

---

## AVANÇOS E TENDÊNCIAS NOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS: UM PARALELO ENTRE ESTUDOS BRASILEIROS E INTERNACIONAIS

---

DOI: 10.5700/rege484

ARTIGO – ADMINISTRAÇÃO GERAL

### *Juliano Nunes Alves*

Professor Titular da Universidade de Cruz Alta – Cruz Alta-RS, Brasil  
Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria  
Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria  
E-mail: admjuliano@yahoo.com.br

Recebido em: 5/7/2011

Aprovado em: 21/11/2012

### *Breno Augusto Diniz Pereira*

Professor Adjunto da Universidade Federal de Santa Maria e Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/CCSH/UFSM) – Santa Maria-RS, Brasil  
Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina  
E-mail: professorbreno@terra.com.br

### *Leander Luiz Klein*

Doutorando em Administração no PPGA-UFSM – Santa Maria-RS, Brasil  
Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação (PPGA) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)  
Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria  
E-mail: kleander88@gmail.com

## RESUMO

O artigo busca compreender os resultados alcançados, os avanços obtidos, bem como os *gaps* percebidos nos estudos sobre relacionamentos interorganizacionais, com o propósito de conjecturar propostas de futuras investigações sobre o tema. O método utilizado para o desenvolvimento deste trabalho foi a pesquisa bibliográfica, com objetivo descritivo, a fim de proporcionar maior familiaridade com o problema, aprimorando as concepções já existentes. Trata-se de uma pesquisa teórica quanto à sua natureza e bibliográfica quanto aos procedimentos técnicos. Seu objetivo consiste em identificar nos periódicos nacionais e internacionais o estágio em que se encontram os estudos sobre redes interorganizacionais, englobando alianças, redes de cooperação, *joint ventures*, entre outros tipos de cooperação, além de apresentar, bibliometricamente, no decorrer de 2004 a 2009, quanto evoluiu a procura por esse tema, seus principais pesquisadores e os avanços significativos. Um desses *gaps* está relacionado ao fato de que, apesar do desenvolvimento de acordos de cooperação de vários tipos, na prática, a literatura tem negligenciado a avaliação da eficácia das diversas formas de governança. Outra lacuna na literatura relaciona-se à gestão dos acordos de cooperação com empresas com características (porte, faturamento, estruturas) heterogêneas e/ou homogêneas.

**Palavras-chave:** Relacionamentos Interorganizacionais, Tendências, Estudos Brasileiros;

## ADVANCES AND TRENDS IN INTERORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS: A PARALLEL BETWEEN BRAZILIAN AND INTERNATIONAL STUDIES

### ABSTRACT

*The article seeks to understand the achieved results, the progress made, as well as perceived gaps in the study of interorganizational relationships, for the purpose of conjecture future research propositions on the topic. The method used to develop this study was the bibliographic research with descriptive purpose, in order to provide greater familiarity with the problem, improving the existing conceptions. It is a theoretical research as to its nature and bibliographic as to the technical procedures. Its aim is to identify in national and international journals the stage where are interorganizational networks studies, encompassing alliances, cooperation networks, joint ventures, and other types of cooperation, in addition to presenting, in a bibliometrical method, during the period 2004-2009, how much has evolved the demand for this topic, its main investigators and significant advances. One of these gaps is related to the fact that, despite the development of cooperation agreements of various types, in practice, the literature has neglected the evaluation of the efficacy of different forms of governance. Another gap in the literature is related to the management of cooperative agreements with companies with heterogeneous and/or homogeneous characteristics (size, turnover, structures).*

**Key words:** *Interorganizational Relationships, Trends, Brazilian Studies.*

## AVANCES Y TENDENCIAS EN LAS RELACIONES INTERORGANIZACIONALES: UN PARALELO ENTRE ESTUDIOS BRASILEÑOS E INTERNACIONALES

### RESUMEN

*El artículo busca comprender los resultados alcanzados, los avances obtenidos, bien como los gaps percibidos en los estudios sobre relaciones interorganizacionales, con el propósito de conjeturar propuestas de futuras investigaciones sobre el tema. El método utilizado para el desarrollo de este trabajo fue la investigación bibliográfica, con objetivo descriptivo, a fin de proporcionar mayor familiaridad con el problema, perfeccionando las concepciones ya existentes. Se trata de una investigación teórica cuanto a su naturaleza y bibliográfica cuanto a los procedimientos técnicos. Su objetivo consiste en identificar en los periódicos nacionales e internacionales la fase en que se encuentran los estudios sobre redes interorganizacionales, englobando alianzas, redes de cooperación, joint ventures, entre otros tipos de cooperación, además de presentar, bibliométricamente, en el transcurrir de 2004 a 2009, cuanto evolucionó la procura por ese tema, sus principales investigadores y los avances significativos. Uno de esos gaps está relacionado al hecho de que, a pesar del desarrollo de acuerdos de cooperación de varios tipos, en la práctica, la literatura ha descuidado la evaluación de la eficacia de las diversas formas de gobernabilidad. Otra laguna en la literatura se relaciona con la gestión de los acuerdos de cooperación con empresas con características (porte, facturación, estructuras) heterogéneas y/o homogéneas.*

**Palabras-clave:** *Relaciones Interorganizacionales, Tendencias, Estudios Brasileños.*

## 1. INTRODUÇÃO

O cenário atual, deste início de século, vem sendo marcado por novos desafios e oportunidades para as organizações e, assim, uma nova realidade vem sendo definida, com o delineamento de novas características. Nesse contexto, as relações interorganizacionais referem-se à interação entre organizações (CROPPER *et al.*, 2008) e têm a prerrogativa de criar valor para os participantes que se comprometem a fazer parte dessa configuração. Uma rede, enquanto um tipo de relação interorganizacional, pode ser definida como “uma cadeia interligada e inter-relacionada de conceitos e relações” (MASTERALEXIS; BARR; HUMS, 2009:507). Além do conceito de rede, uma variedade de outros termos é utilizada na apresentação dos relacionamentos interorganizacionais, *e.g.*, redes, coligações, alianças estratégicas, relacionamentos interfirma (WAUGH, 2009).

Cropper *et al.* (2008) apontam que os estudos sobre os relacionamentos interorganizacionais preocupam-se com a compreensão tanto de seu caráter e de seu padrão, quanto de suas origens, fundamentos e consequências desse tipo de relacionamento. Sua importância é bastante visível nas empresas de pequeno e médio porte, que, em razão da grande competitividade existente, não conseguem agir isoladamente e, assim, tornam-se dominadas pelo mercado.

Todavia, é necessário frisar que não existe uma teoria única dos relacionamentos interorganizacionais e nem mesmo elementos suficientes para configurar um conjunto de preceitos universais para organizações em cooperação. As teorias organizacionais são fundamentais para o entendimento das empresas em cooperação, mas raramente de modo isolado podem explicar os resultados, porque quase todos os efeitos estudados são contingentes de um dado contexto.

Empiricamente, a importância dos relacionamentos interorganizacionais para o sucesso das redes é bastante evidente, ou seja, o simples fato de entrar e fazer parte de uma rede tende a gerar vantagens competitivas para as empresas. Entretanto, escassos são os trabalhos

que ousam mensurar os resultados provenientes desse processo de cooperação.

Atualmente, a gestão das redes levanta novas questões. Há evidências de que existem diferenças sistemáticas na capacidade dos *players* da rede que afetam seu desempenho (LYLES, 1988; SIMONIN, 1999). Torna-se, assim, importante aprofundar a investigação sobre o modelo de gestão mais apropriado às redes interorganizacionais e sobre como os *players* podem, nessa forma organizacional, desenvolver novas capacidades.

Apesar da significativa relevância desse tema de estudo para as organizações atuais, cada teoria busca analisar a formação de relacionamentos interorganizacionais sob sua própria ótica, produzindo explicações distintas sobre como, onde, quando e por que as organizações se engajam em processos cooperativos interorganizacionais (ALTER; HAGE, 1993; AUSTER, 1994; SYDOW, 1997). Dessa forma, a discussão de diferentes abordagens, além de constituir um avanço para o aprofundamento do tema, fragmenta o entendimento de todo o processo.

