabela 2 evidenciam importância da função de coordenação para o bom funcionamento das redes e sua importância para o seu desenvolvimento. O mecanismo de controle é considerado fundamental pelos respondentes tanto para controlar e orientar as atividades das redes, como para monitorar o comportamento dos parceiros e inibir ações oportunistas, com escores médios de 3,11, 3,41 e 3,83, respectivamente. Observa-se, ainda, a importância atribuída às habilidades dos gestores de gerir conflitos e coordenar os interesses dos parceiros com média relativamente alta de 3,86 e a avaliação dos mecanismos de comunicação usados pelas redes como sendo adequados para o atendimento das necessidades dos associados, média de 3,72. Entende-se, desse modo, a coordenação como a ação de colocar em ordem os elementos de um sistema e fazê-los agir juntos.

A coordenação ajuda no processo de controlar, monitorar e avaliar o desempenho dos atores individuais em relação aos padrões estabelecidos e aos comportamentos. Nesse espaço de tempo, as redes estruturaram-se, organizaram-se e aprenderam a planejar o futuro. Nessa etapa, há necessidade de definir claramente as responsabilidades de governança e estabelecer práticas de gestão das relações de parcerias, a fim de que as empresas permaneçam eficientes nelas.

Para coordenar as ações, as redes criaram grupos com responsabilidades específicas como, por exemplo, de marketing, expansão, de compras conjuntas e outros que respondem pelos resultados dessas áreas. É a forma encontrada pelas redes de envolver muitos de seus participantes em atividades da rede, como estratégia de responsabilização, de valorização e de comprometimento dos membros com os objetivos da cooperação. O envolvimento é um dos principais instrumentos de coordenação das atividades das redes.

Pode-se observar que, para assegurar a eficiência organizacional, as redes criam normas, convenções e rotinas que ajudam no processo de coordenação como, por exemplo, normas de supervisão, de incentivos e regras para padronizar as atividades dos membros, bem como uma infraestrutura administrativa de apoio à gestão.

As redes não somente evoluíram em sua estrutura administrativa, colocada a serviço dos associados, mas, também, na utilização eficiente das tecnologias de informação e comunicação (TIC). Hoje, pela evolução destas ferramentas, as informações circulam de forma rápida, e “é muito comum os parceiros usarem esses instrumentos para passar informações, novidades e assuntos de interesses de todos” (B2). A disponibilização e a agilidade da informação foram duas características referenciadas como fundamentais pelos empresários entrevistados nos processos de gestão de redes.

Entretanto, deve-se evidenciar que nas redes estudadas, a comunicação face a face tem um papel relevante na coordenação. Os mecanismos, como reuniões e encontros informais, influenciam sobremaneira a coordenação das redes estudadas. Todos os entrevistados enfatizaram que as reuniões são a melhor forma de comunicação.

Os achados da pesquisa evidenciam que as redes utilizam mecanismos de controle para analisar os resultados, os benefícios proporcionados aos associados e os padrões comportamentais. “Na rede tudo o que vai ser realizado é comunicado, até porque quando acontece algo errado por parte de um parceiro precisa ser corrigido, pois o que está em jogo é a imagem da rede” (D2). Porém, se de um lado há preocupação em controlar os resultados e benefícios aos associados, por outro lado, constatou-se ineficiência das redes em gerar e controlar dados estratégicos de apoio à gestão, como por exemplo, participação de mercado, melhor conhecimento sobre os cliente e dados sobre faturamento, entre outros. Evidentemente, algumas redes já têm significativo progresso nesse aspecto. É fundamental enfatizar a importância dessas informações, dado o estágio de desenvolvimento e consolidação que se encontram as redes estudadas.

A compreensão da organização em rede como forma de organização singular permite entender que, para vencer os desafios contemporâneos, as redes necessitam estar em permanente processo evolutivo. É inerente à responsabilidade da governança das redes em entender as expectativas e necessidades das empresas, que se modificam com o passar do tempo, e disponibilizar serviços para atendê-las.

A governança em redes envolve um conjunto de processos e práticas realizadas por um grupo de indivíduos, preocupados em estabelecer a direção a ser tomada pela entidade interempresarial, conforme dados da Tabela 3.

