

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

IDENTIFICAÇÃO DOS MOTIVOS QUE LEVAM AS EMPRESAS A RETIRAREM-SE DOS PROCESSOS COOPERATIVOS: CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO DAS REDES INTERORGANIZACIONAIS

IDENTIFICATION OF THE REASONS THAT LEAD COMPANIES TO WITHDRAW FROM THE COOPERATIVE PROCESSES: CONTRIBUTIONS TO THE MANAGEMENT OF INTER-ORGANIZATIONAL NETWORKS

Leander Luiz Klein, Breno Augusto Diniz Pereira

RESUMO

As redes de cooperação entre empresas são estratégias usadas pelos gestores para atuar no mercado. Entretanto, argumenta-se que os estudos, tanto do ponto de vista teórico como empírico, sobre este tipo de cooperação enfatizam excessivamente os motivos e benefícios das estratégias cooperativas, mas pouco sobre os aspectos que levam algumas empresas a retirarem-se de redes horizontais. Acredita-se que verificar os motivos que levam uma empresa a sair da rede à qual pertencia poderia amenizar problemas e dificuldades que surgem no processo de formação e, principalmente, no desenvolvimento da rede, contribuindo para a sua gestão. Diante disso, o objetivo deste trabalho é desenvolver um esquema conceitual para analisar os fatores e motivos que levam as empresas a retirarem-se de arranjos colaborativos dos quais participavam. O esquema conceitual proposto relaciona três momentos da formação e desenvolvimento de redes, assim designados: 1) antecedentes para colaboração; 2) processos colaborativos; e 3) resultados percebidos da colaboração. De forma sintética, pode-se dizer que a evolução da rede depende da congruência entre os integrantes e dos mecanismos e práticas de gestão desenvolvidos para flexibilizar as ações conjuntas da rede, e, assim, contornar os problemas e dificuldades que surgem no decorrer da vigência da rede.

Palavras-chave: Cooperação, Relações entre Empresas, encerramento das redes, Redes Interorganizacionais e Framework teórico.

ABSTRACT

Administrators use cooperation networks among companies as strategies to perform in the market. However, it is said that studies on this kind of cooperation, from both a theoretical and an empirical point of view, have overemphasized the reasons and benefits of cooperative strategies, and under emphasized the factors that lead some companies to withdraw from horizontal networks. It is believed that in determining the reasons why a company decides to leave its network, problems and difficulties that arise during the network formation and especially developmental processes could be alleviated, and administrative development assisted. Thus, the objective of this work is to develop a conceptual framework for analyzing the factors and motives that lead companies to withdraw from their collaborative arrangements. The conceptual framework proposed lists three stages during the formation and development of the networks: 1) background for collaboration, 2) collaborative processes, and 3) perceived outcomes of the collaboration. In simplified terms, we can say that the evolution of the network depends on the congruence between the members and the mechanisms and management practices designed to ease the practices of the network, and thus overcome the problems and difficulties that arise during the term of the network.

Keywords: Cooperation, Relationships among Companies, Closure of Networks, Inter-organizational Networks and Theoretical Framework.

1. Introdução

O desenvolvimento de redes interorganizacionais é uma forma de atuação estratégica de mercado que está relacionada à complementaridade de competências, informações diversificadas, aprendizado e inovação (LIN *et al.*, 2009). Podem assim, diminuir a incerteza ambiental das organizações parceiras, auxiliar para suprir as necessidades de recursos das empresas e ser uma diferente fonte de vantagem competitiva (CORSTEN *et al.*, 2011). Dessa maneira, as empresas cooperam entre si almejando adquirir benefícios que possam ajudá-las a encarar a exigências advindas de seu ramo de atividade. Segundo Pereira e Pedrozo (2004, p 70), “a formalização da cooperação entre duas ou mais organizações constitui-se numa decisão estratégica que visa dividir riscos, trocar recursos, acessar novos mercados, alcançar economias de escala, obter sinergias e, por fim, garantir vantagem competitiva”.

Diante desse arcabouço de possibilidades de ganho, acredita-se que seja improvável que uma empresa venha a sair de uma rede. Porém, em alguns casos, verifica-se que é exatamente isso o que ocorre. Para Wegner (2011, p.19) os benefícios citados anteriormente, “encobrem o fato de que a cooperação demanda esforços de constituição, coordenação e manutenção”. Desse tipo de empreendimento são exigidos custos para cooperar, e sua gestão envolve problemas, conflitos e dificuldades que fazem com que muitas iniciativas de cooperação empresarial não atinjam plenamente seus objetivos (PEREIRA, *et al.*, 2010).

Para Scherer (2007), assim como as firmas individuais, esses desafios traduzem, na realidade, os limites das redes, que são tanto de condições internas quanto de condições externas. Para as redes os limites internos são aqueles relacionados à disponibilidade de recursos (físicos, humanos, organizacionais e financeiros) e também a capacidade de coordenação desses recursos quando utilizados em rede. Já os limites externos são traduzidos em aspectos institucionais denominados “as regras do jogo” no ambiente de atuação das redes.

Um estudo que verificou uma relação entre redes criadas e encerradas é o de Toigo e Alba (2010). Eles identificaram que nas regiões de atuação do programa rede de cooperação no Estado do Rio Grande do Sul, de um total de 41 redes criadas desde o ano de 2000 na região pesquisada, apenas 26 continuavam ativas. Portanto, 37 % das redes criadas foram encerradas. Dentre os motivos para o insucesso de uma rede de empresas, destaca-se fatores como problemas na transferência de conhecimento entre os agentes (YAYAVARAM e AHUJA, 2008), falta de confiança e aprendizagem (PARAST e DIGMAN, 2008), comprometimento (CASTRO *et al.* 2011), assimetria de informação (VENTURINI, 2008), custos da cooperação (ADLER e KWON, 2002) e falta de geração de valor (AHOLA, 2009).

Percebe-se que, aparentemente, muitas redes não conseguem consolidar suas estruturas e seus modelos de gestão. Processos e fatores negativos podem surgir nas relações a ponto de não compensar a participação na rede (PESÄMAA *et al.*, 2007). Diante disso, se realmente as redes proporcionam benefícios e competitividade, por que algumas empresas se desvinculam delas? Quais as razões que levam a esta retirada? Por que elas saem? A resposta a essas perguntas é justamente o desafio que motiva este estudo e desafia a pesquisa sobre este tema. O objetivo deste trabalho é desenvolver um esquema conceitual teórico dos problemas e dificuldades que podem surgir nas relações interorganizacionais. Foram utilizadas teorias e estudos específicos como base para ilustrar esse esquema conceitual na tentativa de explicar “*por que as empresas saem das redes das quais pertenciam?*”

O estudo do tema se justifica pela tentativa de consolidar um corpo teórico sobre o fenômeno, visto que, na visão de Lima (2007) e Cropper *et al.* (2008), o estudo de redes interorganizacionais tem como foco analisar o sucesso de relações entre empresas, com pouca preocupação em compreender os motivos que levam ao insucesso desses empreendimentos.

Além disso, diagnosticar os motivos que levam uma empresa a sair da rede à qual pertencia poderia contribuir nas etapas de formação e desenvolvimento das redes, amenizando problemas, conflitos e dificuldades que surgem no decorrer desse processo e na gestão das redes.