Trata-se, assim, de um tema emergente, em que diferentes enfoques podem levar a discussões polêmicas. Nesse sentido, o objetivo do presente artigo é aprofundar o conhecimento, ampliar o domínio e oferecer uma visão analítica mais profunda do tema referente à produção dos trabalhos publicados nos periódicos nacionais e internacionais nos anos de 2004 a 2009. Assim, busca-se compreender os resultados obtidos, os avanços alcançados, os possíveis hiatos que ainda comprometem a questão, e conjecturar algumas propostas de futuros trabalhos sobre esse assunto.

O artigo, além de mapear a produção científica sobre o tema, como exposto, colabora para o entendimento das principais contribuições e limitações do estudo das redes interorganizacionais, possibilitando identificar em quais áreas ocorre a concentração de estudos e as possíveis lacunas existentes. Outra contribuição do artigo é estabelecer um paralelo entre os estudos nacionais e internacionais, a partir do qual é possível verificar o nível e avanço da teoria nos dois cenários comparativamente.

Para que os objetivos supracitados sejam alcançados, o presente trabalho está dividido em sessões: a sessão seguinte aborda questões teóricas sobre o tema, bem como sua contextualização; depois, apresenta-se a metodologia adotada; em seguida, os resultados são apresentados e discutidos; a última sessão realiza as discussões finais acerca do estudo realizado.

## 2. TEORIAS RELACIONADAS ÀS REDES INTERORGANIZACIONAIS

A formação de redes interorganizacionais é uma perspectiva de análise relevante, pois proporciona benefícios sociais e econômicos aos diversos agentes envolvidos nas relações de colaboração e parceria que se estabelecem (PEDROZO; ESTIVALETE; BEGNIS, 2004). Algumas recentes escolas de redes começaram a considerar vários níveis de análise, como os estudos de Baum (2002), Brass *et al.* (2004), Ibarra, Kilduff e Tsai (2005) e Kim, Oh e Swaminathan (2006), partindo do pressuposto de que as organizações são sistemas multiníveis de relacionamentos (HITT *et al.* 2007). No entanto, a maioria das pesquisas tem se concentrado nas características gerais das redes, ou seja, em sua evolução, sua estrutura e seus processos de desenvolvimento (MÖLLER; HALINEN 1999). Muito pouca atenção tem sido dada à gestão dos relacionamentos interorganizacionais, à criação de valor e às teorias emergentes de governança da rede (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; AMIT; ZOTE, 2001).

As redes podem criar valores que são insubstituíveis, trazendo recursos superiores tanto para a rede quanto para seus integrantes (GULATI, 1999; BARNEY; HESTERLY, 2007). Esses recursos superiores podem ser criados em termos de estrutura da rede (formas de gestão), sociedade (agregação de valor) e por meio de laços sociais (aprendizagem). No entanto, os recursos superiores criados pela rede, ao contrário dos recursos de uma empresa individual (integrantes), situam-se no conjunto das relações entre as empresas e não dentro das próprias empresas, como é o caso, por exemplo, da

capacidade de aprendizado entre os membros proveniente da sua interação na rede. Ao participar na evolução e nas trocas que acontecem dentro da rede, uma empresa pode ter acesso a valiosos recursos até então desconhecidos e, a partir de então, descobrir novas oportunidades. Assim, a empresa em uma rede pode ter acesso a uma série de recursos envolvidos nos relacionamentos, gerando uma fonte de vantagem competitiva sustentável (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000).

Todavia, na literatura, a necessidade e a motivação para a criação de redes organizacionais têm sido explicadas por meio de duas perspectivas: a Teoria dos Custos de Transação (TCE) e a Teoria Baseada em Recursos (RBV). A teoria baseada em recursos enfatiza o papel da colaboração e de redes como uma fonte de recursos complementares, de conhecimento e de aprendizagem, ao passo que a teoria dos custos de transação orienta que a rede seja construída sobre uma maior eficiência, com o intuito de reduzir os custos de suas operações. Assim, as razões gerais para a cooperação e o trabalho em rede incluem, por exemplo, maior disponibilidade de recursos e conhecimentos, concentração em competências, possibilidade de criação de novos conhecimentos e de aprendizagem, acesso a novas oportunidades (mercados, *know-how*, diferenciação do produto) e à inovação, economias de escala e de escopo ou partilha de custos e riscos (NOOTEBOOM, 1999).

Com base nessas perspectivas, a investigação sobre as redes podem ser categorizadas em duas dimensões: a variável independente a ser utilizada para o estudo (organizações ou redes) e a variável dependente ou resultado, enfoque adotado pelo pesquisador deste estudo (foco em resultados organizacionais ou nos resultados das coletividades das organizações). Mesmo não se tratando de um estudo quantitativo, com métodos numéricos, o uso dessas variáveis (dependente e independente) baseia-se em uma tipologia desenvolvida por Provan, Fish e Sydow (2007), a qual, por meio de uma matriz de 2x2 (Quadro 1), demonstra a possibilidade de quatro tipos diferentes de abordagens em rede.

**Quadro 1 – Uma tipologia de pesquisas sobre relacionamentos interorganizacionais**

		Variável dependente ou foco em resultados	
		Organizações Individuais	Redes de Empresas
Variável Independente ou foco inicial	Variável Organizacional	Impacto da organização em outras organizações por meio de interações diáticas	Impacto da organização na rede
	Variável Rede ou relacionamento	Impacto da rede em uma organização	Toda rede ou nível de interação

Fonte: Adaptado de Provan, Fish e Sydow (2007).

No primeiro quadrante, trata-se da literatura que tem abordado muito questões de capital social (confiança) para descrever e demonstrar os impactos de uma organização em outra dentro da rede por meio das interações diáticas. A avaliação sobre o impacto da rede em uma organização, no segundo quadrante, pode ser encontrada nos estudos mais voltados para a aprendizagem organizacional e a inovação nas empresas, como os estudos, por exemplo, de Ahuja (2000). A abordagem da tipologia do terceiro quadrante é o impacto da organização na rede, mais presente nos estudos de Uzzi (1997). Para Jarilo (1988), é comum quando a cooperação entre as empresas é formalizada como uma nova empresa (rede como pessoa jurídica), a qual centraliza as ações dos seus membros e interfere nas decisões dos membros participantes. Por fim, no último quadrante, são encontrados estudos que buscam avaliar o impacto de todas as estruturas e níveis interorganizacionais na própria rede. Em outras palavras, almejam avaliar como as estruturas e os diversos níveis podem afetar a rede como um todo, e não as organizações individualmente, por meio de várias redes ao longo do tempo (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007).

Em relação às capacidades dinâmicas, a principal discussão é sobre a forma com que as empresas integram, reconfiguram, renovam e transferem seus recursos próprios ou controláveis

na rede. Para isso, primeiramente, é importante distinguir uma “rede de organizações” e uma “organização em rede”. A primeira se refere a qualquer grupo de organizações e atores que estão interligados em relacionamentos (MÖLLER; SVAHN, 2003). Essa perspectiva também é próxima da teoria de estudiosos da sociologia econômica (GRANOVETTER, 1973, 1985; COLEMAN, 1988; BURT, 1992; KNOKE, 2001; UZZI, 1996). Essas interligações permitem que pessoas diferentes, de diversas organizações, trabalhem em conjunto, valorizando suas forças e talentos complementares (CHAN *et al.*, 2003).

Por outro lado, sugere-se que uma organização em rede se distinga de uma rede simples especialmente pela densidade, multiplicidade e reciprocidade das relações e também por um sistema de valores compartilhados, que definem a adesão a papéis e responsabilidades. Isso está de acordo com Gulati, Nohria e Zaheer (2000) e com Amit e Zote (2001), os quais compreendem as redes estratégicas como estáveis laços interorganizacionais, que são estrategicamente importantes para as empresas participantes. Parkhe (1996), seguindo Miles e Snow (1986) e Jarillo (1988), percebe a rede estratégica como um arranjo intencional e consciente entre os membros, cuja formalização estaria mais relacionada a organizações com fins lucrativos (MOOLLER; SVAHN, 2003).



