



A dependência das redes interorganizacionais em relação as suas empresas integrantes

The dependence of interorganizational networks in relation to its member companies

Leander Luiz Klein¹
Breno Augusto Diniz Pereira²
Antônio Carlos Freitas Filho³

Resumo

O objetivo deste artigo é verificar como se desenvolve a relação de dependência entre rede e empresas ao longo da evolução das redes interorganizacionais. Para tanto, realizou-se uma pesquisa com redes que se encontravam em fases distintas de evolução, quais sejam: formação, desenvolvimento e profissionalização. Para coleta de dados, realizou-se entrevistas com os presidentes de redes, tendo em vista fatores definidos a priori conforme literatura. Dentre os principais resultados dessa pesquisa, ressalta-se o fato de, nas fases iniciais de evolução das redes, elas serem dependentes dos seus integrantes quanto aos fatores estudados. A saída de um deles comprometeria toda estrutura da rede. Isto vai se modificando no decorrer do processo evolutivo da rede. Assim, com o desenvolvimento e profissionalização da rede, ela gera mais benefícios aos seus associados, e estes é que se tornam dependentes da rede.

Palavras-chave: Dependência. Evolução de redes. Recursos.

Abstract

The objective of this article is to verify how the relationship of dependency network-enterprises develops along the evolution of interorganizational networks. For that, a research was conducted with networks that were in distinct phases of evolution that are: Formation, Development and Professionalization. For data collection, interviews were conducted with network presidents in view of factors defined a priori according to literature. Among the main results of this research, we highlight the fact that during the initial phases of evolution of the networks, they are quite dependent on the members to the factors studied. The withdraw of one of them would compromise any network structure. But, this fact change in the course of network evolutionary process. That is, with the development and professionalization of the network, it generates more benefits to its members, and these become dependent to the network.

Keywords: Dependence. Evolution of networks. Resources.

1 Introdução

Uma tendência que tem sido adotada pelas empresas, no século XXI, é a utilização de estratégias cooperativas como um meio para competir em um cenário que é cada vez mais dinâmico e desafiador (FERREIRA; BRUNO, 2007). Uma dessas estratégias de cooperação consiste na criação de alianças estratégicas entre empresas, ao qual se dá o nome de redes interorganizacionais. O que separa a investigação sobre as relações interorganizacionais da pesquisa em redes interorganizacionais é a ideia de que não só

¹ Doutor em Administração e Professor de Administração da UFSM. Brasil. Afiliação: Universidade Federal de Santa Maria - UFSM. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7157616811264324>. Email: kleander88@gmail.com

² Doutor em Administração e Professor de Administração da UFSM. Brasil. Afiliação: Universidade Federal de Santa Maria - UFSM. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8919338859562451>. Email: brenodpereira@gmail.com

³ Graduando de Administração da UFSM. Brasil. Afiliação: Universidade Federal de Santa Maria - UFSM. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3918451748083670>. Email: antoniofreitas97@yahoo.com.br

as organizações podem se beneficiar ao trabalhar com outras organizações, mas a rede formada pelas organizações também pode constituir uma alternativa de organização com seu próprio sistema de gestão (LEMAIRE, 2012).

Partindo da teorização proposta por Powell (1990), a pesquisa em redes interorganizacionais é baseada na visão de que a rede constitui uma forma de organização distinta de mercados ou hierarquias. Tureta, Rosa e Ávila (2006) explicam esses conceitos propostos por Powell (1990): uma organização de mercado é aberta para todos os entrantes e permite que os participantes se comprometam com outras negociações e transações. Os atores buscam interesses próprios com comportamentos individualistas, o que prejudica o intercâmbio de informações e tecnologias. Já as organizações hierárquicas, operam sob regime de procedimentos administrativos, havendo alto nível de supervisão para definir papéis, funções e posições. Com essa especialização das tarefas, as atividades acabam por ser interdependentes. Para Riemer, Gogolin e Klein (2002), as redes possuem características inerentes às organizações de mercado, como a especialização das tarefas e as pressões do modelo, ao mesmo tempo em que possuem características inerentes ao modelo hierárquico, como a confiança e as informações interligadas e interdependentes.

Wegner e Padula (2010) mencionam que as redes interorganizacionais horizontais são aquelas que englobam empresas de um mesmo setor, as quais permanecem legalmente independentes e cooperam em aspectos predefinidos. Essas organizações (as empresas) operam em conjunto (em uma rede) sob determinadas regras, mas se mantêm independentes no mercado. As empresas parceiras trabalham em conjunto para desenvolver novos processos, produtos e tecnologias e executar outras tarefas, que uma empresa individual teria grande dificuldade em realizar por conta própria. Isto remete à importância desse formato organizacional, pois a base da rede são projetos e atividades coletivas entre múltiplas montantes que buscam melhorar a sua posição competitiva. Oliveira et al. (2016) pontuam que, em uma rede interorganizacional, as empresas se destacam por sua flexibilidade e capacidade de adaptação, de modo que não são mais vistas individualmente, mas como um conjunto de empresas interligadas.

Nessa relação entre a rede (como organização formalmente constituída) e as empresas integrantes, desenvolvem-se laços e relações de dependência mais fortes com a rede à medida que as empresas obtêm vantagens competitivas que não obteriam fora da rede (KLEIN; PEREIRA, 2016). As redes crescem e se desenvolvem diante da combinação de alguns fatores que são essenciais para sua evolução. Sem esses fatores, elas dificilmente conseguem se tornar uma estratégia real. A presença desses fatores, segundo Dutra e Sauaia (2007), possibilita a evolução das alianças estratégicas e, conseqüentemente, fortalece as redes de empresas. Portanto, neste trabalho, tem-se como problema de pesquisa: *como se estabelece a relação de dependência das redes com as empresas integrantes ao longo de sua evolução?*

As respostas a esse problema de pesquisa ajudariam no melhor entendimento do insucesso de redes de empresas como as pesquisadas neste trabalho. Toigo e Alba (2010), por exemplo, analisaram em seus estudos a relação entre redes criadas e encerradas no estado do Rio Grande do Sul, e verificaram que, de um total de 41 redes criadas no ano de 2000, apenas 26 continuam ativas em 2010. O que se pretende destacar é que, no fracasso de uma rede, houve um problema na relação, e a problematização da dependência das redes em diferentes fases da evolução possibilitará compreender elementos que estão relacionados a tal fato. Diante disso, a resposta a aquele problema de pesquisa é o que motiva a realização deste trabalho, que tem como objetivo verificar como se desenvolve a relação de dependência rede--empresa ao longo da evolução das redes interorganizacionais.

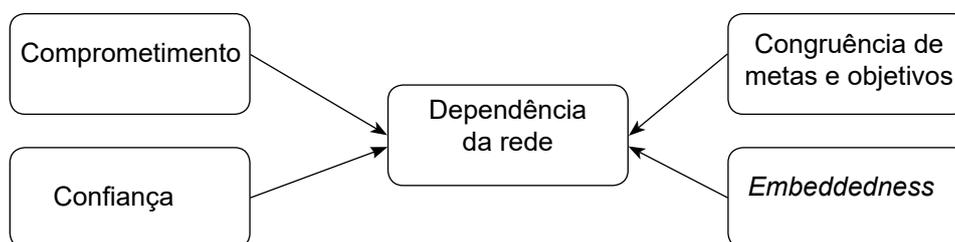
Como justificativa para realização deste trabalho, destaca-se que essa pesquisa originará indicadores para o entendimento de estudos sobre a formação, consolidação e desempenho de redes interorganizacionais, como os de Wegner, Bortolaso e Zonatto (2016). Além disso, na percepção de Ahuja, Soda e Zaheer (2012), pouca atenção tem sido dada à evolução de redes organizacionais e suas dinâmicas gerenciais. Essas dinâmicas são afetadas por fatores estudados nesse artigo que evidenciam a dependência da rede com suas empresas integrantes. Como contribuição gerencial, o estudo procura evidenciar as mudanças na relação de dependência existente entre a rede e as empresas parceiras, dados os benefícios gerados pela realização, efetivação e especialização de atividades estabelecidas pela rede.