2. Perspectivas Teóricas: os Limites de Atuação das Redes Interorganizacionais

Sadowski e Duysters (2008) em seus estudos procuraram lançar luz sobre algumas causas específicas de insucesso de parcerias entre empresas. Eles examinaram o término de redes estratégicas de tecnologia utilizando três níveis de instabilidade: contingências externas inesperadas, a rivalidade inter-firmas e problemas de coordenação (complexidade de gestão da rede). Os referidos autores caracterizaram contingências externas como problemas de alinhamento às condições do ambiente, tais como mudanças no ambiente tecnológico ou comercial. Com relação à rivalidade entre as empresas os autores relacionaram o sucesso (ou insucesso) de uma parceria com o processo de alinhamento coletivo, por exemplo, à eficiência da dinâmica das estratégias, ao equilíbrio dos interesses e prioridades dentro da rede. Como as empresas parceiras permanecem independentes em redes interorganizacionais (em contraste com a fusões e aquisições), o equilíbrio dos interesses e antecedentes das empresas parceiras envolvidas torna-se central, e está ligado a maior ou menor complexidade de gestão das redes (SADOWSKI e DUYSTERS, 2008).

Os autores apontam que à medida que as empresas envolvidas em uma aliança estratégica diferem em relação ao posicionamento de mercado, estrutura organizacional ou estilo de gestão, é necessária uma contribuição mais equilibrada e contínua dessas empresas em relação à rede. Esta contribuição deve estar enraizada na estratégia das empresas e requer compromisso, capacidade financeira e confiança. Contribuições desiguais aumentam a chance de término inesperado de uma parceria.

Para aplicação do estudo, os autores coletaram dados primários da MERIT-Cooperative Agreements and Technology Indicators. Usando uma amostra de 48 alianças estratégicas de diferentes indústrias de alta tecnologia, os autores verificaram, por meio de entrevistas, as diferentes percepções dos gerentes a respeito do tema. Nos resultados, os autores apontaram que dentre os principais motivos e problemas enfrentados pelas alianças estratégicas de empresas, e que poderiam levar ao insucesso, estariam: 1) às dificuldades para gerar os resultados tecnológicos esperados (pois se tratava de redes tecnológicas); 2) a baixa geração de resultados comerciais; 3) problemas relacionados com a comunicação dentro da aliança; 4) complexidade da gestão da aliança; e 5) altos custos de manutenção.

Já nos estudos de Chao (2011), o autor verificou como a tomada de decisão de uma empresa focal na rede pode influenciar a rede, e assim, causar problemas na sua evolução ou, até mesmo, o término das mesmas. Para o autor, a colaboração em redes estratégicas de empresas pode ser vista como uma série de processos decisórios que envolvem a interação entre os agentes (empresas parceiras) da rede. Ele defende que na tomada de decisão podem emergir vieses oriundos da incerteza causada pelas intenções ambíguas ou comportamentos imprevisíveis dos parceiros da rede. A Figura 1 mostra o modelo proposto por Chao (2011).

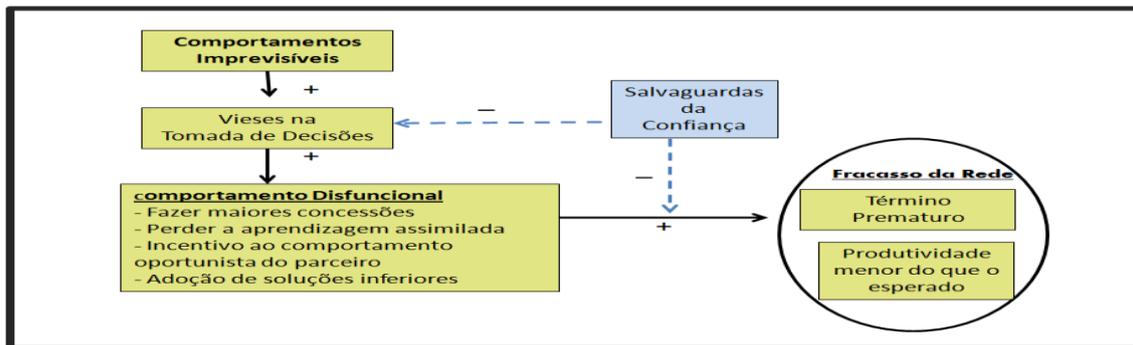


Figura 1: Modelo teórico dos vieses na tomada de decisão

Fonte: CHAO (2011)

Nas várias fases do ciclo de vida de uma rede, percepções errôneas podem fomentar vieses na tomada de decisões, que, por sua vez, pode causar comportamentos disfuncionais, os quais afetam o desempenho da parceria de forma negativa (CHAO, 2011). Esse comportamento disfuncional, por sua vez, levaria os agentes da rede a realizarem maiores concessões, perder a aprendizagem assimilada, adotarem medidas de qualidade inferior, e viabilizarem o comportamento oportunista da empresa parceira. Esses seriam os vieses (tendências) que podem ocorrer na tomada de decisão das empresas da rede, dado o excesso de confiança depositado numa empresa parceira e à incerteza com a qual as empresas interagem ao atuarem em conjunto.

Nesse processo, a autor coloca que para reduzir os vieses na tomada de decisões a rede pode tornar o comportamento do seu parceiro mais previsível, com diferentes artifícios, como contratos. Na Economia de Custos de Transação, Williamson (1985) argumenta que a incerteza comportamental pode ser reduzida pela implementação de salvaguardas para atenuar o comportamento oportunista de um parceiro.

Por outro lado, Corsten *et al.*, (2011) desenvolveram um estudo com o objetivo de avançar no entendimento do papel das relações interorganizacionais nas operações das empresas em rede. O estudo lança a hipótese de que a identificação prévia das empresas para o processo de formação da relação, juntamente com a confiança (de forma direta) aumentam os investimentos em ativos específicos e nutre a troca de informação mútua e o compartilhamento de conhecimentos. Estes fatores por sua vez, aumentam o desempenho operacional, a *performance* dos custos e da inovação, diminuem a volatilidade de rede e a possibilidade de insucesso. A Figura 2 demonstra o modelo conceitual proposto pelos autores.

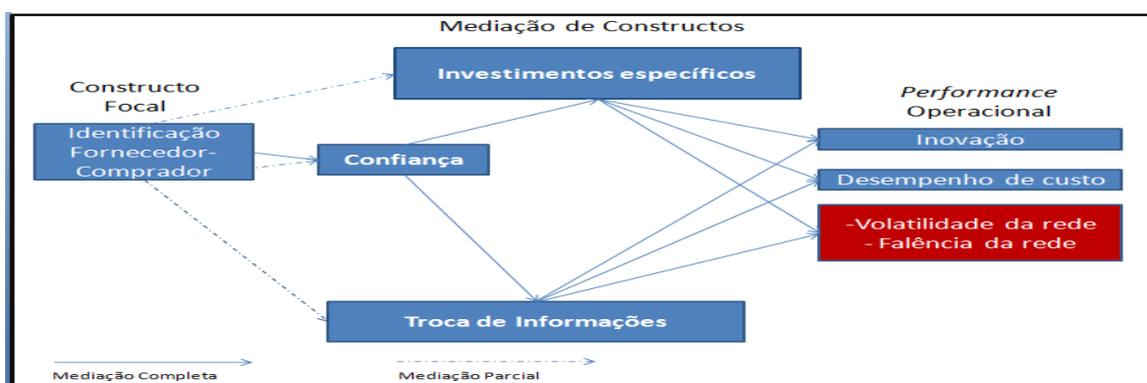


Figura 2: Quadro conceitual da performance operacional

Fonte: Corsten, Gruen e Peyinghaus (2011)

Os autores postulam, mais especificamente, que a identificação anterior das organizações se relaciona com os processos e acontecimentos pelos quais se estabelece

vínculos com organizações, sendo um meio para fortalecer as relações em uma cadeia de suprimentos (CORSTEN *et al.*, 2011). Esse processo seria mediado através de dois importantes fatores de relação teórica. Primeiro, partindo da conceitualização dos custos de transação (WILLIAMSON, 1985), os autores sugerem que a identificação das empresas tem ligação direta com os investimentos específicos realizados, que por sua vez, melhora o desempenho operacional. Segundo, esse processo nutre a troca de informações que é um importante precursor de sucesso operacional. Em ambos os casos, o efeito pode ser devido a um aumento do nível de confiança (IRLAND e WEBB, 2007).