Faz-se, também, necessária a distinção entre Redes de Cooperação e Redes Sociais. Em relação às primeiras, Rosenfeld (1997) afirma que podem ser entendidas como atividades de negócios – uma vez que possuem caráter colaborativo –, por meio das quais, geralmente, pequenos grupos de firmas se unem com a intenção de buscar maior competitividade pelo compartilhamento de pesquisa e desenvolvimento de produtos, exportação ou aumento do poder de barganha com diversos atores do processo. Já quanto às últimas, Sluzki (1996) definiu rede social como o conjunto de nós – pessoas, grupos, empresas ou outras instituições – e laços entre os nós. Para ele, a rede social é organizada pelos atores com os quais o indivíduo interage e considera significativos, correspondendo “ao nicho interpessoal do indivíduo que contribui substancialmente para o seu próprio reconhecimento e auto-imagem” (p.42). Características fundamentais na definição das redes sociais são sua abertura e porosidade, que possibilitam relacionamentos horizontais e não hierárquicos entre os participantes. Redes não são, portanto, apenas outra forma de estrutura, mas quase uma não estrutura, no sentido de que parte de sua força está na habilidade de se fazer e desfazer rapidamente.

Apesar de algumas redes serem bastante estáveis, mudando muito pouco ao longo do tempo, as redes normalmente tendem a ser mais dinâmicas. Tanto as forças endógenas quanto as exógenas influenciam, significativamente, as redes e as fazem adaptar-se ao longo do tempo. Essas dinâmicas endógenas e exógenas podem ter consequências significativas para as vantagens estratégicas de qualquer ator em uma rede. Gulati, Nhoria e Zaheer (2000), por exemplo, abordam duas consequências mais comuns: o bloqueio de entrada e de saída (*Lock-in* e *Lock-out*) e a corrida da aprendizagem. No primeiro, simplesmente ocorre a limitação de recursos. Em grande parte das redes, os relacionamentos são gerenciados e controlados com vistas em resguardar os recursos que os parceiros podem utilizar para estabelecer laços com seus parceiros fora da rede e, também, com outras empresas e redes. Já a corrida pela aprendizagem resulta em dois níveis de análise: o nível de díades e o nível de carteira.

No nível de díades, em alguns casos, os parceiros das redes passam a ser envolvidos por uma corrida para aprender ou explorar o máximo

que podem do outro, com vistas em sair da rede. Isso ocorre, normalmente, quando os benefícios individuais superam os coletivos da rede (GULATI; NHORIA; ZAHEER, 2000). No nível de carteira, por outro lado, parceiros que atuam somente no segmento de foco da rede tendem a permanecer nela por não sofrerem influências externas, o que é comum acontecer com parceiros que atuam em diversos outros segmentos e têm na rede somente um ponto de atuação. Isso pode influenciar a disposição de correr e aprender, absorver ao máximo, competir ou cooperar (GULATI; NHORIA; ZAHEER, 2000).

### 3. MÉTODO DE TRABALHO

Para o desenvolvimento deste trabalho foi utilizado o método de pesquisa bibliográfica, com objetivo descritivo, a fim de apresentar de modo mais eficiente o problema e, a partir disso, expor as concepções já existentes. Trata-se de uma pesquisa teórica quanto à sua natureza e bibliográfica quanto aos procedimentos técnicos. Consiste, como já exposto, em identificar, em periódicos nacionais, o estágio em que se encontram os estudos sobre redes interorganizacionais, englobando alianças, redes de cooperação, *joint ventures*, entre outros tipos de cooperação, bem como em apresentar, bibliometricamente, no decorrer dos últimos seis anos, o quanto evoluiu a procura por esse tema, além de expor os principais pesquisadores e descobertas sobre o tema.

É necessário destacar, no entanto, que o método da pesquisa bibliográfica, assim como todo método de pesquisa, apresenta a limitação decorrente da amplitude e qualidade das fontes de consulta. Neste trabalho, essa limitação decorre também da escolha da base de consulta, restrita a periódicos (394 periódicos no total), os quais, contudo, possuem importância reconhecida como veículos de divulgação dos avanços acadêmicos na área da Administração. É importante salientar que o presente estudo não tem o objetivo de exaurir o tema, mas sim de servir de referência para estudos mais avançados sobre o assunto.

Para esta investigação, foram selecionados todos os artigos publicados nos periódicos do *Qualis* da Capes, na área de Administração, Contabilidade e Turismo, em período específico, qual seja, compreendido entre 2004 e 2009, sobre

relacionamentos interorganizacionais. Esse recorte totalizou 374 artigos, 179 dos quais internacionais e 195 nacionais.

A escolha, tanto do período quanto dos periódicos, foi intencional. O *Qualis* Capes é o *ranking* relevante na área acadêmica de Administração no Brasil que agrupa o maior número de pesquisas recentes da área, especialmente as realizadas nos principais centros de estudos do país. O período escolhido permitiu aos pesquisadores a consulta dos artigos em banco de dados e no próprio portal de periódicos da Capes.

A fim de atender à proposta do estudo – qual seja, analisar a ocorrência e a evolução das investigações relativas aos estudos sobre relacionamentos interorganizacionais –, foram utilizados, como critério de avaliação de cada um dos artigos da população extraída, os seguintes itens: a quantidade de publicações/ano sobre o tema, as abordagens mais utilizadas, a classificação no *Qualis* Capes ao longo dos anos, os periódicos, os locais do país mais estudados, as teorias mais utilizadas, os autores e os principais resultados ao longo do período estudado.

O total de artigos selecionados foi dividido, igualmente, entre os autores do estudo, para codificação e análise. Depois disso, todos os artigos encontrados foram analisados conjuntamente, de forma a permitir a equalização de procedimentos e a minimização de possíveis diferenças de percepção.

A partir desse momento, procedeu-se à codificação e análise de cada artigo. Em um primeiro momento, os artigos foram classificados por sua avaliação no *Qualis* Capes. Em seguida, todos os artigos foram categorizados, por ano, de acordo com sua classificação: A1, A2, B1, B2, B3, B4 e B5.

Para a obtenção do conjunto de informações e artigos, realizou-se a tabulação dos dados; posteriormente, procedeu-se à leitura de todos os artigos, de forma a identificar os requisitos relativos à metodologia, os principais resultados, teorias utilizadas e o local em que foi realizado o estudo. Esses procedimentos não costumam ser abordados nos resumos dos trabalhos e, em muitos casos, foram identificados pelos métodos

estatísticos descritos e pelo momento em que foram realizados – os quais caracterizaram, ou não, a ocorrência desses procedimentos. Essa estratégia de trabalho também permitiu complementar dados faltantes e levou a uma maior confiabilidade na codificação, tabulação e análise dos dados, uma vez que foram frequentes equívocos como, por exemplo, a alusão, no resumo, à aplicação da pesquisa em outro local, e, na caracterização e nos resultados da mesma pesquisa, tratava-se de outro lugar.

#### 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Uma primeira categoria de análise dos resultados (Tabela 1) visa ressaltar a preferência dos pesquisadores pela temática dos relacionamentos interorganizacionais, demonstrando quais *Qualis* Capes são preferidos e mais publicaram no período de 2004 a 2009. Pode-se verificar que nos periódicos nacionais há uma maior concentração de artigos em publicações B1, diferentemente do que se apresenta em publicações internacionais sobre o assunto, nas quais houve um crescimento significativo desses artigos em periódicos A1.

Já em relação à concentração em publicações, ressalta-se que esse crescimento ocorre de maneira irregular, havendo períodos de crescimento e outros de decréscimo das publicações em determinada classificação *Qualis* Capes. No geral, pode-se verificar que, nacionalmente, houve um crescimento de artigos nos periódicos A2 e B1, enquanto internacionalmente essa concentração ocorre nas publicações A1 e A2. Com isso, constata-se que os estudos internacionais sobre o tema estão em evidência e os estudos nacionais estão em pleno desenvolvimento. Outra consideração é relativa ao número de publicações, que totaliza 364 artigos (170 internacionais e 194 nacionais). Ressalta-se ainda que, de acordo com a Tabela 1, os periódicos nacionais não apresentam, nos últimos anos, um crescimento como o visualizado internacionalmente, por causa da dificuldade de acesso às edições de 2008 e 2009, que, durante a realização desta pesquisa, ainda não haviam sido disponibilizadas, diferentemente do que acontece no âmbito internacional, em que já estão disponibilizados artigos atuais em todos os periódicos.