2 Fatores de dependência da rede

Dado que a rede é, conforme explanado anteriormente, uma nova entidade administrativa a partir de sua constituição formal, constituída por empresas independentes que colaboram para um objetivo específico, a sua dependência está relacionada, principalmente, a fatores relacionais e ao comportamento das empresas associadas. É nesse sentido que a dependência da rede em relação às empresas integrantes foi estudada e explorada, pois, conforme destacado anteriormente, poucos trabalhos foram encontrados a respeito da dependência de redes.

Ressalta-se, ainda, que os estudos e trabalhos encontrados não abordam diretamente a dependência. Estes tangenciam a questão apresentando fatores fundamentais à constituição de redes e/ou que melhoram o início da relação colaborativa e sua continuidade. Com base nesses estudos, elaborou-se a proposta inicial desta pesquisa, exposta na Figura 1.

Figura 1 - Fatores de dependência da rede com os integrantes



Fonte: Elaborado pelos autores

Quanto aos fatores de dependência da rede expostos na figura 1, o comprometimento dos integrantes da rede pode ser entendido como a medida de fidelidade das empresas parceiras para a rede como uma unidade específica (ANDRÉSEN; LUNDBERG; ROXENHALL, 2012). Em outras palavras, o comprometimento se traduz no atendimento e realização de propostas, acordos e ações encaminhadas pela rede. Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011) argumentam que, quando o parceiro é comprometido com o relacionamento, ele irá despender esforços para que tenha sucesso.

De maneira específica, Pesämaa e Hair (2008) afirmam que o sucesso das relações de cooperação é influenciado pelo comprometimento interorganizacional, o qual é um objetivo intrínseco de redes. Para eles, o comprometimento significa que uma empresa trabalha para todos e todas as empresas trabalham para a sobrevivência das empresas individuais. Muitos estudos citam e demonstram que o comprometimento é um fator essencial para o estabelecimento de relações colaborativas e que determina a perspectiva de um relacionamento de longo prazo. Entre esses estudos, podem-se citar Koza e Lewin (2000); Goodman e Dion, (2001); Perry, Sengupta e Krapfel (2004); Sharma et al. (2006), Roxenhall (2011); Andersen e Medlin (2016). Para Martins, Velozo e Gliglio (2016), em redes de empresas, os laços sociais de comprometimento e de confiança são as bases do equilíbrio e desenvolvimento das redes de atores que participam desse modelo de negócios.

Quanto à relação de confiança entre as empresas, Perry, Sengupta e Krapfel (2004) definem a confiança como o grau em que uma empresa acredita que a outra é confiável e possui integridade. Para eles, a confiabilidade é a crença de que o parceiro vai honrar as obrigações com as quais se comprometeu, enquanto a integridade é a crença de que o parceiro é honesto e faz o que é certo. Oliveira et al. (2016) destacam que a confiança entre as empresas deve existir, sendo uma forma de antecipar o comportamento da outra, facilitando o conhecimento das atitudes, a troca de informações e as transações. Jiang, Gao e Li (2009) explicam que as empresas mutuamente confiantes raramente agem de forma oportunista e ambos tendem a dedicar-se à relação de cooperação, que leva a uma relação forte e de longo prazo. Welter (2012) explica que sinais de reciprocidade entre as partes fazem com que elas entendam que a confiança que uma estende à outra será recompensada. Para ele, a confiança baseia-se na percepção de que o outro irá se comportar de uma maneira que é esperada e benevolente.

Outro fator que se destaca no momento da formação e desenvolvimento de relações interorganizacionais é o consenso quanto aos objetivos e metas a serem alcançadas. As relações de cooperação, para Tineo e Tomazzoni. (2017), são imprescindíveis para a realização de objetivos comuns e contribuem para os projetos elaborados pelos atores envolvidos. Contudo, Carvalho et al. (2018) destacam que o desenvolvimento de relações interorganizacionais lucrativas e produtivas requer um alinhamento de objetivos entre os integrantes. Ring e Van de Ven (1994) também destacam que a formação de uma visão e metas compartilhadas entre as empresas é essencial para qualquer relação colaborativa. Para Provan e Kenis (2008), o consenso sobre objetivos gerais em nível de rede, na ausência de hierarquia, estimula os membros da rede para se tornarem mais envolvidos e comprometidos com a rede e, portanto, mais propensos a trabalhar juntos.

Organizações aderem e se inserem em redes quando acreditam que sua participação vai permitir que elas sejam mais capazes de atingir seus objetivos organizacionais, incluindo aqueles relacionados à sua sobrevivência, à sua reputação e à satisfação dos *stakeholders* externos (MARKHAM; JOHNSON; BONJEAN, 1999). Para Andrésen, Lundberg e Roxenhall (2012), quando os objetivos da rede estão intimamente associados com os objetivos das organizações que a compõem, os objetivos são mais propensos a ganhar o reforço e aval de todos. Isto gera sentido aos integrantes da rede para cooperarem e estimula-os a se comprometerem.

Por fim, discute-se a questão *embeddedness* como fator de dependência das redes em relação aos integrantes. Essa questão passou a ser mais profundamente discutida a partir do reconhecido artigo de Granovetter (1985) intitulado "*Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*". Nesse artigo, o autor discute como o comportamento dos agentes e como as instituições são afetadas pelas relações sociais. Para ele, as ações econômicas estão inseridas/embutidas/envolvidas (*embedded*) em estruturas de relações sociais que as moldam. Assim, quanto mais as empresas sentirem-se envolvidas, sentirem-se parte da rede em que participam, mais a rede terá perspectivas de sobrevivência. De Clercq; Thongpapanl e Voronov (2018) acrescentam que o fator *embeddedness* é particularmente notável entre empresas que exibem orientações inovadoras mais fortes.

Nessa perspectiva, Schalk, Torenvlied e Allen (2010) argumentam que a vontade de uma organização de cooperar e chegar a acordos e posições comuns aumenta com terceiros à medida que a interdependência dos processos organizacionais também aumenta. Schalk, Torenvlied e Allen (2010) também mencionam que, nas redes interorganizacionais, a confiança entre os membros é promovida pelo envolvimento na rede, e não meramente pela atividade proporcionada pela rede. No seu estudo, eles abordaram o conceito de *network embeddedness* pela avaliação de como a participação de um membro organizacional em um grupo afeta o seu desempenho. Os resultados mostraram uma relação positiva entre o quanto coeso o grupo era e o nível de desempenho da empresa.

3 Método do trabalho

Para elaboração deste trabalho, investigaram-se redes de empresas que estavam, no momento da coleta de dados, em três fases distintas de evolução, que são: a fase de Formação, a fase de Desenvolvimento e a fase chamada de Profissionalização das redes. Cada uma dessas fases foi identificada e diferenciada por meio das variáveis expostas no Quadro 1, que são oriundas do trabalho de Provan e Kenis (2007). A definição dessas fases e o estudo da dependência em cada uma delas permitira uma avaliação de possíveis mudanças que possam ocorrer ao longo da evolução das redes em relação ao tema dessa pesquisa.