No nível operacional, os autores avaliaram três questões: (1) inovação, ou seja, o desenvolvimento e comercialização de novos produtos e serviços, ou processos e métodos; (2) o desempenho do custo, ou seja, a realização de menor custo; e (3) distúrbios operacionais tais como a volatilidade e fracassos. Através de um levantamento de 346 casos de relações fornecedor-comprador na área automotiva, os autores indicam que os investimentos específicos e a troca de informações desempenham papéis diferentes, mas complementares no desempenho operacional, além de minimizarem a volatilidade e a chance de insucesso da relação criada.

Os estudos de Pesämaa (2007) por sua vez objetivaram verificar como se dá o desenvolvimento das relações em redes interorganizacionais. Primeiramente, o autor lista vantagens de uma rede interorganizacional, como: legitimidade, possibilidade de compartilhar custos e riscos, complementar e compartilhar recursos e competências. O autor também lista algumas desvantagens dessa estratégia, tais como: compromissos e custos exigidos por ser um membro, o risco de investir em uma relação, que pode não dar o retorno esperado, e diminuição da flexibilidade das empresas.

No desenvolvimento do seu *framework*, Pesämaa considera alguns pontos para os quais os responsáveis pela gestão da rede devem estar atentos. Estes pontos de referência conduziram ao desenvolvimento do “diamante de redes interorganizacionais” (PESÄMAA, 2007). A Figura 3 mostra o modelo de estudo (diamante) proposto pelo autor.

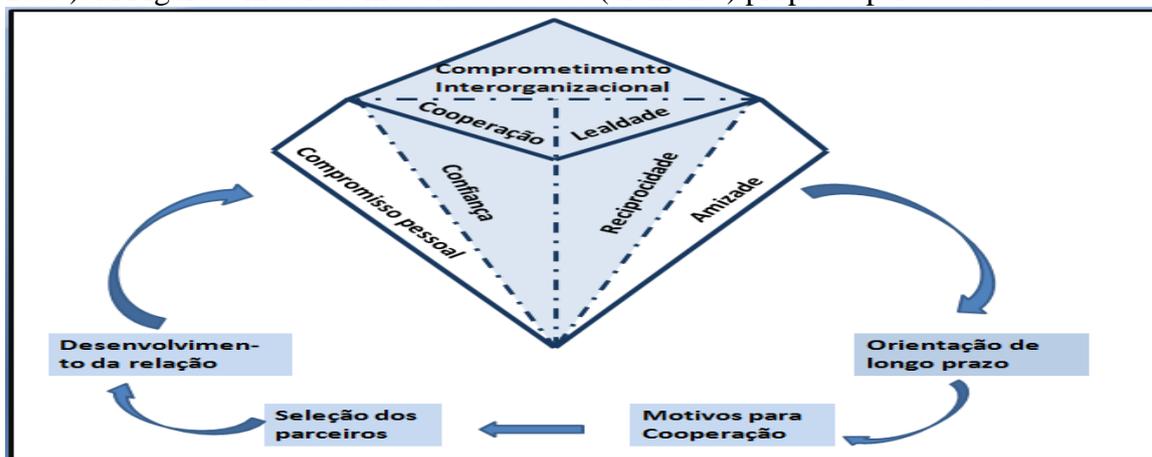


Figura 3: Quadro conceitual do anel diamante

Fonte: Pesämaa (2007)

O autor discute pontos chave para o desenvolvimento de redes interorganizacionais e descreve etapas do processo de desenvolvimento, colocando as seguintes idéias: 1) A premissa básica é que a formação de redes leva “tempo” para se desenvolver, e assim, a orientação de longo prazo é considerada como um pressuposto importante para relações interorganizacionais; 2) O processo cooperativo envolve motivos para entrar em redes interorganizacionais, que são definidos antes de interação ocorrer, e influenciam no sucesso da rede; 3) Depois de considerar que os motivos são importantes, a cuidadosa seleção dos parceiros é realizada. Esta seria a próxima fase do processo em desenvolvimento de relações

entre empresas; 4) Depois de selecionar os parceiros, as empresas se transferem a um estágio que vai além à uma relação de amizade, envolvendo comprometimento, confiança e reciprocidade; 5) A fase final que é a estabilidade e maturidade. Essa fase de desenvolvimento da relação inclui três mecanismos importantes: o compromisso, que reflete as promessas e intenções da empresa; as estratégias cooperativas, que são refletidas por metas compartilhadas e decisões; e terceiro, a lealdade, que protege o relacionamento.

Os estudos até aqui citados mostraram aspectos e fatores chaves que são relevantes para o processo de formação e desenvolvimento de redes interorganizacionais. Além disso, possibilitaram verificar algumas variáveis que geram dificuldades e problemas nas redes e podem levar a saída de empresas das mesmas. O *framework* de Chen (2010) engloba alguns desses fatores em três momentos distintos: (1) os antecedentes das empresas para colaboração, (2) o processo colaborativo e (3) a efetividade percebida da colaboração. O autor justifica a escolha desses três momentos ao colocar que grande parte da literatura existente concentra-se apenas em um desses três momentos dos relacionamentos de colaboração.

3. Variáveis Determinantes para a Compreensão do Sucesso/Insucesso das Organizações em Rede

Com base nas teorias e nos modelos anteriormente abordados pela literatura a respeito do tema, propôs-se um esquema conceitual do estudo expondo fatores chave de estudo em cada fase (momento) da constituição de redes de cooperação entre empresas. O modelo proposto é esquematizado na Figura 4.