**Tabela 1 – Evolução das publicações nos *Qualis* ao longo dos anos**

		A1	A2	B1	B2	B3	B4	B5
<b>INTERNACIONAL</b>	<b>2009</b>	31	7	5	0	0	0	0
	<b>2008</b>	20	8	2	0	1	0	0
	<b>2007</b>	17	14	5	0	0	0	0
	<b>2006</b>	22	5	2	0	0	0	0
	<b>2005</b>	16	5	0	0	1	0	0
	<b>2004</b>	15	1	1	2	0	0	0
<b>NACIONAL</b>	<b>2009</b>	0	4	6	3	4	2	2
	<b>2008</b>	0	4	10	7	8	10	8
	<b>2007</b>	0	5	16	6	9	8	6
	<b>2006</b>	0	6	9	6	8	6	2
	<b>2005</b>	0	3	5	8	3	5	4
	<b>2004</b>	0	2	0	5	3	1	0

Fonte: Elaborada pelos autores.

Quando se avaliam os principais pesquisadores dos relacionamentos interorganizacionais, constata-se que 733 autores trabalharam com o tema e que existe pouca concentração das publicações. Destacam-se, nas publicações internacionais sobre o tema, os autores Benn Lawson, vinculado à Queen’s University Management School, na Irlanda; Yadong Luo, vinculado à University of Miami, nos Estados Unidos; e Paul D. Cousins, vinculado à University of Manchester, na Inglaterra, com três publicações cada; evidenciam-se também autores brasileiros nos periódicos internacionais, como Amato Neto, vinculado à UFSC, que se destaca com duas publicações.

Em relação às publicações no Brasil, destacam-se Eugenio Ávila Pedrozo, vinculado à UFRGS, com oito artigos, e Alsones Balestrin, vinculado à UNISINOS, com sete artigos. Com relação às instituições, destacam-se a UFSM, com treze estudos, e a UFRGS, com doze trabalhos sobre relacionamentos interorganizacionais nos periódicos brasileiros no período estudado.

Como se pode observar no Quadro 2, os estudos publicados em periódicos internacionais estão focados em teorias-chave para o tema dos relacionamentos interorganizacionais. Entretanto, quando se analisam os estudos publicados em periódicos nacionais, percebe-se que eles avaliam os estudos sobre relacionamentos interorganizacionais por meio de teorias mais abrangentes, voltadas à área de estratégia, como, por exemplo, os estudos de competitividade de Michael Porter e os de novas tecnologias de Manuel Castells. Dessa forma, nota-se que a opção dos estudos nacionais de averiguar as redes sob o prisma das “teorias sobre estratégia e competitividade” é devida ao fato de os estudos no Brasil ainda carecerem de uma maior maturidade teórica e estarem ainda muito voltados para investigar a parte econômica dos relacionamentos, pouco se preocupando com os ganhos sociais provenientes de tal associação.



**Quadro 2 – Principais pesquisadores citados nas Revisões Bibliográficas dos artigos sobre Relacionamentos Interorganizacionais nos periódicos brasileiros e internacionais entre os anos de 2004 e 2009**

Periódicos Brasileiros		Periódicos Internacionais	
Autor/Pesquisador	Quant. de Citações	Autor/Pesquisador	Quant. de Citações
Michael PORTER	37	Ranjav GULATI	27
Manuel CASTELLS	28	T. K. DAS e Binsheng TENG	23
Oliver E. WILLIAMSON	26	Oliver E. WILLIAMSON	22
Ranjav GULATI	22	Mark GRANOVERTTER	18
Mark GRANOVERTTER	22	Karl WEICK	13
Walter W. POWELL	20	Jay BARNEY	11
Nelson CASAROTTO FILHO e Luis Henrique PIRES	19	Peter RING e Andrew H. VAN DE VEM	10

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 3 mostra uma concentração de estudos em dois segmentos, “redes” (com 35,34%) e “alianças” (com 18,90%), e uma menor participação dos estudos que tratam de “redes de cooperação” (com 15,34%), de “redes sociais” (com 8,77%), de “arranjos produtivos locais” (com 2,74%) e de *joint ventures* (com 4,38%). Os

estudos de “redes” e de “redes de cooperação” são os mais realizados nas pesquisas brasileiras; já nas publicações internacionais o foco dos trabalhos tem sido “redes e alianças”. O tipo de relacionamento Arranjo Produtivo Local não foi identificado em nenhum estudo internacional.

**Quadro 3 – Principais tipos de relacionamentos e teorias utilizadas nas publicações**

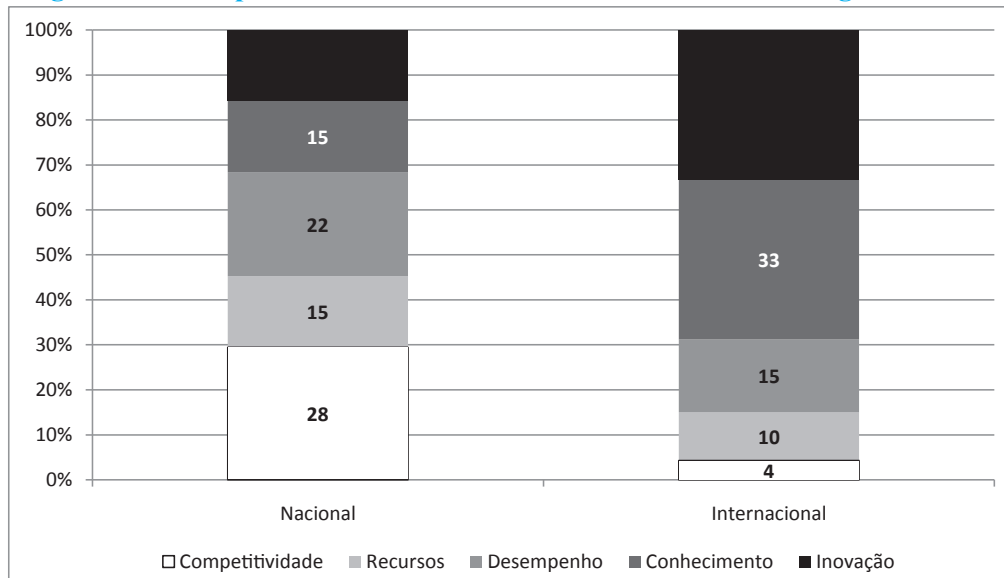
Tipo de Relacionamento	Principais Autores
Redes – 129 artigos (35,34%) (30 internacionais e 99 nacionais)	Castells; Granoverterter; Powell; Porter; Casarotto Filho e Pires; Gulati; Amato Neto; Williamson
Alianças – 69 artigos (18,90%) (42 internacionais e 27 nacionais)	Gulati; Das e Teng; Williamson; Ring e Van de Ven; Kogut; Nohria e Zaheer
Redes de Cooperação – 56 artigos (15,34%) (14 internacionais e 42 nacionais)	Castells; Williamson; Powell; Das e Teng; Grandori e Soda
Redes Sociais – 32 artigos (8,77%) (17 internacionais e 15 nacionais)	Burt; Scott; Wellman
Arranjos Produtivos Locais (2,74%) (10 artigos nacionais)	Cassiolo e Lastres; Porter; Dosi
<i>Joint Ventures</i> – 16 artigos (4,38%) (11 internacionais e 5 nacionais)	Gulati; Harrigan; Williamson; Lane e Beamish; Hyder; Hitt, Ireland e Hoskisson; Child e Faulkner; Inkpen e Beamish; Powell

Fonte: Elaborado pelos autores.

Identificam-se os objetos principais desses artigos na Figura 1, e um destaque internacional à temática de “conhecimento e inovação” e, na esfera nacional, da temática “competitividade e desempenho”. Isso mostra uma configuração de estudos internacionais que se voltam mais para a inovação e o conhecimento, fato devido ao contexto formado por redes dinâmicas e às teorias

baseadas em recursos. Já em âmbito nacional, em razão do contexto das redes, que são, basicamente, econômicas, observa-se a concentração em “competitividade e desempenho” dos integrantes nos relacionamentos. Outra consideração a ser feita é a presença incipiente de conhecimento, inovação e recursos nas publicações nacionais.