Em cada uma dessas fases foram estudadas, respectivamente, três redes em fase de Formação, quatro redes em fase de Desenvolvimento e três redes em fase de Profissionalização que possuíam as respectivas características do Quadro 1. Essa quantidade de redes estudadas se justifica pelo critério da saturação dos dados. Minayo (2010) explica que, quando não surgem mais relatos novos e diferentes no processo de coleta de dados da pesquisa, o critério de finalização dessa coleta por meio da saturação das respostas das entrevistas é recomendado, uma vez que os discursos não constituem contribuições adicionais significativas para as análises de dados e conclusões do estudo.

Quadro 1 - Aspectos-chave utilizados para análise das fases de evolução de redes

| Características | Formação da rede | Desenvolvimento da rede | Profissionalização da rede |
|-------------------------------|---|--|--|
| Modo de governança | Governança compartilhada – autogerenciada | Grupo de empresas líderes com o apoio de um ente administrativo | Organização Administrativa da Rede (OAR) |
| Liderança | Centrada nas empresas integrantes em geral | Dividida entre as empresas líderes e o ente administrativo | Centrada na OAR |
| Tomada de decisões | Descentralizada entre os integrantes | Relativamente centralizada | Centralizada e hierárquica |
| Gestão das atividades | Sustentada em mecanismos sociais | Centrada nas empresas líderes e no ente administrativo | Centrada na OAR |
| Estrutura das relações | Incipiente e dispersa - há ligações de laços fortes e fracos iniciais | Definição de laços fortes e fracos pelo estabelecimento de relações de confiança | Manutenção de laços fortes e fracos e relações informais |

Fonte: Elaborado pelos autores

Quanto ao instrumento de pesquisa, Triviños (1987) menciona que, para a pesquisa qualitativa, a realização de entrevistas é uma das principais técnicas utilizadas para realizar a coleta de dados. Além disso, elas oferecem as perspectivas possíveis para que o entrevistado alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias para enriquecer a investigação (TRIVIÑOS, 1987). Assim, a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, elaboradas com base nos fatores demonstrados na Figura 1 (para investigar a dependências das redes) e com base no Quadro 1 (para analisar a fase de evolução em que a rede se encontrava no momento da pesquisa).

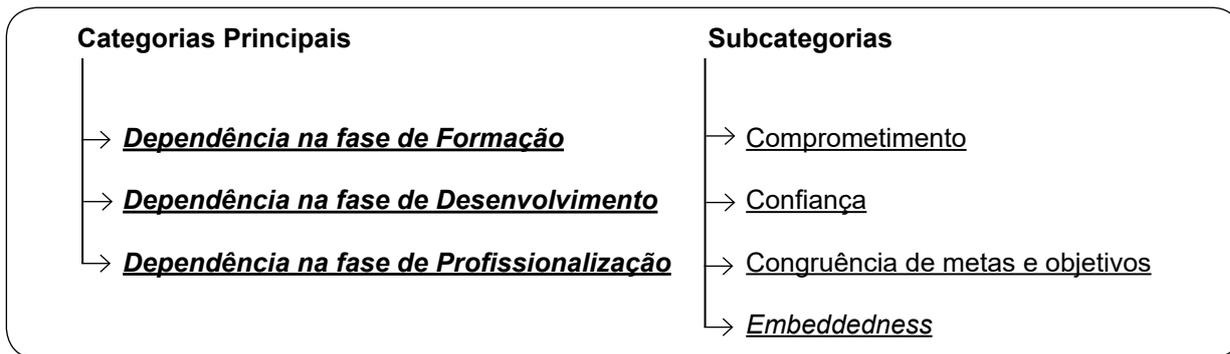
Em relação aos sujeitos pesquisados, entrevistou-se o presidente de cada uma das redes estudadas. Dessa forma, foram entrevistados 10 presidentes de redes de empresas. Para fins de análise das falas dos entrevistados, a identificação dos respondentes foi feita por meio de códigos com o intuito de manter seu anonimato. Dessa forma, os presidentes foram identificados como “Pres” e pelos números identificadores de 1 a 4. Para diferenciar as fases de evolução em que cada uma das redes se encontrava, foi agregado o código “F” quando a rede estava na fase de Formação, “D” para a fase de desenvolvimento e “P” para a fase de profissionalização. Dessa forma, por exemplo, ‘Pres D 3’, identifica impressões, opiniões ou respostas do presidente 3 de uma rede que está na fase de Desenvolvimento.

As entrevistas de campo para a obtenção dos dados foram gravadas e realizadas no período entre novembro de 2015 e março de 2016. As entrevistas duraram, em média, 45 minutos. Essas entrevistas foram transcritas e, para a separação dos trechos das falas dos entrevistados, conforme as categorias do estudo, foram utilizadas planilhas com *Excel* e a organização de dados em categorias em arquivos de *Word*.

A análise dos dados foi baseada na técnica de análise de conteúdo. Para Bardin (2010), essa técnica pode ser considerada como um conjunto de técnicas de análise que, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos relatos dos entrevistados, busca a descrição do conteúdo das mensagens. De maneira geral, Flick (2009, p. 291) afirma que a análise de conteúdo “é um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual, não importando qual a origem desse material”.

O processo de análise das entrevistas foi realizado pela similaridade das falas dos entrevistados. Nesse sentido, elaborou-se um plano de categorias e subcategorias de análise definidas *a priori*, que está especificado na Figura 2. A definição dessas categorias e subcategorias e a categorização dos dados permite verificar as associações e denotações entre trechos de textos o que facilita a análise dos dados (MOARES, 1999).

Figura 2 – Categorias e subcategorias de análise do estudo



Fonte: Elaborado pelos autores

O plano exposto na Figura 2 orientou e facilitou codificação dos dados coletados na pesquisa de campo e a análise dos mesmos. Pôde-se verificar, de forma mais objetiva, a relação de dependência rede-empresas integrantes e possibilitou a comparação dos dados empíricos obtidos na pesquisa de campo com a teoria sobre redes interorganizacionais.

4 Análise e discussão dos resultados

Nesta seção são abordados e analisados separadamente os fatores estabelecidos *a priori* (ver Figura 1) para o estudo da dependência das redes em relação aos seus integrantes. Cada uma das subseções apresenta uma fase de evolução das redes definidas para a realização deste trabalho.

4.1 Análise da dependência na fase de formação

Nesta parte do trabalho são analisados, especificamente, os fatores geradores da dependência da rede na fase de Formação das redes interorganizacionais. O primeiro dos fatores estudado e investigado junto aos presidentes das redes foi o **comprometimento**. Esse fator é citado por estudiosos sobre o tema como um dos mais importantes para a formação e manutenção de relações interorganizacionais.

Nas redes com um modelo de governança autogerenciada, como é o caso das redes dessa fase de evolução, a gestão apoia-se no comprometimento e envolvimento dos membros. Os relatos dos presidentes entrevistados sobre esse fator permitem verificar a importância do comprometimento dos integrantes da rede para realização de suas atividades e propostas conjuntas. Um dos trechos das falas dos entrevistados é colocado a seguir para evidenciar esse fato.

É fundamental esse comprometimento. É fundamental a pessoa se comprometer na participação. Ele vai ter que contribuir para todos e todos têm que contribuir para um. É um grupo que passa a ser formado. Não adianta dizer: ah, nós vamos colocar um gestor, e ele vai administrar a rede e vai resolver todos os problemas para nós. Isso não funciona; as pessoas têm que participar, se comprometer. (Pres F 3)

Nesse trecho da entrevista, pode-se perceber o quanto o entrevistado evidencia o comprometimento ao ressaltar a relevância da participação e atuação conjunta de todos. Esse relato representa a ideia dos outros entrevistados e gera subsídios para verificar que a rede é dependente do comprometimento dos seus integrantes nessa fase, pois, sem ele, a rede não consegue consolidar ações e atividades conjuntas para ela crescer e evoluir.