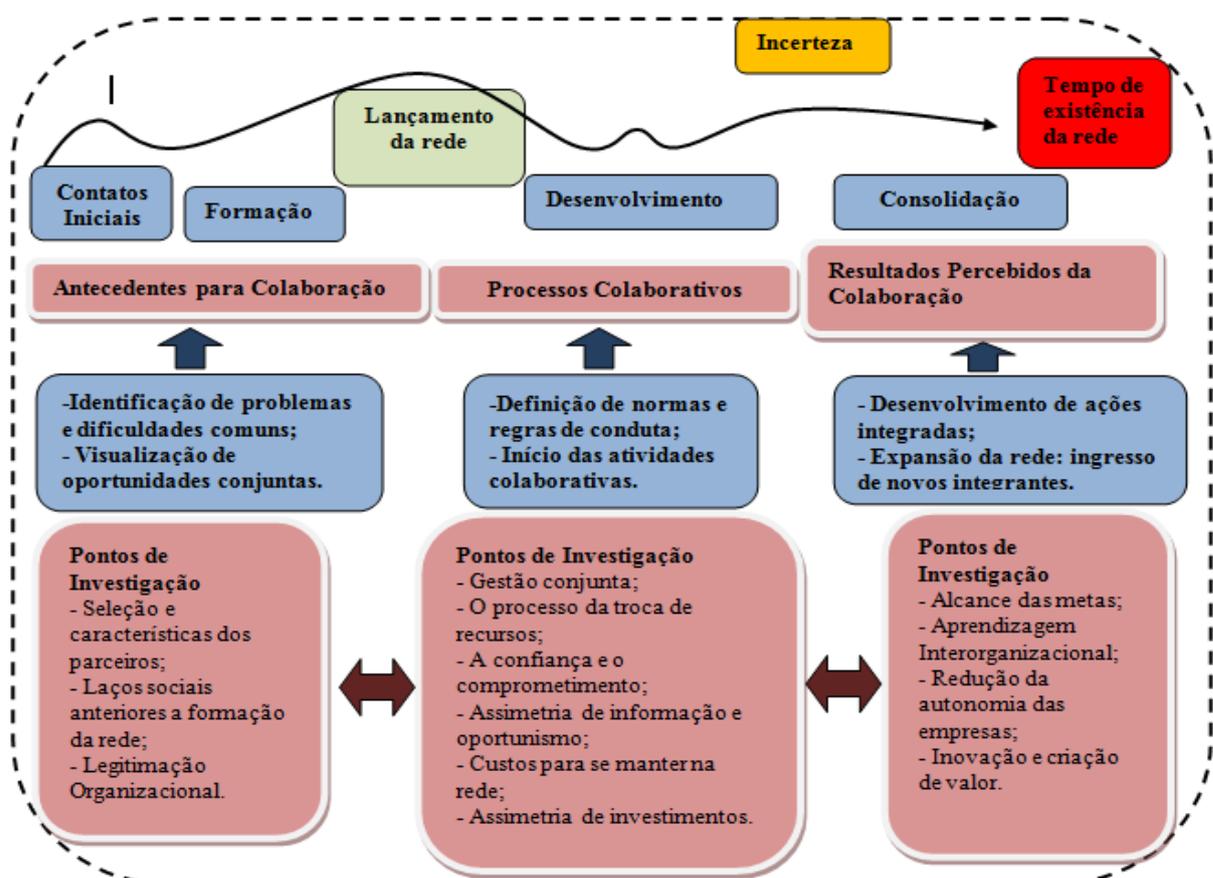


Figura 4: Framework Teórico para o Entendimento do Sucesso/Insucesso das Organizações em Rede

Fonte: Elaborado pelos autores

Através da integração de diferentes perspectivas teóricas identificou-se fatores e condições que devem ser observados ao impulsionar uma organização a formar uma parceria por meio de redes interorganizacionais. Neste tópico não são considerados as expectativas (possibilidade de futuros benefícios) acerca das redes interorganizacionais, e sim os fatores a serem analisados pelas organizações para formação de parcerias, e que podem gerar problemas caso não recebam a devida atenção. Oliver (1990) afirma que os fatores e motivos para a formação do relacionamento referem-se às causas e às contingências que induzem a formação de configurações interorganizacionais, e não às expectativas futuras geradas.

3.1. Antecedentes para colaboração

A decisão do gestor de uma empresa firmar parceria com uma organização particular pode ser influenciada pela dificuldade de encontrar parceiros, denominado como “imperfeição do lado da oferta” por Van Slyke (2007). A diferente orientação estratégica dos sócios pode ser um problema para gestão da rede, pois lida com diferentes as perspectivas de cada empresa parceira. Graddy e Chen (2006) observaram que, mesmo se as organizações estavam dispostas a cumprir com as exigências de financiamento exigidas para formar uma rede, elas foram limitadas pela sua capacidade em potencial. Hitt *et al.* (2000) e Tsang (2002) sugerem que a seleção de parceiros é um fator determinante de sucesso da aliança, devido a necessidade de alinhamento de recursos específicos e a continuidade da troca deles.

Para Douma *et al.* (2001), a dificuldade é ajustar as estratégias às empresas, relacionando aspectos como o equilíbrio complementar de informações, benefícios recíprocos e a harmonia entre as empresas integrantes. Em algumas ocasiões, uma organização é selecionada como um parceiro, simplesmente porque há poucas empresas de serviços alternativos e congruentes para formação de determinada rede. Para Chen (2010), **as parcerias que são formadas apenas com base na disponibilidade dos parceiros, geralmente não obtém sucesso em seus empreendimentos.**

Com referencia aos laços sociais, Gulati (1995) argumenta que a capacidade de uma organização para aderir a uma aliança é limitada pela sua rede social. O complexo de relações entre membros de um sistema social de diferentes dimensões, recursos e habilidades designa a possibilidade de formar uma relação. No trabalho de Burt (1992), o autor procurou especificar como diferentes posições dentro de uma rede de relacionamentos afetam as oportunidades dos atores. Por exemplo, o posicionamento de um ator na rede, representado pelo número de inter-relações com outros atores, poderá reforçar as relações de poder diante dos atores marginais da rede (BALESTRIN *et al.*, 2010). Dessa maneira, **o comportamento econômico dos agentes é constrangido por estruturas sociais que são construídas através do tempo (GRANOVETTER, 1994), e pode delinear o fracasso da organização do arranjo.**

Em seus estudos, Chen (2010) coloca que as parcerias entre empresas são movidas por motivações organizacionais que transmitem legitimidade às demais empresas parceiras e aos *stakeholders*. Parcerias, alianças ou redes de empresas são vistos como desejáveis, e freqüentemente são encorajadas e solicitadas pelos donos e financiadores de empresas (PROVAN *et al.*, 2008; BRYSON *et al.*, 2006). A Teoria Institucional descreve o comportamento conformista ou isomórfico das empresas como uma forma de obter legitimidade perante seus *stakeholders* chave. Essa teoria sugere que as alianças estratégicas podem se originar do desejo de uma organização em melhorar sua reputação, imagem, prestígio ou congruência com as normas vigentes em seu ambiente institucional (DIMAGGIO e POWELL, 1983).

Já a teoria da dependência de recursos se concentra em aumentar recursos organizacionais que são fundamentais para funcionamento ou para reduzir a necessidade de recursos através de alianças estratégicas (GRONBJERG, 1993). A partir da rede interorganizacional as empresas podem obter acesso a um logotipo, a uma marca compartilhada, nomes e outras bases que dão legitimidade (HAAHTI e YAVAS, 2004), e isto pode gerar retornos econômicos. Pesämaa (2007) também argumenta que uma empresa pode obter legitimidade do envolvimento em relações interorganizacionais. A legitimidade resume as atividades reconhecidas das empresas diante de seus principais *stakeholders* (LAWRENCE *et al.*, 1997). **Todavia, a incapacidade da rede em garantir a sua legitimidade entre os stakeholders pode ser um fator decisivo para o insucesso do negócio.** Para Pereira (2005) existem parceiros que buscam, na rede, algo mais do que o retorno econômico do seu negócio. Seu objetivo intrínseco está em maximizar o seu ganho social e sua legitimação como empreendedor. Para isso, faz questão de participar das diretorias das redes, o que lhe garantirá uma melhor visibilidade social. De um simples empresário, dono de uma empresa, ele agora é um agente transformador de dezenas delas. Seu caráter dinâmico e conciliador garante a sustentabilidade das redes, mas não a sua evolução.

3.2. Processos Colaborativos

Em uma relação de colaboração, existe um conjunto de processos e atividades relacionados ao desenvolvimento das redes que ajudam a orientar o fluxo de informações, gerenciar a profundidade e a amplitude das interações, e melhorar os intercâmbios complexos e dinâmicos entre os parceiros. Desenvolve-se neste item fatores de colaboração que englobam os aspectos gerenciais e de governança em uma relação interorganizacional. Além disso, identifica-se pontos-chaves que refletem o quão comprometido as partes/parceiros da relação são em relação a: compartilhamento de recursos complementares; o fomento da confiança interorganizacional; a possibilidade para alterar políticas e procedimentos das empresas parceiras e os custos para se manter na rede.