**Figura 1 – Principais focos de estudo em relacionamentos interorganizacionais**



Fonte: Elaborada pelos autores.

No contexto internacional, os artigos analisados caracterizam-se por serem estudos empíricos e teóricos. Evidencia-se que, apesar de haver um domínio de estudos empíricos, estes tendem a demonstrar a aplicação de modelos propostos, enquanto os teóricos referendam modelos que podem ser aplicados nos relacionamentos interorganizacionais. Por outro lado, o contexto brasileiro caracteriza-se tanto por estudos empíricos predominantemente qualitativos (71%), aplicados em demonstrar uma situação específica, quanto pela baixa quantidade de estudos teóricos (23%). Outra comparação possível é da presença de estudos quantitativos, encontrados em 51% dos estudos internacionais e em apenas 14% dos estudos brasileiros.

Os principais resultados apontados na investigação dos artigos levantados neste estudo

são apresentados a partir de três temas: (1) Fatores determinantes para a Formação dos Relacionamentos; (2) Gestão dos Relacionamentos; e (3) Benefício dos Relacionamentos. A escolha dessa trinca deve-se ao simples fato de ser essa a lógica escolhida para entendimento da dinâmica dos relacionamentos, isto é, parte-se da concepção de que o entendimento das prováveis causas de um fenômeno administrativo pode explicar sua gestão e, conseqüentemente, levar aos seus benefícios, que retroalimentam esse sistema como um todo.

No que diz respeito aos fatores determinantes para a formação dos relacionamentos, as principais constatações levantadas pela academia e os autores que se destacaram, no período de tempo analisado, são apresentados em ordem cronológica no Quadro 4.

**Quadro 4 – Fatores determinantes para a formação dos relacionamentos**

<b>Autores</b>	<b>Resultados Percebidos</b>
Lopes (2004)	A cultura de colaboração, os aspectos organizacionais e o apoio institucional formam um conjunto de fatores considerados importantes para a formação, implantação e desenvolvimento de redes empresariais.
Claro, D., Claro, P. e Zylbersztajn (2005)	Os comprometimentos em investimento de tempo e os aportes de recursos muitas vezes podem superar a contrapartida de benefícios esperados pelos participantes em uma formação de redes.
Tureta, De Lima e Paço-Cunha (2006)	A reputação representa o mecanismo social mais importante na rede, sendo fator determinante para o ingresso de um novo associado e permanência no arranjo, o que reduz as condições de incerteza e a manifestação de comportamentos oportunistas, além de favorecer o aumento de confiança e a manutenção do equilíbrio entre os participantes da rede.
<b>Autores</b>	<b>Resultados Percebidos</b>
Jiang, Li e Gao (2008)	Em outras palavras, as empresas escolhem as organizações com recursos e de boa reputação como parceiros.
Hernández (2006)	A informação e o conhecimento são insumos para a aprendizagem, a divulgação e a formação de redes. O fortalecimento do poder e sua disseminação entre os participantes das redes é uma das características marcantes dessa nova estrutura organizacional.
Heikkinen e Tähtinen (2006)	O processo de formação da rede é dominado por três conjuntos de condições iniciais. A primeira condição inicial é a percepção pelos atores da interdependência, que é desencadeada por mudanças no meio ambiente. Quanto mais semelhantes as percepções de interdependência, tanto mais as organizações estão dispostas a cooperar. A segunda condição inicial é a existência e reconhecimento de interesses comuns entre os membros potenciais da rede. Em terceiro lugar, a intervenção de um único ator mais forte, que chamamos de rede Webber, pode desencadear o processo de formação da rede.
Peleias, Da Silva, Guimarães, Machado e Segreti (2007)	Os empreendimentos motivados pela necessidade acabam imitando modelos de sucesso existentes. Nesse caso, a probabilidade de frustração é maior em razão do grau de dependência do empreendedor em relação à ideia original.
Begnis, Pedrozo e Estivaleta (2008); Smith e Lohrke (2008)	A confiança e o aprendizado são elementos centrais para a formação e para a sustentabilidade dos relacionamentos interorganizacionais.
Goerzen (2007)	Na maioria das vezes, na formação das redes, as empresas entram com o mesmo capital, ainda que, de fato, as que mais têm propensão a contribuir sejam as de desempenho econômico inferior.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Atenta-se ainda para o fato de que, em relação aos determinantes para a formação de relacionamentos, é por meio da cooperação que as pequenas empresas podem alcançar alguns importantes ganhos, *e.g.*, os derivados da especialização; os obtidos pelo compartilhamento de custos relativamente fixos diante de suas reduzidas receitas; a assunção coletiva de atividades de Pesquisa e Desenvolvimento; e, até mesmo, a criação de bases coletivas para a

exportação (SOUZA; MIGLINO; BETTINI, 2005).

Os dados observados apontam, em relação ao tema gestão dos relacionamentos, o sucesso dos participantes e da rede em si, as sinergias obtidas, a transferência de conhecimento, a inovação, a confiança nos relacionamentos, os custos de cooperação e os custos de transação. Nessa ótica, tem-se o Quadro 5.

**Quadro 5 – Gestão dos relacionamentos**

Autores	Resultados Percebidos
Pereira, Venturini e Visentini (2006)	As redes sem a geração de novos benefícios são apenas vantagens competitivas transitórias com pouca capacidade de inovação e predestinadas, dessa forma, ao insucesso.
Swan e Scarbrough (2005)	O essencial para a inovação em rede é que sua coordenação ocorra durante todo o processo tanto no nível interpessoal quanto no intraorganizacional e interorganizacional.
Kratzer, Leenders e Engelen (2005)	Aponte-se aqui a importância das relações informais para o desempenho das equipes de inovação.
De Wever, Martens e Vandenbempt (2005); Santoro, Borges e Rezende (2006); Sengir <i>et al.</i> (2004); Mellat-Parast e Digma (2007)	A confiança influencia na eficácia da rede, isto é, o sucesso das organizações em rede depende fortemente do grau de participação alcançado na realização de suas ações e está sujeito ao desenvolvimento e à manutenção de relacionamentos fortes e produtivos entre os parceiros. Complementarmente, o sucesso das alianças, em primeiro lugar, deriva da formação de confiança entre os indivíduos de todos os níveis e hierarquias dentro da aliança.
Pesamaa e Hair Jr. (2007); Stephens, Fulk e Monge (2009)	A lealdade é mais importante do que a amizade no desenvolvimento de estratégias de sucesso baseadas na cooperação. Dessa forma, quando a confiança não está presente nos relacionamentos, tenta-se erguê-la sob a forma de contratos ou governança.
Kimura, Texeira e Godoy (2006); Stallivieri, Campos e Britto (2007)	Quando o consenso entre os participantes é alto, a rede é mais densa, conduzindo a relacionamentos mais complexos tanto no ambiente interno de cada participante como na estrutura de toda a comunidade, podendo implicar sinergias e até mesmo inércia. Em contrapartida, as sinergias proporcionadas pela proximidade e pelas intensas interações entre os agentes podem possibilitar o desenvolvimento de um sistema produtivo localizado com forte potencial inovador.
Easterby-Smith, Lyles e Tsang (2008); Tang, Mu e Maclachlan (2008)	O medo da perda do poder motiva as empresas a se proteger contra a transferência involuntária de conhecimento aos seus parceiros, tornando com isso a transferência de conhecimento interorganizacional mais difícil do que a transferência de conhecimento intraorganizacional. Salienta-se que a velocidade de transferência de conhecimento e poder de influência dos indivíduos desempenha um papel dominante no processo de transferência do conhecimento.
Barra, Oliveira e Machado (2007)	Em uma rede horizontal que possibilita o desenvolvimento de capital social e da aprendizagem coletiva, verifica-se que essa configuração traz estabilidade institucional, gera confiança e reduz comportamentos oportunistas.
Ahuja, Polidoro Jr. e Mitchell (2009)	As empresas mais centrais na rede são as primeiras a adotar e a perceber as inovações com mais eficiência do que os dirigentes das empresas não centrais e que adotem posteriormente essas inovações (GOMES; GUIMARÃES, 2008). Entretanto, há que ressaltar que níveis muito elevados de centralidade podem ter um impacto negativo sobre a formação de laços interorganizacionais.
White e Lui (2005)	Os custos de cooperação e os custos de transação afetam o nível de tempo e esforço que um gestor gasta em uma aliança.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com relação ao tema benefícios dos relacionamentos, busca-se entender a importância da rede e os ganhos obtidos pelos participantes

para que permaneçam nessa configuração interorganizacional. Nesses termos, no Quadro 6 temos:

**Quadro 6 – Benefícios dos relacionamentos**

Autores	Resultados Percebidos
Holanda <i>et al.</i> (2006)	A configuração em redes de cooperação proporciona às empresas de um Arranjo Produtivo Local (APL) condições favoráveis a uma dinâmica ativa nos processos de criação e ampliação de seus conhecimentos.
Lima Filho (2006)	Em redes do ramo varejista os principais benefícios auferidos são as economias de escala, o acesso a novos fornecedores e o aumento do portfólio de produtos.
Barbosa, Zilber e Toledo (2009); Verschoore e Balestrin (2008)	A possibilidade de acesso a soluções destaca-se como o fator mais importante para os participantes de redes. Por outro lado, os elementos componentes que mais os predisporiam a obter vantagens são: o enfoque em ganhos mútuos, a organização administrativa, o comprometimento e a cooperação para a obtenção de uma posição mais forte sem que ocorram perdas.
Magalhães, Daudt e Phonlor (2009)	Inicialmente, o benefício para adesão às redes é o custo de capital e, em um segundo momento, as trocas de informações, melhoria em processos, <i>expertise</i> para obtenção de financiamento e maior aprendizagem do processo de governança.
Schreiner, Kale e Corsten (2009); Dodourova (2009)	Verifica-se que a complementaridade entre os parceiros da rede tem impacto significativo na capacidade de uma empresa para realizar ação conjunta com seus parceiros e clientes, proporcionando acesso ao conhecimento relevante. Nesse sentido, a maioria das empresas reconhece a necessidade de substituir a abordagem oportunista de colaboração por meio de um cuidadoso planejamento, acompanhamento e coordenação. Mesmo as empresas que adotam uma abordagem <i>ad hoc</i> para parcerias acabam percebendo que parcerias bem estruturadas lhes permitem aproveitar melhor seus recursos e gerenciar seus mercados.
Muthusamy e White (2005); Lui (2009)	Os intercâmbios sociais e a experiência do passado em relacionamentos interorganizacionais estão positivamente relacionados com a aprendizagem e transferência de conhecimento em alianças, e, além disso, o compromisso recíproco é um fator explicativo para a aprendizagem interorganizacional. Dessa forma, o contrato formal está positiva e significativamente relacionado ao acesso a conhecimentos e à aquisição de conhecimento: além disso, quanto mais tempo tem um relacionamento interorganizacional, mais forte é a associação entre competência e confiança na aquisição de conhecimento.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os estudos ainda apontam que o tamanho da empresa não influencia, significativamente, no decorrer da aquisição do conhecimento nas *joint ventures*, mas que, todavia, há um impacto de compatibilidade positiva e significativa da cultura organizacional na aquisição de conhecimento (PARK; WHITELOCK; GIROUD, 2009) e que um elevado grau de complementaridade de recursos com alianças e parceiros será positivamente associado com o desempenho de uma empresa quando os parceiros também têm alto *status* social (LIN; YANG; ARYA, 2009).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos artigos possibilitou estabelecer um panorama das pesquisas classificadas no *Qualis* CAPES (tanto dos periódicos nacionais quanto dos internacionais), nos últimos seis anos (2004-2009), sobre o tema dos relacionamentos interorganizacionais. A configuração que constituiu a presente pesquisa permitiu compreender os resultados obtidos, os avanços alcançados e as possíveis lacunas, além de apresentar algumas propostas de futuros trabalhos sobre o referido tema.



Há que ressaltar que esse corte longitudinal amparou-se em um período possível, isto é, acreditou-se que os textos, a partir desse período, representam o atual estado da arte do tema. Dessa forma, tem-se a consciência de que a contribuição central da pesquisa está em instigar os acadêmicos dessa área a refletir tanto sobre seus atuais estudos quanto sobre suas investigações futuras.

Apesar das várias contribuições que têm sido publicadas sobre o tema nos últimos anos, observou-se que diversas questões ainda estão carentes de investigação interorganizacional, mais especialmente em nível nacional.

Uma delas está relacionada ao fato de que, apesar do desenvolvimento de acordos de cooperação de vários tipos, na prática, a literatura tem negligenciado a avaliação das eficácias das diversas formas de governança, e a análise de outras formas possíveis interorganizacionais a jusante da cadeia de valor, por exemplo, completaria os resultados alcançados até agora e ofereceria a oportunidade de observar e comprovar a possibilidade de novas combinações, a fim de configurar soluções estratégicas interorganizacionais.

Outra lacuna na literatura dá-se em virtude do foco principal dos acordos caracterizados por uma empresa mais poderosa em relação a outros parceiros (mesmo em redes de cooperação). O papel dos mecanismos de controle, em suas várias formas, ainda é mal compreendido. Outra contribuição importante seria a identificação de problemas e soluções relacionados com a gestão em contextos nos quais não existe nenhuma empresa dominante que possa escolher qualquer opção contra os interesses e a vontade dos outros parceiros. Em outras palavras, trata-se de identificar e ponderar a relação custo *versus* benefícios dos agentes nos relacionamentos.

Com base na leitura dos artigos utilizados na análise deste trabalho, observou-se que uma questão merecedora de atenção é a temática da “confiança”. A literatura existente tem mostrado como é difícil construir a confiança em relacionamentos interorganizacionais: exemplificando, quando iniciam um relacionamento, duas empresas que não estão acostumadas a trabalhar entre si podem apresentar alguns problemas de confiança. A partir dessa situação, os parceiros poderiam decidir não formalizar seu acordo para que este permaneça flexível e os parceiros tenham a possibilidade de sair do relacionamento ou iniciar, imediatamente, um contrato formal que garanta um deles contra o

comportamento oportunista. No primeiro caso, com o passar do tempo a relação pode evoluir para uma associação de cooperação complexa, com um alto nível de comprometimento dos recursos e uma elevada formalização das condições de troca. No segundo caso, a formalização da cooperação poderia contribuir para a minimização do oportunismo entre os integrantes da cooperação. Todavia, em redes há integrantes com diversos períodos de tempo participantes daquela cooperação. Isso demonstra que estudos das redes de forma conjunta podem gerar entendimento viesado de uma determinada situação de confiança. Ao se estudarem as relações em um determinado ponto no tempo, essas peculiaridades podem ser completamente perdidas.

Finalmente, mais estudos com ênfase em processos são necessários. Nos estudos nacionais, poucos foram os trabalhos que estudaram os relacionamentos em setores dinâmicos. Dessa forma, a perspectiva básica dos parceiros está baseada na redução dos custos de transação. De fato, os relacionamentos em rede podem resultar em mudanças nos ciclos de vida das empresas participantes, levando a trajetórias opostas, embora o ponto de partida possa ter sido o mesmo.

Em conclusão, ao reconhecerem as realizações de pesquisas anteriores, abordando as limitações e as lacunas deste trabalho, os pesquisadores poderão fornecer novas respostas às perguntas ainda não respondidas por contribuições anteriores e gerar novas perguntas cujas respostas possam favorecer o desenvolvimento de uma abordagem mais coesa para relacionamentos interorganizacionais.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHUJA, G. The duality of collaboration: Inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages. *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 3, p. 317-343, 2000. <[http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)10970266\(200003\)21:3<317::AIDSMJ>3.0.CO;2-B](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)10970266(200003)21:3<317::AIDSMJ>3.0.CO;2-B)>.