Paralelamente ao comprometimento dos integrantes, outro fator bastante referenciado na literatura sobre formação e desenvolvimento de redes é a **confiança**, que se refere à relação de confiança entre os integrantes e à confiança na rede. Com a realização das entrevistas, pôde-se verificar que eles foram enfáticos ao revelarem a importância da confiança entre os integrantes para a continuidade da rede. Destaca-se um dos trechos que exhibe essa questão.

Sim, essa coisa de eu saber que eu posso comprar um monte de material em nome de todos, e saber que o outro vai pagar, isso é essencial para rede, ainda mais como a nossa. Sem isso, a gente não estaria fazendo nada. Então, a confiança é muito importante. Acredito que a rede depende muito disso para existir. Tem que ter parceiros de trabalho que tu confie. (Pres F 2)

A fala desse entrevistado permite mostrar que uma rede, nesse estágio inicial de formação, depende da confiança mútua entre seus integrantes. A confiança entre os integrantes não é meramente a expectativa de que o outro assuma uma promessa estabelecida, mas que ele ajude a atingir os resultados esperados (CONKLIN e TAPP, 2003). Essa confiança entre os integrantes está relacionada a aspectos como: acordos quanto às obrigações e às regras para a ação, troca de informações e o próprio comprometimento em realizar as atividades conjuntas sem necessidade de mecanismos de controle.

Outro fator a respeito do qual os presidentes das redes foram arguidos foi sobre a **congruência quanto a metas e objetivos**. Esse fator é tido como elemento direcionador das propostas e perspectivas da rede. Além disso, vale ressaltar que essa forma de governança autogerenciada tem maior probabilidade de funcionamento em redes que envolvam organizações mutuamente dependentes e que haja compatibilidade e complementariedade em seus objetivos, por isso a necessidade desse fator para a efetividade das redes nesse estágio de sua evolução. O entrevistado Pres F 1 fala sobre isso.

Na nossa rede, é bem claro isso, porque, se tu não cumpriu com a meta, tu não recebe os extras das seguradoras. [...] Todo mundo tem que compreender esse nosso objetivo, e trabalhar pra isso, pra que cada vez mais todos possam receber mais também. Esse é o fundamento, a base da nossa rede. Se o associado não entender isso, não vai adiantar pra ele e nem pra rede também (Pres F 1).

Na leitura do trecho destacado, verifica-se que o entrevistado *Pres F 1* enfatiza a questão de que o entendimento das metas e objetivos da rede por parte dos seus integrantes é necessário para que a rede possa alcançar os propósitos que instigaram sua formação. A colaboração de todos os integrantes para atingir as metas e propósitos que estimularam a formação da rede aparece para as aqui estudadas como essencial para o seu desenvolvimento.

Nesse sentido, a formação de redes com um número menor de integrantes, mas que tenham concordância quanto aos propósitos e objetivos, acaba direcionando uma probabilidade muito maior de desenvolvimento (em comparação a redes que se formam com uma grande quantidade de empresas, mas que não 'comungam' dos mesmos objetivos). Shipilov *et al.* (2006) destacam em seus estudos a necessidade de os potenciais integrantes e parceiros de uma rede alinharem suas atividades aos objetivos e à estratégia da rede e terem um perfil adequado para adaptar-se à cultura cooperativa. Além disso, alguns estudos, como os de Wegner e Padula (2012) e Klein e Pereira (2014), relacionam a falta de congruência dos membros de uma rede quanto aos objetivos conjuntos com o fracasso desse empreendimento conjunto (a rede).

Por fim, foi investigado o fator **embeddedness (o sentimento de pertença à rede, o envolvimento, a imersão na rede)**. Este fator se refere ao grau de envolvimento dos integrantes na rede, ou ao sentimento de pertença a determinado grupo ou organização. Essa imersão dos integrantes interfere nas rotinas organizacionais na rede e nas atividades conjuntas. Pereira (2005) afirma que o envolvimento e a imersão das empresas na rede influenciam o processo por meio do qual as redes emergem e persistem no mercado. Sobre a investigação empírica, o presidente (Pres F 3) fala sobre esse assunto.

Sim, isso é algo muito importante. O que eu quero te dizer que a própria rede vai criando esse sentimento nos seus associados, e eles que acabam sentindo falta disso. [...] a gente traz as informações sobre a parte de informática, como que está sendo feito a cobrança, como está recebendo cheques, quais cartões que está trabalhando, sobre o gerenciamento de despesas, enfim, 'n' coisas que a gente conversa e discute. Isto que eu queria te dizer quando tentei te explicar o que eu acho dessa dependência. Um ajuda o outro, quando um precisar, e rede só se fortalece com isso (Pres F 3).

O trecho destacado permite compreender que a imersão do grupo gera benefícios essenciais ao grande grupo, e estimula outros fatores estudados, como a confiança e o comprometimento. Isto gera bases para que a rede se fortaleça por meio desses vínculos estabelecidos entre os integrantes e possa se desenvolver.

4.2 Análise da dependência na fase de desenvolvimento

Nesta parte do trabalho, é analisada a relação de dependência das redes estudadas na fase de Desenvolvimento. São analisados os fatores expostos no *framework* ilustrativo exposto na Figura 1.

O **comprometimento** dos integrantes foi explorado para entender até que ponto os integrantes das redes estudadas assumem os compromissos delineados com as atividades da rede e, por outro lado, até que ponto o não comprometimento de um dos integrantes prejudica na efetivação dessas atividades e no desenvolvimento e continuidade da rede. Para demonstrar as respostas obtidas, destaca-se um dos trechos da entrevista realizada com o presidente D 4.

Eu acho que a rede precisa de comprometimento, porque se as pessoas não estiverem comprometidas com ela, não derem ouvidos a ela, ela tende a ficar estagnada, sem crescer. Mas, claro, a gente tem um grupo que não vai ficar abalado com a saída de um integrante, como vai ser, caso a gente afaste aquele um integrante que não se compromete, como te falei antes (Pres D 4).

A partir dessa fala do entrevistado Pres D 4 percebem-se duas situações. A primeira delas é que o comprometimento continua tendo sua importância ressaltada à continuidade da rede. Este fato é compreensível, ao passo que a rede existe devido ao grupo de associados que realizam atividades para alcançar os propósitos da rede e comprometem-se para tanto. Sem isso, o sentido da rede deixaria de existir. Andrésen, Lunberg e Roxenhall (2012) afirmam que a presença de comprometimento indica se a cooperação na rede existe e, por isso, ele é importante.

A segunda situação é que o comprometimento não é algo unânime, igualitário nessa rede estudada (assim como em outras redes estudadas). Nem todos os integrantes comprometem-se com as atividades desenvolvidas na rede. Isto pode ser explicado pelo fato de que alguns membros estão mais “frouxamente conectados” desde o princípio, na formação da rede, e interagem na rede para obterem alguma vantagem específica, para alcançarem seus próprios objetivos. É a questão do oportunismo de alguns integrantes (WILLIANSO, 1985). Esse elemento destrói a perspectiva de comprometimento futuro e o estabelecimento de uma relação de longo termo (GUNDLACH; ACHROL; MENTZER, 1995), o que explica, também, o fato de alguns presidentes dizerem que a rede desliga um ou outro integrante que não se compromete. No entanto, mesmo assim, a rede consegue dar continuidade às suas ações para atingir os seus objetivos.