A governança e a gestão das redes são aspectos relacionados ao desenvolvimento da rede e para o alcance dos objetivos propostos e refere-se ao conjunto de regras, restrições, incentivos e mecanismos aplicados para coordenar os participantes em uma organização (WEGNER e PADULA, 2010). O que diferencia a gestão de redes de empresas da governança corporativa é que os atores são as empresas, e não indivíduos. Em uma rede cooperativa, a gestão é o resultado de um processo de negociação entre os respectivos dirigentes das empresas participantes no acordo (WEGNER e PADULA, 2010). Estas empresas concordam em perder sua liberdade até certo ponto, e permitem que a gestão da rede coordene certos aspectos de seus negócios sob o sistema de regras criadas pelo grupo (ALBERS, 2005).

Cooperação interorganizacional, por definição, envolve a interação de duas ou mais organizações parceiras na prestação conjunta de serviços e/ou oferta de um produto, ou outro objetivo comum que elas queiram alcançar. Estas empresas trazem consigo a cultura própria e práticas de administração diferentes dos demais parceiros. **Assim, é na cooperação que essas diferenças se tornam latentes e precisam ser ajustadas para que a rede tenha sucesso (WEGNER *et al.*, 2008). A dificuldade inerente a esse processo se deve ao fato que a cooperação demanda grandes esforços de coordenação, gerando complexidade gerencial e incerteza (PARK e UNGSON, 2001).** Questiona-se aqui, como é a gestão das redes que perderam algum de seus integrantes? Como era o processo de tomada de decisão em redes que incitou a saída de alguns integrantes? A forma de gerir a rede influenciou na saída de alguns integrantes, ou até mesmo o insucesso da mesma?

Em redes de empresas há uma necessidade de especificar as funções e responsabilidades, definir e coordenar as tarefas para cada parceiro na operação do dia-

a-dia, para assim, gerenciar as operações e os objetivos acordados (CHEN, 2010). Estes aspectos administrativos são vistos como sendo fundamentais para alcançar a eficácia colaboração (BARDACH, 1998; CROPPER, 1996).

Outra questão ao se tratar de redes é que as organizações entrarão em parcerias quando os parceiros podem contribuir com recursos ou capacidades que não são possuídas por outra organização (PFEFFER e SALANCIK, 1978; DYER e SINGH, 1998), gerando novos benefícios para a organização individual. No entanto, alguns atores, os quais denomina-se, aqui, de empreendedores, começam a visualizar novas oportunidades de evolução dos seus negócios fora das redes. Assim, buscam alternativas estratégicas para sair das redes, isto é, minimizando os seus custos, mas mantendo os benefícios de pertencer a uma rede. **Essas empresas percebem que elas somente irão continuar crescendo de forma duradoura e sustentável fora das redes dado o caráter limitante de atuação das redes.** As empresas, então, rompem com as redes, aumentam o risco associado ao seu negócio, pois não terão mais a cobertura oriunda das redes, e partem para o mercado, agora competindo isoladamente, não apenas com as outras redes, mas também com a sua antiga rede parceira.

Para minimizar o agente oportunista do negócio Fryxell *et al.* (2002), Koza e Lewin (2000) destacam que a confiança e o comprometimento dos agentes é um requisito para estabelecer as trocas em redes de cooperação e o sucesso desse tipo de estratégia. Isto será importante para aproximação entre as partes, e facilitará a troca do total de recursos e influenciará na reciprocidade, frequência e intensidade de interações entre os atores da rede (HANSEN, 1999; TIWANA, 2008). A confiança cria um contexto de colaboração social propício à partilha de informação e aprendizagem (DYER e CHU, 2003; MUTHUSAMY e WHYTE 2005). Na visão de Verschoore e Balestrin (2008), a confiança aproxima os agentes e, dessa forma, as relações acabam extrapolando o plano econômico.

As dificuldades se acentuam em redes quando a confiança e o comprometimento dos atores são fracos ou não existem. Para Bachmann *et al.* (2001) e Uzzi (1996), sem um mínimo de confiança e comprometimento é quase impossível o estabelecimento e a manutenção de relações interorganizacionais bem-sucedidas por um longo período. Larson *et al.* (1998) descrevem que a falta de confiança pode ser uma barreira para a criação do conhecimento e para efetividade do aprendizado interorganizational. **Na concepção de Sadowski e Duysters (2008), o fracasso da rede tem sua origem em uma pareceria mal gerida, em que não há confiança entre os parceiros envolvidos.** A falta desses aspectos pode estar relacionada à outros problemas como a assimetria de informação e o oportunismo.

Williamson (1975) aborda que a assimetria da informação entre os atores envolvidos no processo era prejudicial para promover a *performance* das empresas e que ainda gerava um custo para as mesmas. Esta variável se refere para a apropriação de lucros por uma empresa detentora de uma informação específica associada à determinada transação (FIANI, 2002). Para Venturini (2008), estas informações privilegiadas podem ser tanto exógenas, associadas às relações com os agentes externos à rede, quanto endógenas, decorrentes das trocas entre os próprios participantes. **A suposição do oportunismo numa situação em que há assimetrias informacionais pode aumentar os custos ou diminuir os benefícios da outra parte, que é incapaz de monitorar ou controlar as ações do agente oportunista (BYRNS e STONE, 1996).**

O comportamento oportunista existe quando um dos atores atua estrategicamente, buscando concretizar seus próprios interesses em detrimento dos interesses de outros atores e sob desobediência das normas (WILLIAMSON, 1985). Dessa maneira, no momento que as empresas da rede não receberem informações similares e começa a se verificar o comportamento oportunista, a complexidade e a incerteza da situação comercial aumentará (LIMA, 2007), e as firmas começarão a projetar “salvaguardas” para não serem vítimas uma das outras (WILLIAMSON, 1985).

Nessa perspectiva, aborda-se a questão dos custos para as empresas se manterem na rede (ADLER e KWON, 2002). Do ponto de vista de Jarillo (1998), o pressuposto básico para a continuidade da existência de uma rede de empresas é que os ganhos provenientes da cooperação sejam superiores aos lucros que podem ser obtidos fora da rede. Caso esse fato não se concretize, as empresas buscam opções fora da rede, para manter o mesmo padrão a um menor custo. **Para Park e Ugson (2001, p.47) “uma rede está apta a sustentar sua estrutura e permanecer como um mecanismo eficiente para transações inter-firmas, enquanto os benefícios econômicos dos parceiros se sobrepuserem aos custos potenciais de gerenciar a aliança.”** Esta questão é apontada por Sadowski e Duysters (2008) e Pesãmaa (2007) com um problema ou desvantagem das redes interorganizacionais.

Por fim, destaca-se a questão levantada por Olson (1971) na Teoria da Ação Coletiva que é a assimetria de investimentos, pelo forte apelo dos indivíduos ao auto-interesse. Conforme o próprio autor discorre, “a razão para pertencer a um determinado grupo revela-se pela chance ou possibilidade de conseguir algo através desse pertencer” (OLSON, 1999, p.18). Este conceito surge em decorrência do fato dos indivíduos possuírem diferentes motivos em alcançar o objetivo comum (OLSON, 1999), ou seja, num grupo, um indivíduo pode associar um valor mais alto a certo bem coletivo, e ele estará disposto a investir mais para sua obtenção. **No entanto, “nem todos os indivíduos do grupo associam o mesmo valor ao bem, apesar de terem interesse em consumi-lo.** Esses indivíduos têm incentivos para não contribuir, uma vez que o grupo vai fazê-lo de qualquer forma. Eles são os caronas” (PEREIRA, 2005, p. 36).