Tabela 3 - Fatores de governança que contribuem para o desenvolvimento e consolidação de redes

	NR	DT (1)	D (2)	I (3)	C (4)	CT (5)	Média
Estabelecimento de dispositivos contratuais	6	1	3	8	22	27	4,21(3)
Planejamento do processo de expansão	3	3	11	25	18	7	3,27(6)
Critérios e regras de seleção dos parceiros	3	2	4	16	30	12	3,77 (5)
Tolerância ao erro	3	0	3	7	25	29	4,27 (2)
Processo participativo na tomada de decisão	5	1	2	11	30	18	4,01 (4)
Alternância nos cargos	2	5	2	10	18	30	4,01 (4)
Ganhos similares entre os parceiros	2	5	4	6	21	29	4,01 (4)
Incentivo a geração de novos conhecimentos	2	0	1	4	19	41	4,56 (1)

Fonte: Criada pelos autores

A governança define as regras da organização e de sua orientação quanto aos níveis de formalização e de controle, do processo de tomada de decisão e dos mecanismos de incentivos (WEGNER, 2011), e também na alocação e implementação de recursos para alcançar os seus fins. Os dados da pesquisa mostram que os empresários estão satisfeitos com os mecanismos de governança que contemplam, por exemplo, estabelecimento de dispositivos contratuais (4, 21), processo participativo na tomada de decisão (4,01), regras de incentivos e distribuição equitativa dos ganhos entre os parceiros (4,01) e incentivos a geração de novos conhecimentos (4,56).

O sistema participativo de gestão adotado permite que todos possam contribuir com ideias, sugestões e experiências positivas ou negativas, e isso fortalece a cooperação. O compartilhamento de informações, prática comum nas redes estudadas, contribui para a geração de novos conhecimentos (4,56), definição de ações estratégicas e envolvimento de todos no alcance dos objetivos. “Nas reuniões e encontros, são definidos os rumos e as estratégias da rede. As decisões são compartilhadas e necessitam ser muito claras e transparentes”. (B2).

O entrevistado C2 argumenta que a rede é de todos, os problemas, dificuldades e desafios são compartilhados e as soluções são buscadas conjuntamente. A mesma percepção é reafirmada pelos dados quantitativos da pesquisa que evidenciam média de 4,27 de tolerância ao erro.

Nas redes estudadas, a governança é compartilhada, o modelo de gestão apoia-se no comprometimento e envolvimento das empresas participantes. A estrutura de governança das redes estudadas é similar, composta por uma diretoria formada de Presidente, Vice-Presidente e os Diretores das áreas específicas. É responsabilidade do presidente manter contatos com os parceiros, definir as questões e as estratégias que farão parte da pauta das reuniões e articular as ações dos respectivos arranjos colaborativos. Dentre as redes estudadas, a rede A, embora apresente características similares na estrutura de gestão, o núcleo de poder é exclusivo dos sócios fundadores da rede, as demais parceiras são franqueadas.

A alternância periódica do poder é vista como salutar pelos respondentes, o que influencia positivamente o desenvolvimento das redes, média de 4.01, e serve de estímulo à aprendizagem com média de 4.56, segundo dados da Tabela 3. Os entrevistados foram unânimes em afirmar que alternância de cargos é salutar, pois oportuniza que diferentes pessoas vivam mais intensamente os assuntos da rede e implantem novas ideias. Essa experiência fortalece a união e mais parceiros aprofundam seu conhecimento sobre os difíceis caminhos de trabalhar em parceria.

Com o crescimento e expansão, as redes tornam-se mais complexas e exigem modelos de gestão mais robustos. Nesse estágio, na percepção dos presidentes, especialmente, das redes maiores, é necessária a profissionalização da rede como suporte na implantação de instrumentos facilitadores da gestão, como planejamento estratégico, planos de ação e instrumentos de tomada de decisão e controle. Neste sentido, as redes estudadas têm implantado estruturas administrativas de apoio à gestão.

Os achados mostram que o objetivo da governança é preservar de forma equilibrada, em um sentido estrito, os interesses das empresas em redes e, em sentido amplo, o interesse de todas as partes envolvidas com os participantes das redes, gestores, fornecedores, credores, clientes, funcionários e a sociedade. Acredita-se que o papel chave da governança é desenvolver e encorajar as interações e coordenar esforços como caminho legítimo de conduzir a rede, para que os benefícios dessas interações (quer sociais ou econômicas) possam ser estendidos a todos e não somente a um grupo pequeno de participantes.