O segundo fator investigado foi a **confiança**, na qual se percebeu algo semelhante ao comprometimento. Ela é muito importante para o estabelecimento de ações a atividades na rede, mas o fato de um ou outro integrante não confiar em outro não impede a continuidade das atividades e ações da rede. “Posso dizer, assim, que a grande maioria confia um no outro. Claro que a gente faz de tudo pra que todos confiem e que ninguém saia da rede. [...] Não, a rede não acaba pela saída de um, mas a gente quer seguir junto” (Pres D 1).

Os relatos dos presidentes entrevistados revelam semelhanças com as duas situações expostas anteriormente, quando se discutiu o comprometimento. Os entrevistados ressaltam a confiança para o fortalecimento do grupo e da rede. A literatura sobre o assunto também resalta a importância da confiança entre os integrantes para as redes (POPP et al., 2014) e para a redução de custos de transação (DYER; CHU, 2003), conflitos de interesse (GULATI; SINGH, 1998) e da incerteza na relação social (BACHMANN, 2001), aspectos que facilitam a realização de atividades na rede e o estabelecimento de relações entre os integrantes que agregam valor à rede. É nesse sentido que ela ainda é dependente da confiança entre seus integrantes nessa fase de sua evolução.

No que se refere à **congruência quanto a metas e objetivos**, o que se pode observar é que o fortalecimento da rede depende da definição desse aspecto. Nesta parte do trabalho, percebe-se que as redes estudadas já têm claramente definidas suas metas, propósitos e objetivos, e seus integrantes, em

grande maioria, têm ciência e estão de acordo. O crescimento e o fortalecimento das redes estudadas deve-se, em parte, ao fato das empresas compreenderem os objetivos da rede e quererem também alcançá-los.

A congruência quanto a metas e objetivos é algo requerido para parcerias (como as redes) para incentivar a participação e evitar conflitos (MAYS; SCUTCHFIELD, 2010). A importância quanto à congruência de metas e objetivos entre os integrantes da rede foi ressaltada pelos presidentes, os quais destacaram a importância disso para o crescimento da rede, bem como a importância dos integrantes terem a mesma visão quanto a metas e objetivos para o crescimento e desenvolvimento, conforme resalta Pres D 2.

Se tiver alguém puxando para outro lado, a rede não tem por que existir para aquela pessoa. Se ela optar por outro lado, a gente até tentar puxar ela de volta, para coletividade. Mas se ela não quer vir, aí não tem o que fazer. Ela segue o caminho dela, a gente segue o nosso e buscamos no mercado uma empresa ou mais que tenham a mesma visão que a gente (Pres D 2).

Mais uma vez, o fato a ressaltar é que, se um ou outro integrante não compartilha ou não se alinha aos objetivos da rede, ele não influencia na continuidade dela (claro que esses foram os resultados obtidos a partir das redes estudadas neste estudo). Pode haver situações em outras redes em que há um participante cuja saída pode afetar a rede). Em outras palavras, mesmo que um integrante não siga os objetivos traçados e definidos na rede e resolva sair dela, a rede consegue se manter ativa no mercado com o restante do grupo trabalhando para alcançar o que foi definido.

Por último, o estudo do *embeddedness* possibilitou verificar o nível de imersão dos integrantes e o quanto isso interfere no desenvolvimento da rede. Em geral, integrantes com alto nível de imersão tendem a facilitar o delineamento das atividades, a geração de confiança com os outros e a direcionar a troca de informações e outras atividades na rede. À medida que uma empresa apresenta esse sentimento de valorização e integração no grupo, e percebe o quanto aquele grupo molda suas ações e atividades individuais, o seu comportamento atitudinal a direciona para colaborar e querer o desenvolvimento da rede. Isto a ajuda a conseguir realizar suas propostas e efetivar suas atividades. O entrevistado Pres D 1 fala sobre isso.

É, eu acho que, para o crescimento e fortalecimento de uma rede, é necessário que o grupo assuma a ideia da rede, vista a camisa e sintam-se parte da rede; em casa, como se diz. Que o integrante faça parte mesmo de coração da rede, que tenha o espírito de cooperativismo, isso é importante para a rede. Por mais que a gente saiba que muita gente não tem, e a gente saiba que, no nosso grupo, falta isso também. (Pres D 1).

Pelo trecho destacado, pode-se perceber a importância da imersão (envolvimento) dos integrantes. Indiretamente, isso faz com que reconheçam os valores e objetivos compartilhados da rede e acabem agindo para o benefício um ao outro, motivando-se para agir espontaneamente, sem ser solicitado. Dessa forma, a rede como propulsora de benefícios acaba sendo facilitada, bem como sua sustentação e fortalecimento. A dependência da rede quanto ao “*embeddedness*” dos integrantes ocorre nesse sentido.

4.3 Análise da dependência na fase de profissionalização

Nesta subseção do trabalho serão apresentados os resultados das entrevistas realizadas com os presidentes de redes na fase de Profissionalização. De maneira geral, eles foram arguidos sobre o quanto eles consideravam a rede dependente das empresas integrantes individualmente. Os entrevistados foram instigados a responder as perguntas pensando no que aconteceria com a rede no caso da desistência de um ou mais integrantes.

Nesse sentido, os presidentes entrevistados nessa parte do trabalho também foram questionados, primeiramente, quanto à dependência da rede em relação ao **comprometimento** de seus integrantes. O trecho do relato de Pres P 2 resume as respostas dos demais presidentes.

Você tocou na ferida. Nós temos associados, mas nós não temos pessoas comprometidas. Infelizmente, não. [...] Eles só querem receber, eles só querem que nós leve pra eles coisas boas, mas eles não se comprometem. [...] A associação da rede, assim, da

maneira que nós organizamos, com a estrutura da diretoria e seu conselho, isso jamais vai se quebrar, porque não temos dependência mais dos associados, mesmo que não se comprometam (Pres P 2).

Pode-se notar pelos relatos desse entrevistado que a questão de falta de comprometimento de alguns integrantes não é mais algo que possa abalar a estrutura e o funcionamento dessas redes. A organização e o gerenciamento delas fazem com que a eventual falta de comprometimento de um ou outro integrante seja suprida por outros mecanismos que efetivam a continuidade.

O comprometimento dos integrantes pode ser entendido de outra maneira também nesse estágio de evolução das redes. Ele pode ser associado ao que Meyer e Allen (1991) chamaram de “*continuance commitment*”, que está ligado à necessidade de permanecer em uma determinada organização. Eles explicam que esse tipo de comprometimento surge como reflexo dos custos (e das perdas) associados ao se deixar uma organização. No caso das empresas integrantes da rede, a saída delas tornar-se-ia muito prejudicial, devido aos vários benefícios e vantagens estratégicas que elas obtêm ao estarem na rede.

Por isso, deve-se ressaltar que essa questão de falta de comprometimento de alguns integrantes não influencia na estrutura e funcionamento dessas redes não significa que o comprometimento dos integrantes não seja mais importante para a rede. O fato que se pretende deixar claro, aqui, é que o não comprometimento de alguns integrantes não influencia a dinâmica da rede, pois ela não depende do comprometimento tanto quanto dependia em estágios anteriores de sua evolução. Entretanto ele continua sendo algo importante, até porque, se todos os integrantes não se comprometerem, a razão da rede deixará de existir.