4.3 Resultados Percebidos da Colaboração

Nesta parte do trabalho quatro dimensões de eficácia percebida são utilizados: (1) Alcance das metas e objetivos; (2) Aprendizagem Interorganizacional; (3) Redução da autonomia das empresas parceiras; e (4) Inovação e criação de valor. A primeira dimensão é a realização da tarefa orientadora da rede e corresponde ao objetivo principal dos esforços de financiamento feito pelas empresas parceiras nas relações interorganizacionais. A segunda dimensão está mais relacionada com a capacitação e melhorias nas empresas da rede. A terceira refere-se à interdependência das empresas, e a última à atribuição e geração de novos conhecimentos e habilidades.

O modelo racional-intencional de eficácia organizacional assume que organizações são projetadas para atingir determinados objetivos (ETZIONI, 1964). O sucesso da colaboração requer um alinhamento ou compatibilidade de objetivos, bem como o alcance dos mesmos. As empresas se unem por objetivos comuns que estão centrados, principalmente, no acesso à aprendizagem e inovação, na redução de custos e riscos, na ampliação da escala e poder de mercado, no aprofundamento das relações sociais e nos serviços, produtos e infraestrutura disponibilizados pela rede (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008).

Na visão de Wegner e Padula (2010, p. 74), a “continuidade da cooperação é condicionada à capacidade de atingir os objetivos propostos e fazer os membros mais competitivos”. Para Pereira e Pedrozo (2004); Pereira *et al.*, (2010) de maneira específica, uma idéia intrínseca nos estudos relacionados à gestão das redes sugere que os conflitos são causados por objetivos organizacionais não alcançados por um membro da aliança. **O surgimento de conflitos poderá ocorrer caso um ou mais dos objetivos traçados não sejam atingidos, e ocasionar a insatisfação e o desentendimento entre as empresas parceiras, e incitar a saída das empresas da rede.**

O segundo resultado de colaboração enfatiza a aprendizagem interorganizacional. Uma perspectiva relacionada à aprendizagem enfatiza que as alianças surgem como uma resposta estratégica das organizações às mudanças ambientais que exigem melhoria nas habilidades, conhecimentos e capacidade tecnológica (KOGUT, 1988). Na visão de Pardini *et*

al. (2006) a aprendizagem interorganizacional não é promovida isoladamente. Esse tipo de aprendizagem resulta do confronto e união dos conhecimentos disponíveis por meio das experiências da organização. **A aprendizagem é relevante, pois a inovação substantiva exige que os participantes aprendam e se comuniquem uns com os outros de uma forma a permitir a transformação (HANDLEY *et al.*, 2006).**

Nos estudos de Estivalet (2007), a autora identificou diversos fatores (barreiras) que podem dificultar o processo de aprendizagem nas organizações que atuam em rede, dentre os quais, aponta-se: assimetrias de poder; visão individualista; falta de clareza e transparência; conflitos entre as empresas; localização geográfica das empresas; processo de comunicação ineficaz; e falta de cooperação e de espírito coletivo.

Nessa perspectiva, discute-se a dificuldade da rede em gerar novos benefícios para seus integrantes ou inovar (PEREIRA, 2005 e AHOLA, 2009). A inovação pode ser definida como a introdução de novos elementos na produção, na prestação de um serviço, nas operações de uma organização - matérias-primas, trabalho, mecanismos e equipamentos utilizados - com o objetivo de reduzir os custos e/ou aumentar a qualidade do produto (DAMANPOUR, 1991; REICHSTEIN e SALTER, 2006).

Como as atividades de gestão de processos se estendem em uma organização ao longo do tempo, cada vez mais, ligações e rotinas de ação em as redes reduzem incertezas tecnológicas, sociais e econômicas pelo processo de inovação (PYKA e KÜPPERS, 2002). Para Westerlund e Rajala (2010) há uma relação direta e positiva entre inovação e o processo de colaboração de empresas em rede. No entendimento de Pereira *et al.* (2010), apesar de as redes horizontais serem constituídas, em muitos casos, por outros motivos, a inovação torna-se o propulsor da sustentabilidade desses empreendimentos. **Estes autores também explicam que a criação de novos conhecimentos se dará pela ação de todos os atores envolvidos no ambiente da rede, não sendo um compromisso estratégico de todos.**

Outra dificuldade que muitas redes interorganizacionais enfrentam é redução da autonomia das empresas parceiras (CHEN, 2010). Em uma aliança de colaboração, os parceiros lidam com as tensões acerca da autonomia organizacional e do poder diferencial na relação (BRYSON *et al.*, 2006). Em uma parceria eficaz, Cummings (1984) destaca que os integrantes da rede necessitam despende tempo de um “dia-a-dia” de controle sobre as atividades, para se dedicar as atividades de colaboração.

Na visão de Chen (2010), a redução da independência organizacional das empresas participantes da rede, as leva a dedicar menos tempo, recursos e esforços para o continuação da relação, comprometendo a estabilidade e continuidade da rede. **A redução da autonomia organizacional como um resultado negativo de colaboração é, no entanto, susceptível de ser visto como uma ameaça à sobrevivência da rede.**

5. Discussão e considerações finais

Os relacionamentos interorganizacionais podem ser considerados tanto o ator como o contexto. Por um lado, quando vista como um ator, uma rede é uma entidade que pode ser analisada de forma independente. Por outro lado, uma rede é sempre constituída por entidades menores, como organizações, e pode ser vista como um ambiente circundante, ou seja, passivo no contexto (ALVES *et al.*, 2010). Sydow (2006) ressalta que, comparada com as organizações individuais, a gestão de redes de organizações implica mudanças significativas das funções e papéis da gestão tradicional. Os gestores não podem preocupar-se tão somente em desenvolver e implementar estratégias no nível das empresas individuais ou no nível das áreas de negócio. À essa tarefa junta-se a necessidade de formular e implementar estratégias coletivas, que atendam aos interesses dos participantes.

O desafio da gestão dos relacionamentos interorganizacionais está associado à obtenção de informações sobre competências requeridas, necessidades, confiabilidade e

demais atributos dos potenciais parceiros. Mais especificamente, compreender como selecionar os parceiros, como se dividem e se desenvolvem novos conhecimentos, como aumentar o nível de interação entre os parceiros e como as empresas inseridas em redes socializam seu *know how* pode auxiliar no alcance de patamares superiores de competitividade e na minimização de conflitos e desarticulações entre os integrantes, e sua possível saída.

As interações proporcionadas pelas ações colaborativas entre empresas são caracterizadas por múltiplas dimensões, incluindo a decisão conjunta na sua administração, recursos combinados, troca de informações e competências dentre outros fatores, como apresentado no *esquema analítico* proposto. Os contatos que os atores estabelecem levam ao desenvolvimento de seu capital social, criando fluxos informacionais e a combinação de conhecimentos sobre o mercado, estratégias, concorrentes, tecnologias e processos, que podem ser utilizados em benefício das empresas envolvidas e potencializar o desempenho. No entanto, a dificuldade que impera sobre as estruturas de governança das redes são as possíveis disfunções oriundas das decisões e formas de gestão das redes, e como estas poderiam ser evitadas, ou ao menos, amenizadas. Os questionamentos centrais estão em entender até que ponto uma empresa considera estar inserido em uma rede como vantajoso? Quanto ela investe na relação (em termos de recursos: financeiros, pessoal e tempo) e quanto nela permanece?

