
Contribuições à Consolidação da Teoria Estratégica Interorganizacional: uma Análise dos Relacionamentos Horizontais

Breno Augusto Diniz Pereira
Eugenio Avila Pedrozo

RESUMO

O reconhecimento de que nenhuma organização contempla em si mesma todos os recursos e competências necessárias a uma oferta compatível com a demanda é um novo fator que remete as organizações a ações articuladas de complementaridade em rede. Assim, nesse ambiente de grandes transformações, o processo de gerar **novas combinações** recai sobre a capacidade das organizações em gerir eficientemente os seus relacionamentos interorganizacionais. Trata-se assim de um tema emergente em que diferentes enfoques levam a discussões polêmicas. O desafio do presente trabalho é aprofundar o conhecimento, ampliar o domínio, oferecer uma visão analítica sobre o tema referente à produção de resultados individuais, por meio do trabalho cooperativo em rede. Também deve ser fruto oriundo deste trabalho a consolidação de um modelo analítico de desenvolvimento de redes interorganizacionais que possa contribuir no auxílio tanto de gestores públicos quanto privados.

Palavras-chave: redes interorganizacionais; comportamento estratégico; teoria organizacional.

ABSTRACT

The recognition that no organization contemplates in itself same all the resources and necessary abilities to offers compatible with the demand is a new factor that sends to the organizations the articulated action of complementarities in net. Thus, in this environment of great transformations the process to get new combinations is falling again on the capacity of the organizations into managing its interorganizations relationships efficiently. Thus one is about an emergent subject where different approaches take the quarrels controversies. The challenge of the present work is to deepen the knowledge, to extend the domain, to offer an analytical vision on the referring subject to the production of individual results, through the cooperative work in net. It also must be a product of this work to the consolidation of an analytical model of development of interorganizations nets that can contribute in such a way as in the aid of how many private public managers.

Key words: interorganizations nets; strategical behavior; organizational theory.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, diversas correntes científicas como a economia industrial, marketing, sociologia organizacional, teoria dos jogos, teoria da dependência de recursos, ecologia populacional, teoria institucional, entre outras, vêm empregando seus esforços para o entendimento das complexas relações entre as organizações. O preceito básico dessas correntes científicas indica que as organizações que combinam seus recursos podem realizar uma superior vantagem sobre os seus competidores (DAS; TENG, 2002; DYER; SINGH, 1998). Dessa forma, as organizações precisam colaborar para adquirir recursos e competências que elas não possuem internamente (POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996).

Entretanto, apesar da significativa relevância desse tema de estudo para as organizações atuais, cada teoria apontada busca analisar o processo de formação de relacionamentos interorganizacionais sob a sua própria ótica, produzindo explicações distintas sobre como, onde, quando e por que as organizações se engajam em processos cooperativos interorganizacionais (AUSTER, 1994; SYDOW, 1997; RITTER; GEMÜNDEM, 2003; BALESTRIN; VARGAS, 2004).

Desta forma, a discussão de diferentes abordagens, apesar de constituir um avanço para o aprofundamento do tema, sem o qual não seria possível a realização deste trabalho, fragmenta o entendimento de todo o processo. Assim, um estudo que possa, por meio de abordagens multidimensionais, capturar os matizes envolvidos nas mais diversas teorias, estaria contribuindo para a melhor consolidação da área (OSBORN; HAGEDOON, 1997).

Especificamente, este trabalho tem como pretensão constituir um modelo analítico de formação de redes interorganizacionais que seja capaz de auxiliar a compreensão da consolidação das redes organizacionais novas e/ou as já existentes. Nessa perspectiva, faz-se necessário analisar como as redes interorganizacionais surgem, como crescem, aprendem e se desenvolvem. Esse processo é focado numa seqüência de eventos e interações das organizações ocorridas através do tempo (RING; VAN DE VEN, 1994). Dessa forma, a análise do processo é central para a compreensão da evolução dos relacionamentos interorganizacionais (EBERS, 1997). As formas com que os agentes negociam, executam e modificam suas estratégias nas redes organizacionais influenciam decisivamente como as partes julgam o equilíbrio

e a eficiência da cooperação (GUTH; SCHMITTBERGER; SCHWARZ, 1982).