Por seguinte, os entrevistados foram questionados quanto à confiança e eles ressaltaram a **confiança dos empresários entre si** e a **confiança deles na rede**. Em relação à primeira, os presidentes entrevistados não souberam ou não queriam falar algo, visto a quantidade de associados dessas redes. “Eu não posso falar pelos outros, não sei quanto eles confiam uns nos outros. Muitos nem se conhecem” (Pres P 2). Esse entrevistado mencionou que não teria como avaliar a confiança que mais de 300 associados tem um no outro a partir da fala dele. Por esse motivo, pode-se presumir que a **confiança entre os integrantes** passa a não ser mais requisito necessário para manter a rede ativa no mercado, tanto que os entrevistados não souberam afirmar explicitamente se havia essa confiança entre eles.

No entanto, sobre a **confiança dos empresários na rede**, que pode ser compreendida como a confiança que eles depositam nos propósitos da rede e na sua forma de atuação e de gestão, os relatos foram diferentes. Os presidentes salientam que os integrantes têm confiança de que as atividades e ações oferecidas pela rede são uma forma efetiva de a empresa individual conseguir os recursos que são faltantes e competir com outras empresas. Pres P 1 fala sobre isso.

Hoje, a rede está estabilizada. A dependência, hoje, eu tenho convicção, até falando da minha empresa de supermercado, que a dependência é muito maior do supermercado em relação à rede, do que a rede em relação ao meu supermercado, porque o serviço que ela presta, a facilidade das negociações é muito grande. E nossas ações fazem com que ele confie na rede (Pres P 1).

Sobre essa confiança dos integrantes na rede, a análise a ser feita está relacionada à confiança de que a rede tem a competência e habilidade para fazer o que os integrantes necessitam. É o que Mayer, Davis e Shoorman (1995) referem como a confiança na habilidade, que “é aquele grupo de habilidades, competências e características que permitem que uma parte tenha influência dentro de algum domínio específico” (p. 717). Essa habilidade, no caso da rede, em ser competente em determinada área, proporciona à outra parte, as empresas integrantes, a confiança em tarefas relacionadas com essa área.

O terceiro fator sobre o qual os entrevistados foram questionados foi a dependência da rede quanto à **congruência de metas e objetivos** entre os integrantes. Conforme destacado anteriormente, esse fator é importante para que a empresa possa alinhar suas metas e estratégias de ação, para alcançar os resultados desejados e fazer com que os integrantes se comprometam com as atividades propostas pela rede. Um dos relatos dos entrevistados quanto a esse fator é colocado na sequência.

Nós respeitamos essas diferenças, porque nós temos lojas centenárias. Mas, pra nós, é importante agregar, porque quanto mais lojistas nós tivermos filiados dentro de um perfil da nossa rede, maior é o poder de compra, maior é o poder de barganha junto aos fornecedores, mais opções a gente tem quando a gente faz uma promoção. Ele tem que entender isso e se encaixar no perfil da rede, senão a gente não aceita ele ou desligamos ele (Pres P 3).

O que se pode perceber a partir desse relato é, também, uma preocupação da rede em conseguir alinhar as suas atividades com as metas e objetivos dos seus integrantes. Isso vai de encontro ao que menciona Tonin (2014), que cabe à gestão da rede orientar as ações quanto à oferta de serviços adequados com a necessidade das empresas associadas, para que elas possam, assim, contribuir para alcançar melhor desempenho.

Essas ações de alinhamento das metas e objetivos por parte da rede fazem com que a ela própria se fortaleça a partir da colaboração dos seus integrantes. A rede e seus gestores, nesse momento, estão preocupados em beneficiar seus membros, porque é isso que vai mantê-los associados. E os associados, por sua vez, acabam alinhando-se aos objetivos e metas propostas pela rede, pois são construídos para satisfazer uma necessidade que eles possuem.

De maneira geral, o fato de alguns integrantes não consentirem quanto a metas e objetivos da rede não é mais tão relevante quanto em fases anteriores. Isto porque as ações, propósitos e atividades da rede estão alinhados com as principais necessidades de recursos dos seus associados.

Por fim, foi explorado o fator do **sentimento de pertença e imersão dos integrantes** na rede. Os presidentes foram questionados sobre até que ponto a rede era dependente desse aspecto para o desenvolvimento de suas atividades. Eles destacaram em suas falas, principalmente, o sentimento do grupo com o qual eles estão mais frequentemente em contato, ou seja, o grupo da diretoria da rede. Eles não se pronunciaram em relação a todos os integrantes, justamente por não estarem em contato com eles. O trecho destacado abaixo resume o entendimento dos presidentes sobre esse assunto.

Assim, como eu estou lá dentro, eu tenho certeza que a maioria da diretoria compartilha da mesma coisa. Nós temos orgulho dessa rede, nós defendemos o associativismo, acima de tudo. (Pres P 2).

Com esse relato, pode-se verificar que as redes nesse estágio de evolução não são influenciadas pelo sentimento ou não de pertença dos integrantes na rede. Para os presidentes entrevistados, o fato de o integrante não se sentir parte da rede não implicará ações diferentes ou distintas das que eles vêm executando.

Pode-se perceber que, no entendimento deles, o associado acabará se integrando ao grupo pelos benefícios que ele obtém por fazer parte da rede. Isso vai ao encontro do estudo de McEvily e Marcus (2005), em que mencionam que a aquisição de capacidades e recursos competitivos externos por parte de uma organização ocorre por meio de imersão nas redes a que elas pertencem. As ações e atividades executadas são em benefício do associado, o que acaba tornando-o imerso na rede. Para Palotti, Lomi e Mascia (2013), as intenções, oportunidades e ações de um indivíduo são moldadas pelas relações que ele tem e as ações delas advindas. É isso que poderá fazer com que ele se sinta parte da rede e trabalhe em prol dela.

4.4 Análise geral da dependência rede-empresa

A partir dos resultados desta pesquisa, puderam-se obter algumas constatações sobre a relação de dependência de redes com suas empresas integrantes e sobre como essa relação se comporta ao longo da evolução dessas redes. Essas constatações estão sumarizadas no Quadro 2.

Quadro 2 - Quadro resumo dos achados da pesquisa em cada fase de evolução da rede

| Variáveis Analisadas | Formação da rede | Desenvolvimento da rede | Profissionalização da rede |
|---|---|--|--|
| Comprometimento | Essencial para as atividades do grupo e a continuidade da rede. Sem o comprometimento de um integrante, a rede se torna enfraquecida e não consegue realizar suas atividades. | Não é mais unânime entre os integrantes das redes estudadas. Alguns não se comprometem com algumas atividades e a rede consegue se manter ativa mesmo assim. | A rede está em um estágio de promotora de atividades essenciais aos integrantes, o que gera o comprometimento deles. A dependência passa a ser dos integrantes para com a rede, pela especificidade de ativos que eles obtêm. |
| Confiança | A rede é dependente da confiança mútua entre seus integrantes. Sem a confiança entre eles, as atividades conjuntas não se efetivam. | É necessária a confiança para o fortalecimento do grupo e da rede. Mas o fato de um ou outro integrante não confiar em outro não impede a continuidade das atividades e ações da rede. | A confiança muda. Nas fases anteriores, havia a confiança entre os integrantes. Agora, muitos dos integrantes sequer se conhecem (pois são muitos), e a confiança passa a existir do integrante com a rede, por ela ser a promotora de recursos de que precisam. |
| Congruência de metas e objetivos | O entendimento das metas e objetivos da rede pelos integrantes é necessário para que a rede possa alcançar os propósitos que instigaram sua formação. | O alinhamento de metas e objetivos entre os integrantes permanece necessário, pois instiga os outros três elementos estudados. A dependência existe tal qual na fase anterior. | As metas e objetivos são claramente definidos e já estipulados. Os integrantes se adequam a elas para crescerem junto com a rede. |
| Embeddedness | O envolvimento dos integrantes na rede é essencial, e é gerado por expectativas de benefícios conjuntos que, individualmente, os integrantes não conseguiriam alcançar. | O <i>embeddedness</i> passa a ser gerado cada vez mais pelo retorno obtido pelo integrante a partir das atividades da rede. As expectativas se traduzem em realidade e isso o faz se sentir parte da rede. | O sentimento de pertença do integrante se dá pelo fato de ele conseguir os recursos que necessita na rede. Os resultados que ela gera fazem com que ele se envolva cada vez mais. A dependência se inverte. |