AHUJA, G.; POLIDORO Jr., F.; MITCHELL, W. Structural homophily or social asymmetry? The formation of alliances by poorly embedded firms. *Strategic Management Journal*, v. 30, n. 9, p. 941-958, 2009. <<http://dx.doi.org/10.1002/smj.774>>.

ALTER, C.; Hage, J. *Organizations working together*. 1. ed. Newbury Park, California: Sage Publications, 1993.

- AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, v. 22, n. 6-7, p. 493-520, 2001. <<http://dx.doi.org/10.1002/smj.187>>.
- AUSTER, E. R. Macro and strategic perspectives on interorganizational linkages: a comparative analysis and review with suggestions for reorientation. *Advances in Strategic Persistence. Journal of Management Studies*, v. 27, n. 4, p. 417-434, 1994.
- BARBOSA, C. A.; ZILBER, M. A.; TOLEDO, L. A. A aliança estratégica como fator de vantagens competitivas em empresas de TI: um estudo exploratório. *Revista de Administração e Inovação*, v. 6, n. 1, p. 30-49, 2009.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. *Strategic management competitive advantage: concepts and cases*. 2. ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BARRA, G. M. J.; OLIVEIRA, V. C. S.; MACHADO, R. T. M. O papel das associações de interesse privado no mercado cafeeiro brasileiro. *REGE – Revista de Gestão*, v. 14, n. 2, p. 17-31, 2007.
- BAUM, J. *The Blackwell companion to organizations*. Malden, MA: Blackwell, 2002.
- BEGNIS, H. S.; PEDROZO, E. A.; ESTIVALETE, V. F. B. Em busca da ação coletiva: estratégias de aprendizagem interorganizacional adotadas pelas organizações que estabelecem relacionamentos horizontais em rede. *Base (UNISINOS)*, v. 5, p. 224-235, 2008. <<http://dx.doi.org/10.4013/base.20083.06>>.
- BRASS, D.; GALASKIEWICZ, J.; GREVE, H.; TSAI, W. Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, v. 47, n. 6, p. 795-817, 2004. <<http://dx.doi.org/10.2307/20159624>>.
- BURT, R. S. *Structural holes: the social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992.
- CHAN, F. T. S.; QI, H. J.; CHAN, H. K.; LAU, H. C. W.; IP, R. W. L. A conceptual model of performance measurement for supply chains. *Management Decision*, v. 41, n. 7, p. 635-642, 2003. <<http://dx.doi.org/10.1108/00251740310495568>>.
- CLARO, D. P.; CLARO, P. B. de O.; ZYLBERSZTAJN, D. Relationship marketing strategies: when buyer and supplier follow different strategies to achieve performance. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, n. 2, p. 18-35, 2005.
- COLEMAN, J. S. Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, v. 94, n. 1, p. 95-120, 1988. <<http://dx.doi.org/10.1086/228943>>.
- 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., 2008.
- DE WEVER, S.; MARTENS, R.; VANDENBEMPT, K. The impact of trust on strategic resource acquisition through interorganizational networks: Towards a conceptual model. *Human Relations*, v. 58, n. 12, p. 1523-1543, 2005. <<http://dx.doi.org/10.1177/0018726705061316>>.
- DODOUROVA, M. Alliances as strategic tools. A cross-industry study of partnership planning, formation and success. *Management Decision*, v. 47 n. 5-6, p. 831-844, 2009. <<http://dx.doi.org/10.1108/00251740910960150>>.
- EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A.; TSANG, E. Inter-organizational knowledge transfer: current themes and future prospects. *Journal of Management Studies*, v. 45, n. 4, p. 661-674, 2008. <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00773.x>>.
- ELKAÏM, M. *Las Prácticas de la terapia de red*. España: Gedisa, 1988.
- GOERZEN, Anthony. Alliance networks and firm performance: The impact of repeated partnerships. *Strategic Management Journal*, v. 28, n. 5, p. 487-509, 2007. <<http://dx.doi.org/10.1002/smj.588>>.
- GOMES, A. O.; GUIMARÃES, T. A. Difusão de inovação administrativa e localização estrutural em rede de empresas. *Revista de Administração e Inovação (RAI)*, v. 5, n. 1, p. 5-22, 2008.

- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985. <<http://dx.doi.org/10.1086/228311>>.
- GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973. <<http://dx.doi.org/10.1086/225469>>.
- GULATI, R. Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*, v. 20, n. 5, p. 397-420, 1999. <[http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199905\)20:5<397::AID-SMJ35>3.0.CO;2-K](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199905)20:5<397::AID-SMJ35>3.0.CO;2-K)>.
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 3, p. 203-215, 2000. <[http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(2003\)21:3<203::AID-SMJ102>3.0.CO;2-K](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(2003)21:3<203::AID-SMJ102>3.0.CO;2-K)>.
- HEIKKINEN, M. T.; TÄHTINEN, J. Managed formation process of R&D networks. *International Journal of Innovation Management*, v. 10, n. 3, p. 271-298, 2006. <<http://dx.doi.org/10.1142/S1363919606001508>>.
- HERNANDEZ, J. G. V. Los desafíos del diseño organizacional e institucional en un medio ambiente globalizador. *Comportamento Organizacional e Gestão*, v. 12, n. 2, p. 221-242, 2006.
- HITT, M. A.; BEAMISH, P. W.; JACKSON, S. E.; MATHIEU, J. E. Building theoretical and empirical bridges across levels: Multilevel research in management. *Academy of Management Journal*, v. 50, n. 6, p. 1385-1399, 2007. <<http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2007.28166219>>.
- HOLANDA, L. M. C.; GUEDES, I. A.; VASCONCELOS, A. C. F.; CANDIDO, G. A. As redes de cooperação como um mecanismo para o aprimoramento dos processos de criação do conhecimento: um estudo exploratório no setor calçadista. *Revista Gestão Industrial*, v. 2, n. 3, p. 61-74, 2006. <<http://dx.doi.org/10.3895/S1808-04482006000300005>>.
- IBARRA, H.; KILDUFF, M.; TSAI, W. Zooming in and out: Connecting individuals and collectivities at the frontiers of organizational network research. *Organization Science*, v. 16, n. 4, p. 359-371, 2005. <<http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1050.0129>>.
- JARILO, J. C. On strategic networks. *Strategic Management Journal*, v. 9, n. 1, p. 31-41, 1988. <<http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250090104>>.
- JIANG, X.; LI, Y.; GAO, S. The stability of strategic alliances: characteristics, factors and stages. *Journal of International Management*, v. 14, n. 2, p. 173-189, 2008. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.intman.2007.09.002>>.
- JONES, C.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 4, p. 911-945, 1997.
- KRATZER, J.; LEENDERS, R. T.; ENGELEN, J. L. Keeping virtual R&D teams creative. *Research-Technology Management*, v. 48, n. 2, p. 13-16, 2005.
- KIM, T.; OH, H.; SWAMINATHAN, A. Framing interorganizational network change: A network inertia perspective. *Academy of Management Review*, v. 31, n. 3, p. 704-720, 2006. <<http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2006.21318926>>.
- KIMURA, H.; TEIXEIRA, M. L. M.; GODOY, A. S. Redes Sociais: Valores e Competências: Simulação de Conexões. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, v. 46, n. 3, p. 42-57, 2006.
- KNOKE, D. *Changing organizations: Business networks in the new political economy*. Boulder, CO: Westview, 2001.
- LIMA FILHO, D. O.; MAIA, F. S.; SPROESSER, R. L.; MORAES, F.; MORAES, R. Redes de cooperação no varejo alimentar de vizinhança: percepções dos associados. *Gestão & Produção*, v. 13, n. 2, p. 311-324, 2006. <<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2006000200012>>.
- LIN, Z.; 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. <<http://dx.doi.org/10.1002/smj.773>>.
- LOPES, F. D. Perspectivas teóricas contemporâneas nos estudos das organizações: apresentação de um modelo de análise da formação de *joint ventures*