Praticamente, todas as redes estudadas possuem clara definição dos mecanismos de orientação, todas têm estatuto, regulamentos e código de ética, além de confirmarem que as redes modificam, quando necessário, os mecanismos de orientação formal.

É responsabilidade da governança oportunizar espaços de aprendizagem aos parceiros, um dos fatores mais valorizados pelos empresários formadores das redes com média de 4,56. As evidências mostram que nas redes pesquisadas, as empresas que constituíram as redes possuíam limitado conhecimento técnico, deficiente conhecimento de mercado, limitado ao nível local, e superficial conhecimento sobre as tendências dos respectivos segmentos de atuação, dos insumos, dos fornecedores, dos representantes e das necessidades dos clientes.

Os resultados da pesquisa corroboram uma governança democrática capaz de envolver os parceiros na discussão dos rumos da rede. Os dados evidenciam que a governança estimula os parceiros no envolvimento dos assuntos das redes e contribui para o alcance dos objetivos, aspecto fundamental para o crescimento e expansão das redes.

No contexto de redes horizontais, onde se verifica a ausência de relações hierárquicas de poder, a liderança assume papel essencial na orientação da rede, propondo estratégias inovadoras ou novas visões de modo a comprometer os parceiros com a estratégia do arranjo cooperativo.

Verifica-se, que os líderes juntam suas visões aos sonhos dos outros, criam um sentido de comunidade, encorajam a todos a assumirem responsabilidades, constroem relações democráticas, unem forças, persuadem e resolvem conflitos. Os líderes das redes estudadas reconhecem as diferenças, compreendem o poder do interesse próprio e dos relacionamentos e constroem relações pessoais de confiança que favorecem decisivamente os relacionamentos em rede. "Independentemente de ocuparem ou não cargos, há na rede pessoas que têm uma liderança natural, de iniciativa, têm poder de persuasão, que se preocupam em conhecer melhor as pessoas e que estão buscando ideias novas e trazendo-as para o grupo". (I2). A liderança tem papel fundamental para ajudar o grupo na obtenção dos benefícios coletivos.

Outra característica destacada na pesquisa é o poder de influência exercido pelos empresários mais experientes. Segundo um entrevistado, a rede tem uma diversidade muito grande em tamanho de lojas, com lojistas faturando acima de um milhão de reais por mês e outros que faturam cem mil por mês, alguns empresários estão atuando no mercado a mais cem anos e outros a 15 anos. "É natural que exista diferenças de influência, isso a gente respeita e é muito salutar para o grupo" (C2). Ou seja, diferentes atores têm forte influência sobre os comportamentos da rede.

Entretanto, observa-se pelas entrevistas que cabe ao gestor o papel fundamental de conduzir a rede. O gestor é o articulador e o motivador da rede. No entanto, o gestor não decide nada sozinho.

Ele é o articulador político, aquele indivíduo que ajuda a organizar esforços para o bem coletivo. Seu poder de influência ocorre mais pela sua capacidade de articulação do que sua posição formal.

Esses dados revelam que a liderança em rede deve ter a cultura do compartilhamento, da divisão do poder e de informação no processo decisório, de ser flexível, proativa, motivadora e incentivadora, a fim de manter a coesão interna do grupo. Há uma consciência coletiva entre as pessoas entrevistadas de que a liderança é fundamental no processo de evolução e consolidação das redes. Desse modo, quanto mais os líderes conseguirem articular e motivar os membros do grupo para os objetivos da rede, mais fácil tornar-se-á o caminho da sua evolução e expansão.

A evolução da rede também depende do capital social, que compreende um conjunto de recursos potenciais que estão presentes nas relações entre as pessoas e associados de um grupo de relacionamentos e oportuniza aos membros acessá-los. Os achados mostram que nas redes pesquisadas existem fortes laços sociais, que permitem suportar um compartilhamento livre de informações entre os membros da rede, encorajando o aprendizado mútuo e inovação. Existem várias situações de interação (físicas e virtuais) que facilitam o processo de complementaridade de conhecimentos. Uma dessas situações, são as visitas realizadas pelos empresários, aos parceiros, a feiras, seminários, fornecedores e a participação em associações empresariais. Por meio dessas visitas, os empresários identificam possibilidades de melhorias nos processos de comercialização, de produção e demais conceitos de gestão que levam a ganhos substanciais para as PMEs.