Este trabalho analisou diferentes fatores e aspectos à serem observados para concepção e implementação redes interorganizacionais e impactos sobre os resultados percebidos de colaboração, e sua relação com a saída das empresas da rede. Especificamente, o objetivo deste trabalho foi examinar as nas teorias relacionadas à redes de empresas os motivos que levam as empresas saírem das redes para integrá-lo em uma visão sintética e didática.

A maioria dos trabalhos sobre colaboração interorganizacional carece de uma sistemática de união dos vários aspectos e fatores relacionados à essa estratégia. Este estudo lançou hipóteses de como efeitos negativos dos pré-requisitos e aspectos da efetividade das redes pode levar a saída de empresas da rede e o possível insucesso da mesma. Este trabalho representa assim, a tentativa de formação de uma linha de pensamento para o entendimento das relações interorganizacionais e os problemas a elas relacionados.

A compreensão da dinâmica relacional entre antecedentes, processos e resultados de relações colaborativas pode ajudar as organizações a tomar medidas proativas para lidar com potenciais problemas e conflitos na formação e desenvolvimento de redes interorganizacionais. O desenvolvimento deste trabalho também pretende contribuir para a estruturação de um alicerce teórico sobre o fenômeno, pois na visão de Chen (2010) apesar da realidade crescente de colaborações interorganizacionais, pouca atenção acadêmica tem sido dedicado à compreensão de fatores na melhoria do funcionamento de tais parcerias. Além disso, pode-se observar o caráter interdisciplinar das teorias, sistematizando a aplicabilidade de uma teoria consolidada no campo das redes interorganizacionais.

Com isso, abre-se um espectro de novas possibilidades de pesquisa até então inexploradas no campo da administração, especificamente na gestão de redes. Dentre essas pesquisas pode extrair diversos questionamentos ainda não relatados: a) Quais fatores apresentados no *esquema analítico* mais influenciam no descontentamento das empresas parceiras, e sua possível saída da rede? b) De que forma os antecedentes e processos de colaboração influenciam e determinam a os resultados percebidos das redes?; c) O que determina a maior *performance* da rede?; d) As abordagens teóricas utilizadas neste estudo são suficientes para explicar o fenômeno? Futuros trabalhos devem ser realizados, do ponto de vista teórico e empírico, com vista a buscar respostas e aumentar o entendimento referente a estas questões e refutar ou corroborar as relações demonstradas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADLER, P.; KWON, W. Social capital: Prospects for a new concept. **Academy of Management Review**, v.23, n.1, p.15-22, 2002.
- ALBERS, S. The design of Alliance Governance Systems. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag, 2005.
- ALVES, J. N.; BALSAN, L. A. G.; MOURA, G. L., NAGEL, M. B. **As relações de confiança, aprendizagem e conhecimento em uma rede do setor imobiliário**. XIII SEMEAD – Seminário de Administração, 2010.
- AHOLA, T. **Efficiency in Project Networks: The role of inter-organizational relationships in project implementation**. Unpublished Doctoral Dissertation, Helsinki University of Technology, Finland, 2009.
- BACHMANN, R. *et al.* Trust and control in organizational relations. **Organization Studies**, v. 22, n. 2, p. 337-365, 2001.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, R. V.; REYES Jr., E. O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 14, n. 3, art. 4, pp. 458-477, 2010
- BARDACH, E. **Getting Agencies to Work Together: The Practice and Theory of Managerial Craftsmanship**. Washington, DC: Brookings Institution Press, 1998.
- BURT, R.S. **Structural Holes: the social structures of competition**. Harvard University Press, England, 1992
- BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C.; STONE, M. M. The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. **Public Administration Review**, v.66, Special issue, p.44–55, 2006.
- BYRNS, R.; STONE, G., JR. **Microeconomia**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CASTRO, M.; BULGACOV, S.; HOFFMANN, V. E. Relacionamentos Interorganizacionais e Resultados: Estudo em uma Rede de Cooperação Horizontal da Região Central do Paraná. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 15, n. 1, p. 25-46, Jan./Fev. 2011.
- CHAO, C. Y. Decision-making biases in the alliance life cycle: Implications for alliance failure. **Management Decision**, v. 49, n. 3, p. 350-364, 2011.
- CHEN, B. Antecedents or Processes? Determinants of Perceived Effectiveness of Interorganizational Collaborations for Public Service Delivery. **International Public Management Journal**, v.13, n.4, p.381-407, 2010.
- CORSTEN, D.; GRUEN, T.; PEYINGAUS, M. The effects of supplier-to-buyer identification on operational performance – An empirical investigation of inter-organizational identification in automotiverelationships. **Journal of Operations Management**, v.29, p.549-560, 2011.
- CROPPER, S. Collaborative Working and the Issue of Sustainability. p. 80–100 In HUXHAM, C. (ed.) **Creating Collaborative Advantage**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996.
- CROPPER, S., EBERS, M., HUXHAM, C., RING, P.S. Introducing inter-organizational relations. In CROPPER, S., EBERS, M., HUXHAM, C., & RING, P.S. (Eds.), **The Oxford handbook of inter-organizational relations**. New York: Oxford University Press Inc; p. 3-30, 2008.
- CUMMINGS, T. Transorganizational Development. **Research in Organizational Behavior**, v.6, p.367–422, 1984.
- DAMANPOUR, F. Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. **Academy of Management Journal**, v.34, n. 3, p. 555-590, 1991.
- DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. **American Sociology Review**, v.48, p.147–160, 1983.
- DOUMA, M., BILDERBEEK, J., IDENBURG, P., LOOISE, J., Strategic alliances. Managing the dynamics of fit. **Long Range Planning**, v.33, p.579–598, 2001.

- DYER, J. H.; CHU, W. The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. **Organization Science**, v.14, n.1, p.57–68, 2003.
- DYER, H. J.; SINGH, H. H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. **Academy of Management Review**, v.23, n.4, p.660–679, 1998.
- ESTIVALETE, V. F. B. **O Processo de Aprendizagem em Redes Horizontais do Elo Varejista do Agronegócio: do Nível Individual ao Interorganizacional**. Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, 2007. (Tese de Doutorado).
- ETZIONI, A. A. **Modern Organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1964.
- FIANI, R. Teoria dos Custos de Transação. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Organização Industrial**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002
- FRYXELL, G. E.; DOOLEY, R.S.; VRYZA, M. After the Ink Dries: The Interaction of Trust and Control in US-Based International Joint Ventures. **Journal of Management Studies**, v.39, n.6, September, 2002.
- GRADDY, E., CHEN, B. Influences on the Size and Scope of Networks for Social Service Delivery. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v.16, n.4, p.533–552, 2006.
- GRANOVETTER, M. Business Groups. In: SMELSER, N. J.; e SWEDBERG, R. (eds) **Handbook of Economic Sociology**. Princeton, N.J., Princeton University Press, p.453-475, 1994.
- GRONBJERG, K. A. **Understanding Nonprofit Funding: Managing Revenues in Social Services and Community Development Organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- GULATI, R. Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances. **Academy of Management Journal**, v.38, n.1, p.85-112, 1995.
- HAAHTI, A.; YAVAS, U. A multi-attribute approach to understanding image of a theme park: The case of SantaPark in Lapland. **European Business Review**, v. 16, n.4, p.390-397, 2004.
- HANDLEY, K.; STURDY, A.; FINCHAM, R.; CLARK, T. A. R. Within and beyond communities of practice: making sense of learning through participation, identity and practice. **Journal of management studies**, v. 43, n. 3, p. 641-653, 2006.
- HANSEN, M. T. The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. **Administrative Science Quarterly**, v.44, p. 82–111, 1999.
- HITT, M. *et al.* Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts: Resource-Based and Organizational Learning Perspectives. **Academy of Management Journal**, v.43, p.449–467, 2000.
- IRELAND, R. D.; WEBB, J. W. A cross-disciplinary exploration of entrepreneurship research. **Journal of Management**, v.33, p.891-927, 2007.
- JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, vol. 9, n.1, p.31-41, 1988.
- KOGUT, B. Joint-Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives. **Strategic Management Journal**, v.9, n.4, p.312–332, 1988.
- KOZA, M. P.; LEWIN, A. Y. Managing partnerships and strategic alliances: Raising the odds of success. **European Management Journal**, v.18, p.146 –151, 2000.
- LARSON, R. *et al.* The Interorganizational Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliances. **Organizations Science**. Berlin. v.9, n.3, p.285-305, 1998.