- internacionais. *Cadernos EBAPE*, v. 2, n. 3, p. 1-21, 2004.
- LUI, S.S. The Roles of Competence Trust, Formal Contract, and Time Horizon in Interorganizational Learning. *Organization Studies*, v. 30, n. 4, p. 333-353, 2009. <<http://dx.doi.org/10.1177/0170840608101139>>.
- LYLES, M. Learning among joint venture-sophisticated firms. *Management International Review*, v. 28, Special Issue, p. 85-98, 1988.
- MAGALHÃES, J. M.; DAUDT, C. G.; PHONLOR, P. R. Vantagens proporcionadas às pequenas e médias empresas por meio da união em redes de cooperação no contexto do venture capital. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, v. 13, n. 4, p. 583-603, 2009. <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552009000400005>>.
- MASTERALEXIS, L.; BARR, C.; HUMS, M. *Principles and practice of sport management*. 3. ed. Sudbury, MA: Jones & Bartlett Publishers, 2009.
- MELLAT-PARAST, M.; DIGMAN, L. A. A framework for quality management practices in strategic alliances. *Management Decision*, v. 45, n. 4, p. 802-818, 2007. <<http://dx.doi.org/10.1108/00251740710746042>>.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organizations: new concepts for new forms. *California Management Review*, v. 28, n. 3, p. 62-73, Spring 1986. <<http://dx.doi.org/10.2307/41165202>>.
- MÖLLER, K.; HALINEN, A. Business Relationships and networks: Managerial Challenge of Network Era. *Industrial Marketing Management*, v. 28, n. 5, p. 413-427, 1999. <[http://dx.doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00086-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00086-3)>.
- MÖLLER, K.; SVAHN, S. Managing strategic nets: A capability perspective. *Marketing Theory*, v. 3, n. 2, p. 201-226, 2003. <<http://dx.doi.org/10.1177/14705931030032002>>.
- MUTHUSAMY, S. K.; WHITE, M. A. Learning and knowledge transfer in strategic alliances: a social exchange view. *Organization Studies*, v. 26, n. 3, p. 415-441, 2005. <<http://dx.doi.org/10.1177/0170840605050874>>.
- NOOTEBOOM, B. Innovation and Inter-Firm Linkages: New Implications for Policy. *Research Policy*, v. 28, n. 8, p. 793-805, 1999. <[http://dx.doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00022-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00022-0)>.
- PARK, B. I.; WHITELOCK, J.; GIROUD, A. Acquisition of marketing knowledge in small and medium-sized IJVs: The role of compatibility between parents. *Management Decision*, v. 47, n. 8, p. 1340-1356, 2009. <<http://dx.doi.org/10.1108/00251740910984587>>.
- PARKHE, A. International joint ventures. In: PUNNETT, B. J.; SHENKAR, O. (Eds.). *Handbook for international management research*. Cambridge, MA: Blackwell, 1996. p. 429-459.
- PEDROZO, E. A.; ESTIVALETE, V. F. B.; BEGNIS, H. S. M. Cadeia(s) de Agronegócio: Objeto, fenômeno e abordagens teóricas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2004.
- PELEIAS, I. R.; SILVA, A. J. M.; GUIMARÃES, I. C.; MACHADO, L. S.; SEGRETI, J. B. O empreendedorismo e a evolução econômica das nações: idéias e conceitos para seu sucesso no Brasil. *Revista de Negócios*, Blumenau, v. 12, n. 2, p. 18 - 33, abr./jun. 2007.
- PEREIRA, B. A. D.; VENTURINI, J. C.; VISENTINI, M. S. Estruturação de relacionamentos horizontais em rede. *Read*, v. 12, n. 5, p. 1-23, 2006.
- PESÄMAA, O.; HAIR, J. More than friendship is required: an empirical test of cooperative firm strategies. *Management Decision*, v. 45, n. 3, p. 602-615, 2007. <<http://dx.doi.org/10.1108/00251740710745142>>.
- PROVAN, K.; FISH, A.; SYDOW, J. Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. *Journal of Management*, v. 33, n. 3, p. 479-516, 2007. <<http://dx.doi.org/10.1177/0149206307302554>>.
- ROSENFELD, S. A. Brinding business clusters into the mainstream of economic development. In: *European Planning Studies*, Abingdon: Carfax, v. 5, n. 1, p. 3-23, 1997.



- SANTORO, F. M.; BORGES, M. R. S.; REZENDE, E. A. Collaboration and knowledge sharing in network organizations. *Expert Systems With Applications*, v. 31, n. 4, p. 715-727, 2006. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.eswa.2006.01.002>>.
- SCHREINER, M.; KALE, P.; CORSTEN, D. What really is alliance management capability and how does it impact alliance outcomes and success? *Strategic Management Journal*, v. 30, n. 13, p. 1395-1419, 2009. <<http://dx.doi.org/10.1002/smj.790>>.
- SENGIR, G. H.; TROTTER, R. T.; BRIODY, E. K.; KULKARNI, D. M.; CATLIN, L. B.; MEERWARTH, T. L. Modeling relationship dynamics in GM's research-institution partnerships. *Journal of Manufacturing Technology Management*, v. 15, n. 7, p. 541-559, 2004. <<http://dx.doi.org/10.1108/17410380410555790>>.
- SIMONIN, B. Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management*, v. 20, n. 7, p. 595-623, 1999. <[http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199907\)20:7<595::AID-SMJ47>3.0.CO;2-5](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199907)20:7<595::AID-SMJ47>3.0.CO;2-5)>.
- SLUZKI, C. *La red social: Fronteras de la práctica sistémica*. Barcelona: Gedisa, 1996.
- SMITH, D. A.; LOHRKE, F. T. Entrepreneurial network development: trusting in the process. *Journal of Business Research*, v. 61, n. 5, p. 315-22, 2008. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.06.018>>.
- SOUZA, M. C. A. F.; MIGLINO, M. A. P.; BETTINI, H. F. A. J. Ações de apoio ao compartilhamento do conhecimento em arranjos produtivos locais: reflexões a partir do caso do ABC paulista. *Análise*, v. 16, n. 1, p. 161-186, 2005.
- STALLIVIERI, F.; CAMPOS, R. R.; BRITTO, J. Capacitações tecnológicas de micro e pequenas empresas inseridas em redes tecnoproductivas: o caso da eletrometal-mecânica em Joinville-SC. *Revista de Economia Contemporânea (RAC)*, v. 11, n. 2, p. 439-474, 2007.
- STEPHENS, K. J.; FULK, J.; MONGE, P. R. Constrained choices in alliance formations: Cupids and organizational marriages. *Human Relations*, v. 62, n. 4, p. 501-536, 2009. <<http://dx.doi.org/10.1177/0018726708101982>>.
- SWAN, J.; SCARBROUGH, H. The politics of networked innovation. *Human Relations*, v. 58, n.7, p. 913-943, 2005. <<http://dx.doi.org/10.1177/0018726705057811>>.
- SYDOW, J. Inter-organizational relations. In: SORGE, A.; WARNER, M. (Eds.) *The handbook of organizational*. 1. ed. Thomson: London, 1997.
- TANG, F.; MU, J.; MACLACHLAN, D. L. Implication of network size and structure on organization's knowledge transfer. *Expert Systems with Applications*, v. 35, n. 1, p. 1109-1114, 2008. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.eswa.2006.12.020>>.
- TURETA, C.; LIMA, J. B.; PAÇO-CUNHA, E. Governança e mecanismos de controle social em redes organizacionais. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, Lavras, v. 8, n. 1, p. 58-70, jan./abr. 2006.
- UZZI, B. Social structure and competition in interfirm networks. *Administrative Science Quarterly*, v. 42, n. 1, p. 35-67, 1997. <<http://dx.doi.org/10.2307/2393808>>.
- UZZI, B. The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect. *American Sociological Review*, v. 61, n. 4, p. 674-698, 1996. <<http://dx.doi.org/10.2307/2096399>>.
- 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, 2008. <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552008000400008>>.
- WAUGH, D. *The Impact of Affiliate Disaffiliation on The Inter-organizational Dynamics of a Federated Network*. Dissertation of Master Degree, Auckland University of Technology, New Zealand, 2009.
- WHITE, S.; LUI, S. S. Y. Distinguishing Costs of Cooperation and Control in Alliances. *Strategic Management Journal*, v. 26, n. 10, p. 913-932, 2005. <<http://dx.doi.org/10.1002/smj.490>>.