As reuniões são espaços relevantes de reflexão, de debate e de tomada de decisão. Observou-se que no dia das reuniões, alguns empresários chegam antecipadamente ao local e começam a conversar informalmente entre si. Esses espaços permitem a construção de uma visão compartilhada que desenvolve entendimentos mútuos, troca de ideias e de recursos, ajuda as diferentes partes a integrar conhecimentos e cria um comportamento similar de como os pares devem interagir uns com os outros. Segundo os entrevistados é nos encontros informais que surgem assuntos como os problemas enfrentados por parceiros, soluções que foram dadas, ações implementadas que deram certo ou não, enfim, verifica-se uma excelente oportunidade de troca de experiências.

A construção conjunta do planejamento estratégico reforça a confiança e o capital social. O envolvimento de todos na orientação estratégica da rede e a presença de fortes relações de confiança e de intimidade nos relacionamentos reforçam a dimensão relacional que envolve a qualidade dos relacionamentos entre os participantes.

Além da dimensão relacional é importante entender a importância da dimensão estrutural do capital social, que está vinculada ao padrão de conexões entre os atores. Outros achados da pesquisa mostram que os fatores sociais são mais importantes que os mecanismos normativos e legais em contexto de redes. Os valores e as relações sociais configuram fator essencial que não é acompanhado por nenhum acordo ou contrato formal. “Na rede tudo é importante, a estrutura, os instrumentos formais e os benefícios, mas sem dúvida o ambiente de parceria que nós formamos é muito mais importante que os dispositivos legais” (G1).

Há unanimidade entre os entrevistados que o aumento do número de parceiros e o tempo de parceria fortaleceram os relacionamentos e a construção de laços de confiança e amizade, fundamentais para o crescimento da rede e geração de benefícios. O bom desempenho, a longo prazo, depende da capacidade de expandir os seus capitais financeiro, humano e social e utilizá-los de forma sinérgica para aumentar os resultados e criar as condições favoráveis de expansão.

5 Considerações finais

Os achados da pesquisa mostram que as empresas têm estrutura insuficiente para aproveitar todo o potencial de benefícios gerados pela união. Essa dificuldade se dá pela ausência de uma estrutura mínima de apoio nas empresas para operar coletivamente. Os dados apontam que de modo geral, apesar do reconhecimento da importância dessa atividade, ela é restrita ao empresário, o que representa dificuldades de conciliar a gestão da empresa com as demandas da rede. No entanto, em algumas redes verificaram-se diferentes níveis de estruturas nas empresas para conciliar as demandas da rede com as atividades da empresa, mas também insuficientes para o melhor aproveitamento das vantagens da união.

A atividade da rede é uma atividade a mais de cada empresa, que necessita criar capacitações específicas para atender as demandas do arranjo coletivo. Pelas observações, fica a percepção que as atividades demandadas da rede, para muitas empresas, representam atividades normais e de relativa importância. É importante notar que a construção da aliança será sempre um trabalho de progresso para qualquer empresa que a obrigará a examinar certas dimensões de sua

estratégia, estrutura, sistemas, pessoas e cultura no contexto relacional que lhe será necessário na união.

Entre os mecanismos considerados importantes na gestão de redes, encontram-se os mecanismos de coordenação, os quais influenciam positivamente a colaboração e tendem a maximizar os resultados. São utilizados de maneira menos intensa atualmente, em relação aos primeiros anos de atividades das redes. No entanto, não se verificou relaxamento de controle sobre as atividades das redes e no monitoramento do comportamento dos parceiros no que se reporta às decisões tomadas nas assembleias. Há consciência dos gestores que o desafio da coordenação está em maximizar a utilidade de agregação pelo alcance de acordos de distribuição de seus custos e ganhos. Constatou-se, deste modo, que a rede consegue coordenar de forma eficiente as práticas de cooperação, respeitando os direitos e os deveres, preservando a individualidade e o comprometimento dos associados evitando desequilíbrios entre semelhantes.