Fonte: Elaborado pelos autores

A respeito do Quadro 2 e dos resultados encontrados, pode-se confirmar, no campo empírico, a dependência das redes estudadas na fase de Formação quanto ao comprometimento, à confiança entre os integrantes, à congruência de metas e objetivos e à imersão deles na rede. Esses elementos são necessários na fase de evolução das redes, principalmente pela forma de governança utilizada por elas e pelo número de integrantes que elas possuem nessa fase inicial. Esses fatores agem como mecanismos de governança utilizados na rede para o desenvolvimento de atividades conjuntas e demais ações nela estabelecidas. Provan e Kenis (2007) já especificavam fatores como a confiança e o comprometimento como essenciais para a efetividade das atividades propostas, especialmente nesse estilo de governança compartilhada. Percebe-se que, nessa fase inicial, a rede é mantida por aspectos sociais entre os integrantes, e é dependente disso para se manter.

Segundo, verificou-se, também, que a dependência da rede diminui a partir do momento que ela começa a se estruturar, obter novos integrantes, passando a usar formas de governança mais formais. Notou-se que, à medida que as redes evoluem, tornam-se maiores em número de integrantes e utilizam formas de governança mais formais (como OARs), que são prováveis de se tornarem mais eficazes do que as redes com governança compartilhada (PROVAN; KENIS, 2007). Da mesma forma, verificou-se que essas redes

diminuem sua dependência em relação aos integrantes quanto aos fatores pesquisados: comprometimento, confiança, congruência quanto a metas e objetivos, e imersão dos integrantes na rede.

Verificou-se, a partir da fase de Desenvolvimento, que as redes já possuíam um modo de governança mais hierarquizado, estipulando funções para os membros da diretoria e dando liberdade a eles para a tomada de decisão quanto às questões rotineiras. A contratação de um “ente” administrativo também auxiliou na efetividade da gestão da rede e melhoria dessa forma de governança. Nas redes estudadas na fase de Profissionalização, isto ficou bem claro, além do fato de que sua sobrevivência não seria ameaçada no caso da saída de um integrante ou mesmo de um pequeno grupo de empresas.

5 Conclusão

A questão problema e objetivo geral deste trabalho estão alinhados para verificar como se desenvolve a relação de dependência rede-empresa ao longo da evolução das redes interorganizacionais. A principal conclusão deste artigo é a existência de uma relação de dependência das redes com suas empresas integrantes em relação aos fatores estudados, principalmente na fase de Formação das Redes. Outro ponto de destaque é a verificação que essa relação de dependência diminui conforme a rede evolui e se especializa na realização de atividades específicas para seus integrantes.

Essas conclusões remetem a algumas implicações para o estudo das redes e sua gestão. A realização deste artigo traz contribuições nos campos teórico e prático sobre o tema dependência em redes interorganizacionais. A contribuição teórica deste trabalho se dá na melhoria do entendimento de que a dependência da rede é estabelecida pela necessidade das próprias empresas se tornarem mais competitivas no mercado em que atuam. É isso que faz com que as empresas se comprometam e, inicialmente, confiem entre elas pensem em metas e objetivos comuns e se envolvam na rede. As empresas são possuidoras desses recursos “comportamentais” de que a rede necessita para sua continuidade e sobrevivência. Pfeffer e Salancik (1978) explicam que a interdependência ocorre entre as empresas quando elas dependem uma da outra para a realização de processos ou obtenção de recursos relevantes.

Como contribuição prática, pode-se afirmar que a formação da rede não deve ser “forçada”. Com a realização deste estudo, pôde-se compreender que a formação de uma rede de empresas deve ser pautada em aspectos como: alinhamento de interesses, mesmo nível de desenvolvimento e tamanho das empresas individuais, com um grupo inicial que permita a interação social entre todos. Nos estudos de Tubin e Levin-Rozalis (2008), eles descrevem que, como a cooperação é construída por meio da interação social ao longo do tempo, com uma cultura corporativa compatível e normas compartilhadas, aumentaria a confiança entre os parceiros de cooperação e a troca de informações.

Outra contribuição prática é que a rede precisa, com o tempo, ser gerenciada como outra organização. Ora, uma vez que a rede foi estabelecida como uma organização independente das empresas que a integram, ela precisa ser gerenciada como tal. Por mais que, no início das atividades cooperativas, não haja uma clara distinção entre o grupo de empresas e a rede, esta precisa de processo de gestão, organização, formalização e controle assim como outra organização individual. Pode-se verificar que as redes em fases mais avançadas de sua evolução já fazem uso de processos e práticas nesse sentido e, devido a tal organização gerencial, conseguem gerar a gama de recursos que suas empresas integrantes necessitam. As funções administrativas básicas de planejar, organizar, dirigir e controlar são aplicáveis (e devem ser) às organizações cooperativas como as redes tanto quanto a outra organização do mercado.

Referências

AHUJA, G.; SODA, G.; ZAHEER, A. The genesis and dynamics of organizational networks. **Organization Science**, Maryland, v. 23, n. 2, p. 434-448, 2012.

ANDRÉSEN, E.; LUNDBERG, H.; ROXENHALL, T. Designing for commitment in regional strategic networks. **Management Research Review**, [S. l.], v. 35, n. 6, p. 531-552, 2012.

- ANDERSEN, P. H.; MEDLIN, C. J. Transient commitments and dynamic business networking, **Industrial Marketing Management**, [S. l.], v. 58, n. 1, p. 11–19, 2016.
- BACHMANN, R. Trust, power and control in transorganizational relations. **Organization Studies**, [S. l.], v. 22, n. 2, p. 337-365, 2001.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Portugal, Lisboa: Edições 70, 2010.
- CARVALHO, J. F. *et al.* A cooperação entre redes de pequenas empresas: antecedentes, etapas e resultados da estratégia de intercooperação. **REGPE: Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 35-70, 2018.
- CASCIARO, T.; PISKORSKI, M. J. Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: a closer look at resource dependence theory. **Administrative Science Quarterly**, [S. l.], v. 50, n. 2, p. 167-199, 2005.
- CASTRO, M.; BULGACOV, S.; HOFFMANN, V. E. Relacionamentos interorganizacionais e resultados: estudo em uma rede de cooperação horizontal da região central do Paraná. **RAC: Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v. 15, n. 1, p. 25-46, jan./fev. 2011.
- CONKLIN, D.; TAPP, L. A rede criativa. *In*: CHOWDHURY, S. *et al.* **Administração do século XXI: o estilo de gerenciar hoje e no futuro**. São Paulo: Pearson Education, p. 220-234, 2003.
- DE CLERCQ, D.; THONGPAPANL, N.; VORONOV, M. Sustainability in the face of institutional adversity: market turbulence, network embeddedness, and innovative orientation. **Journal of Business Ethics**, [S. l.], v. 148, n. 2, p. 437-455, 2018.
- DUTRA, I, S.; SAUAUA, A. C. A. Alianças em redes de empresas no laboratório de gestão empresarial. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 13, n. 2, p. 317-327, 2007.
- DYER, J.; CHU, W. The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance. **Organization Science**, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 57-75, 2003.
- EMERSON, R. M. Power-dependence relations. **American Sociological Review**, [S. l.], v. 27, n. 1, p. 31-40, 1962.
- FERREIRA, P. S; BRUNO, M. A. C. Nokia e Gradiente: desdobramentos da estratégia de cooperação nas estratégias individuais no mercado de produtos digitais. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 13, n. 2, p. 292-302, 2007.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2009.
- GOODMAN, L. E.; DION, P. A. The determinant of commitment in the distributor manufacturer relationship. **Industrial Marketing Management**, [S. l.], v. 30, n. 3, p. 287-300, 2001.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, [S. l.], v. 91, n. 3, p. 481- 510, 1985.
- GULATI, R.; SINGH, H. The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. **Administrative Science Quarterly**, [S. l.], v. 43, n. 4, p. 781-814, 1998.
- GUNDLACH, G. T.; ACHROL, R. S.; MENTZER, J. T. The structure of commitment in exchange. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 59, n. 1, p.78-92, 1995.
- JIANG, X.; GAO, S.; LI, Y. How trust, dependence and prior ties influence the stability of alliances. **Journal of General Management**, [S. l.], v.34, n.1, p.1-17, 2009.
- KLEIN, L. L. ; PEREIRA, B. A. D. Contribuições para a gestão de redes interorganizacionais: fatores determinantes para a saída de empresas parceiras. **REAd:Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 20, n.2, p. 305-340, 2014.
- KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D. The survival of interorganizational networks: a proposal based on