- LAWRENCE, T. B.; WICKINS, D.; PHILLIPS, N. Managing legitimacy in ecotourism. **Tourism Management**, v.18, n.5, p.307-316, 1997.
- LIMA, P. E. S. **Redes Interorganizacionais: uma análise das razões de saída das empresas associadas**. Universidade Federal de Santa Maria: RGS, Brasil, 2007. (Dissertação de Mestrado)
- LIN, Z.J.; YANG, H.; ARYA, B. Alliance partners and firm performance: resource complementarity and status association. **Strategic Management Journal**, v.30, n.9, p.921-940, 2009.
- MUTHUSAMY, S. K.; WHITE, M. Learning and knowledge transfer in strategic alliances: A social exchange view. **Organization Studies**, v.26, n.3, p.415-441, 2005.
- OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.
- OLSON, M. **The Logic of the Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups**. President and Fellows of Harvard College. 185 p. 1971.
- OLSON, M. **A lógica da ação coletiva: os benefícios públicos e uma Teoria dos Grupos Sociais**. São Paulo: EDUSP, 1999.
- PARAST, M.M.; DIGMAN, L. A. Learning: the interface of quality management and strategic alliances. **International Journal of Production Economics**, v.114, n.2, p.820-829, 2008.
- PARDINI, D.J.; SANTOS, R.V.; GONÇALVES, C.A. **A dinâmica da aprendizagem intra e interorganizacional: perspectivas em estratégias cooperativas e competitivas utilizando as tipologias de *exploration* e *exploitation***. p.134-150, 2006.
- PARK, S. H.; UNGSON, G. R. Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: a conceptual framework of alliance failure. **Organization Science**, v. 12, n. 1, p. 37-53, 2001.
- PEREIRA, B. A. D. **Estruturação de Relacionamentos Horizontais em Rede**. Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, 2005. (Tese de Doutorado).
- PEREIRA, B. A. D., PEDROZO, E. A. O Outro Lado da Cooperação: uma análise dos problemas na gestão das redes interorganizacionais. In: **Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004.
- PEREIRA, B.A. D.; VENTURINI, J. C.; WEGNER, D.; BRAGA, A. L. Desistência da cooperação e encerramento de Redes Interorganizacionais: em que momento essas abordagens se encontram? **RAI – Revista de Administração e Inovação**, v.7, n.1, p. 62-83, 2010.
- PESÄMAA, O. **Development of relationships in interorganizational networks: Studies in the tourism and construction industries**. Unpublished Doctor's thesis, Luleå University of Technology, Strömsund, Sweden, 2007.
- PESÄMAA, O.; HAIR, J. F.; JONSSON-KVIST, A. K. When collaboration is difficult: The impact of dependencies and lack of suppliers on small and medium sized firms in a remote area. **World Journal of Tourism Small Business Management**, v.1, p.6-21, 2007.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper & Row, 1978.
- PROVAN, K. G.; KENIS, P.; HUMAN, S. E. Legitimacy Building in Organizational Networks. p. 121-137. In L. BLOMGREN B.; O'LEARY, R. (eds.) **Big Ideas in Collaborative Public Management**. Armonk, NY: M.E. Sharpe. 2008
- PYKA, A.; KÜPPERS, G. **Innovation Networks**. Edward Elgar Publishing Limited, 2002.
- REICHSTEIN, T.; SALTER, A. J. Investigating the sources of process innovation among UK manufacturing firms, **Industrial and Corporate Change**, v.15, n.4, p. 653-682, 2006.

- SADOWSKI, B.; DUYSTERS, G. Strategic technology alliance termination: An empirical investigation. **Journal of Engineering and Technology Management**, v.25, p.305 - 320, 2008.
- SCHERER, F. O. **Limites, inovação e desenvolvimento nos relacionamentos de redes de pequenas empresas no Rio Grande do Sul**. 109 pag. (Dissertação de mestrado em Administração– UFRGS: Porto Alegre, RS, 2007.
- SYDOW, J. Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung. In: SYDOW, J' (Org.) **Management von Netzwerkorganisationen**. Weisbaden: Gabler, p.387 – 472, 2006.
- TOIGO, T. ALBA, G. R. Programa Redes de Cooperação do estado do Rio Grande do Sul: perfil das redes de empresas acompanhadas pela Universidade de Caxias do Sul. XIII Semead – Seminários em Administração. **Anais..** São Paulo, Edusp, 2010.
- TSANG, E. W. K. Acquiring knowledge by foreign partners from international joint ventures in a transition economy: Learning-by-doing and learning myopia. **Strategic Management Journal**, v.23, p.835-854, 2002.
- TIWANA, A. Do bridging ties complement strong ties? An empirical examination of alliance ambidexterity. **Strategic Management Journal**, v.29, p. 251–278, 2008.
- UZZI, B. The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect. **American Sociological Review**, v. 61, p. 674–698, 1996.
- VAN SLYKE, D. M. Agents or Stewards: Using Theory to Understand the Government Nonprofit Social Service Contracting Relationship. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v.17, n.2, p.157-187, 2007.
- VENTURINI, J. C. **Assimetria de informação em redes de empresas horizontais: um estudo das diferentes percepções de seus atores**. Santa Maria, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), 2008. (Dissertação de Mestrado)
- VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores Relevantes para o Estabelecimento de Redes de Cooperação entre Empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, Out./Dez. 2008.
- WEGNER, D. **Governança, Gestão e Capital Social em redes interorganizacionais de empresas: uma análise de suas relações com o desempenho das empresas participantes**. Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, 2011. (Tese de Doutorado).
- WEGNER, D.; PADULA, A. D. Governance and Management of Horizontal Business Networks: An Analysis of Retail Networks in Germany. **International Journal of Business and Management**, v. 5, n. 12, p. 74-88, 2010.
- WEGNER, D.; ZEN, A. C.; ANDINO, B. F. A. **O Último que Sair Apaga as Luzes: Motivos para a desistência da cooperação interorganizacional e o encerramento de redes de empresas**. XI SEMEAD – Seminário de Administração, 2008.
- WESTERLUND, M.; RAJALA, R. Learning and innovation in inter-organizational network collaboration. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.25, n.6, p.435–442, 2010.
- WILLIANSO, O. E. **Market and hierarchies: analysis and antitrust implications**. New York: Free Press, 1975.
- WILLIANSO, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: Free Press, 1985.
- YAYAVARAM, S.; AHUJA, G. Decomposability in knowledge structures and its impact on the usefulness of inventions and knowledge-base malleability. **Administrative Science Quarterly**, v.53, p.333–362, 2008.