Neste nível de análise, a função essencial do sistema de governança é coordenar a atividade da rede para que os atores participantes comportem-se de acordo com os objetivos acordados. Assim, os gestores utilizam instrumentos formais de coordenação e controle com a finalidade de evitar que os relacionamentos se mantenham soltos, assegurando comprometimento dos envolvidos e facilitando o empreendimento de ações conjuntas. Entretanto, problemas de envolvimento e de comprometimento com os assuntos da rede foram verificados, mesmo entre gestores.

Constatou-se que a rede, para alguns empresários, representa uma organização de segunda ordem, refletida pelos benefícios que oferece e não há disposição de investir muito esforço para aumentar os ganhos coletivos. A falta de experiência de gestão sobre um ente coletivo, o imediatismo dos resultados e o oportunismo por parte de alguns participantes são desafios que foram gerenciados.

Nesse estágio de evolução, as demandas das relações interorganizacionais mudaram e cresceram, e as redes para assegurar eficiência em seus processos de gestão e continuar oferecendo serviços adequados às empresas, criaram estruturas de suporte à gestão, que vão de serviços de secretaria à contratação de executivos, com a função de coordenar projetos comuns entre as empresas, bem como de apoio à execução e coordenação de todas as atividades da rede. O envolvimento é um dos principais instrumentos utilizados pelas redes pesquisadas para coordenar as atividades das redes. A lógica do envolvimento é particularmente importante em comprometer os parceiros com os objetivos estabelecidos.

Observou-se que as redes estudadas apresentam um bom nível de conectividade, representado, sobretudo, pelo contato informal e face a face que ocorre entre os empresários, do que propriamente pelo uso das “novas tecnologias” como internet e correio eletrônico. As redes utilizam com eficiência as tecnologias de informação e comunicação com melhorias em seu processo de coordenação, pois são mecanismos que estimulam a aprendizagem, dão credibilidade ao processo de negociação, facilitam a troca e a circulação de informações entre os empresários, além de criarem novos links entre eles, oferecendo, deste modo, possibilidade de estabelecer novas vantagens nos negócios. Por conta disso, os sistemas de comunicação, via computador, fornecem vantagens fundamentais aos participantes das redes, pois superam os paradigmas do território e da presença, permitindo que relações sociais sejam mantidas a distância.

Para assegurar a eficiência organizacional, as redes criaram normas, convenções e rotinas que ajudam no processo de coordenação como normas de supervisão, de seleção dos parceiros, de incentivos e regras para padronizar as atividades dos membros. Os resultados da pesquisa mostram que os participantes estão satisfeitos com a governança das redes, quando a mesma é exercida por parceiros, gera satisfação e crença que as decisões sejam cumpridas tanto pelos gestores como pelos participantes.

O sistema participativo de gestão adotado pelas redes permite que todos possam contribuir com ideias, sugestões e experiências positivas ou negativas, e isso fortalece a cooperação. Uma governança altamente descentralizada evita que as empresas percam a flexibilidade. Outra vantagem apontada é que muitas decisões podem ser discutidas em várias reuniões, o que possibilita melhor avaliação. E as desvantagens estão na assiduidade às reuniões, que dificilmente é de todos, e na falta de agilidade na tomada de decisões, em particular as urgentes.

A governança das redes estudadas é similar e há alternância periódica do poder, processo visto como salutar pelos respondentes e que tem influência positiva no crescimento e desenvolvimento das redes. Também, constatou-se que, em algumas redes, muitos associados não almejam a presidência e em outras a presidência já foi exercida mais de uma vez pelo mesmo associado. Em uma das redes estudadas, nunca houve a troca do presidente, privando a rede dos benefícios advindos da alternância de poder.

O poder nas redes estudadas é compartilhado, adequado para tratar os assuntos da união e capaz de engajar e incentivar os participantes das redes no processo decisório e estratégico. Em sua orientação estratégica, as redes estudadas utilizam o planejamento estratégico participativo, planos de ação e instrumentos de tomada de decisão que engloba o conselho de administração, reunião geral dos associados, assembleia e diretoria da rede.