- resource dependence theory. **RAM: Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 17, n. 4, p. 153-175, 2016.
- KOZA, M. P.; LEWIN, A. Y. Managing partnerships and strategic alliances: raising the odds of success. **European Management Journal**, [S. l.], v. 18, n. 2, p. 146-151, 2000.
- LEMAIRE, R. H. **The functions of the network executive: a case study of network management, leadership and governance**. 2012. 381f. Thesis (Doctor of Philosophy in Public Administration) - The University of Arizona, Tucson, 2012.
- MARKHAM, W. T.; JOHNSON, M. A.; BONJEAN, C. M. Nonprofit decision making and resource allocation: the importance of membership preferences, community needs, and interorganizational ties. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, [S. l.], v. 28, n. 2, p.152-184, 1999.
- MARTINS, S. A. S.; VELOZO, C. R. M; GIGLIO, E. M. Modelo Conceitual da Confiança e do Comprometimento como Bases de Sustentação e Desenvolvimento das Redes de Cooperativas. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, Caxias do Sul, v. 3, n. 2, p. 66-85, 2016.
- MAYER, R. C., DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. An integrative model of organizational trust. **Academy of Management Review**, [S. l.], v. 20, n. 3, p.709-734, 1995.
- MAYS, G. P.; SCUTCHFIELD, F. D. Improving public health system performance through multi organizational partnerships. **Preventing Chronic Disease**, [S. l.], v.7, n.6, p.116-124, 2010.
- McEVILY, B; MARCUS, A. Embedded ties and the acquisition of competitive capabilities. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 26, n.11, p.1033-1055, 2005.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, [S. l.], v. 1, n. 1, p.61-89, 1991.
- MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2010.
- MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.
- OLIVEIRA, W. S. de *et al.* Gestão de custos interorganizacionais: uma pesquisa bibliométrica com base em publicações nacionais. **RAGC: Revista de Auditoria, Governança e Contabilidade**, Monte Carmelo, v. 4, n. 16, p. 62-74, 2016.
- PALOTTI, F.; LOMI, A.; MASCIA, D. From network ties to network structures: exponential Random Graph Models of interorganizational relations. *Quality & Quantity*, [S. l.], v. 47, n.3, p. 1665-1685, 2013.
- PEREIRA, B. A. D. **Estruturação de relacionamentos horizontais em rede**. 2005. 219 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.
- PESÄMAA, O.; HAIR, J. F. Jr. Cooperative strategies for improving the tourism industry in remote geographic regions: An addition to trust and commitment theory with one key mediating construct. **Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism**, [S. l.], v. 8, n.1, p.48-61, 2008.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York, NY: Harper and Row, 1978.
- POPP, J. K. *et al.* **Inter-organizational networks: a critical review of the literature to inform practice**. Washington, DC: IBM's Business of Government Center, 2014.
- POWELL, W. W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. **Research in Organizational behavior**, [S. l.], v. 12, p. 295-336, 1990.
- NEITHER MARKET NOR HIERARCHY: NETWORK FORMS OF ORGANIZATION WALTER W. POWELL RESEARCH IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, VOL. 12, PAGES 295-336, 1990
- PROVAN, K.; KENIS, P. Modes of network governance: structure, management and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, [S. l.], v. 18, n. 2, p.229-252, 2007.

RIEMER, K.; GOGOLIN, M.; KLEIN, S. **Introduction to organizational. Networks: emergence, motives, classification and types**. Münster: IOS, 2002.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, [S. l.], v. 19, n. 1, p.90-118, 1994.

ROXENHALL, T. Network structure and network commitment in innovation networks. **World Journal of Management**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 60-74, 2011.

SCHALK, J.; TORENVLIED, R.; ALLEN, J. Network embeddedness and public agency performance: the strength of strong ties in dutch higher education. **JART: Journal of Public Administration Research and Theory**, [S. l.], v. 20, n. 3, p. 629-653, 2010.

SHARMA, N.; YOUNG, L.; WILKINSON, I. The commitment mix: dimensions of commitment in international trading relationships in India. **Journal of International Marketing**, [S. l.], v. 14, n. 3, p. 64-91, 2006.

SHIPILOV, A.; ROWLEY, T.; AHARONSON, B. When do networks matter? A study of tie formation and decay. In: BAUM, J. A. C.; DOBREV, S.; VAN WITTELOOSTUIJN, A. (ed.), **Advances in Strategic Management**. [S. l.]: Emerald, 2006. p. 481-519.

TINEO, D.; TOMAZZONI, E. L. Santos e Região Convention & Visitors Bureau e a governança para o desenvolvimento turístico da costa da Mata Atlântica (SP). **Caderno Virtual de Turismo**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 3, p. 113-139, 2017.

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. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 8., **Anais [...]**: São Paulo, Edusp, 2010. p. 1-16.

TONIN, G. **Redes de empresas e impacto regional: o caso de Santa Maria (RS)**. 2014, 247 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo, USP, São Paulo, 2014.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo, Atlas, 1987.

TUBIN, D.; LEVIN-ROZALIS, M. Interorganizational cooperation: the structural aspect of nurturing trust. **International Journal of Public Sector Management**, [S. l.], v. 21, n. 7, p.704-22, 2008.

WEGNER, D.; BORTOLASO, I. V.; ZONATTO, P. A. F. Redes de pequenas empresas e estratégias de consolidação: evidências do contexto brasileiro. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 18, n. 62, p. 525-544, 2016.

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**, [S. l.], v. 5, n. 12, p. 74-88, 2010.

WEGNER, D.; PADULA, A. D. Quando a cooperação falha: um estudo de caso sobre o fracasso de uma rede interorganizacional. **RAM: Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v.13, n. 1, p.145-171, 2012.

WELTER, F. All you need is trust? A critical review of the trust and entrepreneurship literature. **International Small Business Journal**, [S. l.],v. 30, n. 3, p. 193-212, 2012.

WILLIANSO, O. E. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1985.

Submetido em: 14/04/2018

Aprovado em: 12/04/2019