Entende-se, que a governança pode influenciar os resultados da rede, pois sobre ela repousa a responsabilidade por manter os participantes motivados e unidos e facilitar as ações coletivas que acompanhem as mudanças de expectativas dos parceiros. Outros resultados da pesquisa evidenciam que as redes modificam, quando necessário, os mecanismos de orientação formal. Cabe à governança propor a redefinição das orientações e procedimentos de gestão da cooperação para acompanhar alterações ambientais e das demandas dos parceiros. A responsabilidade da governança de criar e oportunizar espaços de aprendizagem aos parceiros constitui-se um dos fatores mais valorizados pelos empresários formadores das redes. Segundo eles, os ganhos em conhecimento foram extraordinários e as redes encontram-se em condições de apoiar o crescimento dos parceiros e continuar seu processo de expansão.

Foram observadas raras estratégias de criação de novos benefícios coletivos. O que se tem é um trabalho rotineiro, previamente definido, em que os atores sabem seus papéis, e neste sentido, as redes são pouco desafiadoras o que compromete a criatividade. Contudo, é importante ressaltar que o modelo de governança participativo tem contribuição efetiva no desenvolvimento e crescimento das redes.

Nas redes estudadas, a seleção de novos parceiros é considerada uma das tarefas mais difíceis da governança. Observou-se muita seriedade nessa tarefa e cuidado em identificar e selecionar parceiros com potencial de acrescentar efetiva contribuição à rede, com recursos capazes de agregar valor no relacionamento e também disposição em compartilhá-los. Verifica-se, que as redes buscam empresas comprometidas com os empregados, com os clientes, com o governo e com a sociedade, enfim, empresas sérias. Todo esse cuidado se justifica para atrair parceiros que tenham o perfil de acordo com os objetivos da rede, de seus valores e que facilitem o alcance de ações coordenadas entre as empresas. Completando, as redes consideram a seleção dos parceiros um ponto fundamental para o seu crescimento e consolidação e que a orientação estratégica da rede deve orientar a escolha dos parceiros.

Todavia, em nenhuma das redes estudadas observou-se a incorporação de algum parceiro com recursos diferenciados, capazes de alterar o status da rede, e com ganhos significativos. A tendência verificada é de atração de parceiros com características similares. Desta forma, como a maioria dos atores das redes não são empreendedores, eles permanecem nessas estruturas, e pouco contribuem com insights criativos.

Os dados da pesquisa indicam que os líderes têm papel fundamental nas redes estudadas, como o desafio de fomentar a motivação, incentivar o crescimento e preservar a harmonia entre os atores envolvidos, tendo foco nos valores e objetivos comuns e na harmonização dos interesses. Os resultados confirmam que a liderança não está limitada a pessoas que ocupam cargos, pois existem nas redes líderes naturais, com capacidade de persuasão, preocupados em conhecer melhor as pessoas e que estão sempre em busca de novas ideias para o grupo. O exercício da liderança em redes ocorre mais como processo coletivo, em que diferentes atores exercem poder de influência, principalmente, os mais comprometidos com o arranjo coletivo.

Há consciência dos entrevistados de que a liderança é fundamental no processo de evolução e consolidação das redes. Deste modo, quanto mais líderes conseguirem articular e motivar os membros do grupo para os objetivos da rede, mais fácil tornar-se-á o caminho da sua evolução e expansão. Ainda, pode-se creditar ao papel da liderança ao desenvolvimento de relacionamentos propícios à construção do capital social e da confiança.

As constatações empíricas da pesquisa demonstraram que no estágio de estabilidade que se encontram as redes estudadas, elas constroem relações duradouras que reforçam o capital social, estimulam a troca de recursos entre as partes e favorecem a criação de identidade comum. O ambiente de informalidade, verificado em diferentes interações, transforma-se em espaços muito valorizados para a troca de ideias, conhecimentos e experiências positivas e/ou negativas. Esses instrumentos informais de integração, juntamente com os formais, permitem a construção de uma visão compartilhada, ajudam as diferentes partes a integrar conhecimentos e criam um comportamento similar de como os pares devem interagir uns com os outros. Desse modo, os múltiplos espaços de relacionamentos criados pelas redes pesquisadas, constituem-se em importantes fatores na determinação do capital social.

As redes criam capital social, definido pela estrutura e conteúdo das relações mantidas pelos indivíduos dentro das fronteiras organizacionais. O bom desempenho, a longo prazo, depende da

capacidade de expandir os seus capitais financeiro, humano e social e utilizá-los de forma sinérgica para aumentar os resultados e criar as condições favoráveis de expansão.

Para que aconteça o sucesso e a continuidade de redes, tão esperados em vários casos similares aos estudados, é necessário compreender a situação ambiental que pressiona as redes, prestar atenção e articular adequadamente os mecanismos de coordenação, governança, escolha dos parceiros, liderança, capital social e situações de interação que influenciarão direta e indiretamente nos níveis de cooperação. A partir dessa compreensão, será possível intervir em um contexto de rede em favor de adequada orientação e compreensão dos fatores de gestão, cada vez mais necessários para os processos de desenvolvimento de redes, sobretudo nos casos de PMEs.

As contribuições apresentadas nessa pesquisa, visam estimular as reflexões sobre a dinâmica de desenvolvimento e consolidação de redes. Como sugestão de estudos futuros, salienta-se a necessidade de pesquisas que ajudem a entender melhor os aspectos responsáveis pelo desempenho dos arranjos interorganizacionais e que medidas seriam adequadas para sua avaliação. Outro ponto, não enfocado neste trabalho, ainda pouco estudado está relacionado à eficiência e à eficácia do efeito rede para o desempenho de empresas dentro e fora das redes.

Os resultados oriundos desse trabalho deverão ser analisados, levando-se em consideração os fatores restritivos para este estudo, limitados a um número reduzido de casos, situados em determinada região geográfica. Suas contribuições visam trazer análises críticas sobre o desenvolvimento e consolidação de redes. As evidências deste estudo mostram que as redes representam, para as PMEs, uma excelente oportunidade de crescimento e desenvolvimento tornando-as mais competitivas no mercado.

Referências

- ALBERS, S. **The design of alliance governance systems**. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag, 2005.
- BARNARD, C. I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.
- CAGLIO, A. Networks and information technology: competing through extranets. In: **III CEMS – Community of European Managements Schools**. Louvain-la-Neuve, p.7-9, May, 1998.
- CROOK, C. Teoria da complexidade: compreendendo os efeitos de rede. In: KLEINDORFER, P.R.; WIND, Y.; GUNTHER, R. **O desafio das redes: estratégia, lucro e risco**. São Paulo: Bookman, p. 193-207, 2012.
- FACHIN, M. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.
- HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005b.
- HIBBERT, P.; HUXHAM, C.; SMITH RING, P. Managing collaborative inter-organizational relations. In: CHOPPER, S; EBERS, M.; HUXHAM, C. SMITH RING, P. **The Oxford Handbook of Inter-organizational relations**. Oxford: Oxford University Press, 2008.
- JONES, C.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. **The Academy of Management Review**. v. 22, n. 4, p. 911- 945, 1997.
- KLEINDORFER, P. R.; WIND, Y. J. O imperativo das redes: comunidade ou contágio? In: KLEINDORFER, P. R.; WIND, Y. J.; GUNTHER, R. E. **O desafio das redes: estratégia, lucro e risco em um mundo interligado**. Porto Alegre: p. 3-23, Bookman, 2012.
- MCCLELLAND, D. **The achieving society**. Princeton: Van Nostrand, 1961.
- NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.
- OLSON, M. **A lógica da ação coletiva**. São Paulo: EDUSP, 1999.

PARK, S. H. Managing an interorganizational network: a framework of the institutional mechanism for network control, **Organizations Studies**, v. 17, n.5, p. 795-824, 1996.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey Research methodology in MIS: an assessment. **Journal of Management Information System**. Fall, 1993.

SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

VERSHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração – RAC**, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, 2008a.

_____ Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. **Revista de Administração da USP – RAUSP**, v. 1, n.1, p. 1-21, 2008b.

WEGNER, D. **Governança, gestão e capital social em redes horizontais de empresas: uma análise de suas relações com o desempenho das empresas participantes**. 2011. Tese de Doutorado – Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

WEGNER, D.; PADULA, A. D. Tendências da cooperação em redes horizontais de empresas: O exemplo das redes varejistas na Alemanha. **Revista de Administração da USP – RAUSP**, v. 45, n.3, p.221-237, 2010.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies**: analysis and antitrust implications. New York, NY: Free Press, 1975.