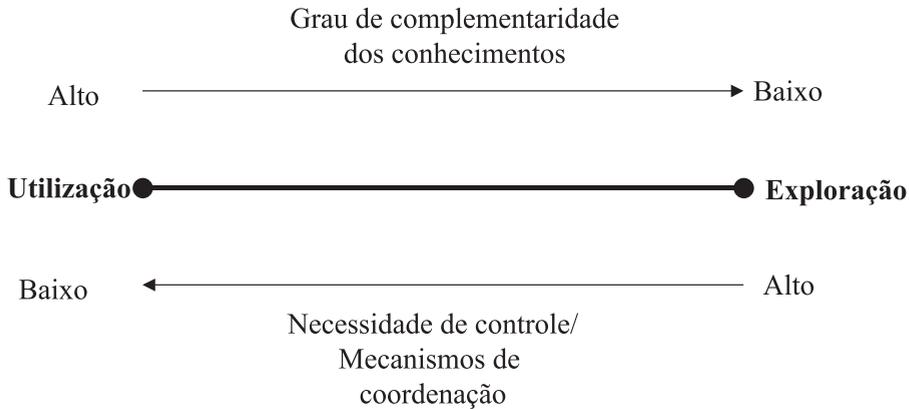
RAZÕES PARA COOPERAR EM REDES HORIZONTAIS

Existem várias razões para as empresas cooperarem em redes horizontais. Essas razões refletem as diferenças de objetivos estratégicos, as posições de mercado, as ações atuais e possíveis das outras empresas e o *status* corrente da própria empresa (KASA, 1999). De acordo com a teoria da dependência de recursos, a principal razão para as empresas cooperarem em redes é a busca de recursos valiosos que ela não possui.

Assim, por meio desta perspectiva, a literatura tem produzido expressivas listas de razões pelas quais as organizações ingressam em redes. Essas razões dividem-se em duas principais: **redes de conhecimento**, quando o objetivo é aprender e adquirir cada qual outros produtos, conhecimentos e competências (LEI; SLOCUM, 1992) e **redes de negócio**, quando a intenção é maximizar a utilização de recursos complementares (HARRIGAN, 1985). Em termos estratégicos, a escolha de uma empresa consiste em aceitar a dicotomia entre utilizar recursos e capacidades existentes ou explorar novas oportunidades (MARCH, 1991). A utilização é interessante para o aumento de produtividade e eficiência do emprego de capital e dos ativos. Isso se faz por meio da padronização, redução sistemática dos custos, aperfeiçoamento das tecnologias existentes e desenvolvimento de habilidades e capacidades organizacionais (KOZA; LEWIN, 1998). Exploração dos conhecimentos, por outro lado, é associada à descoberta de novas oportunidades para a criação de retornos elevados, criação de novas capacidades e investimentos em empresas com capacidade de absorção.

Para March (1991), o *trade-off* entre utilização e exploração de conhecimento demonstra uma característica especial para o contexto organizacional. Ele argumenta que os *trade-offs* são afetados por seu contexto de custos e benefícios distribuídos. A essência da utilização está no refinamento e extensão das competências existentes, tecnologias e paradigmas. Seus retornos são positivos, previstos e limitados. A essência da exploração é experimentação com novas alternativas. Os seus retornos são incertos, distantes e algumas vezes negativos. Segundo Nielsen (2001), embora o modelo conceitual faça uma clara distinção entre as duas dicotomias, na prática verifica-se um *continuum* de escolhas entre os dois extremos. A Figura 1 retrata esse *continuum*.

Figura 1: *Continuum* de Escolhas Estratégicas



Fonte: adaptado de March (1991).

A Figura 1 expressa a dicotomia entre utilização e exploração de recursos e como ela se relaciona com o grau de complexidade de conhecimento e da necessidade de mecanismos de controle, com vistas a reduzir a incerteza. Conforme indicado nessa figura, com altos graus de complementaridade de conhecimentos, é mais provável que o resultado advenha do extremo de utilização e não do extremo de exploração. Enquanto a cooperação move em direção ao *continuum* de exploração, o grau de incerteza aumenta, fazendo-se necessária a utilização de mecanismos de controle.

Lorange e Roos (1991) desenvolveram um arcabouço que integra as motivações dos indivíduos a participarem de redes de cooperação. Eles propuseram um perfil que contém uma abordagem com quatro categorias genéricas de cooperação. O primeiro estágio desse modelo é apresentado na Figura 2. As duas dimensões da matriz refletem duas questões-chave. Primeiramente, a proposta de cooperação é separada da atividade central da empresa ou ela é vista como periférica? Segundo, qual é a posição relativa da empresa no mercado em que ela está inserida? A empresa provavelmente aproxima-se da cooperação de forma diferente, se ela é líder, com amplo *market share*, ou se ela tem somente uma posição marginal de mercado.

Figura 2: Motivos para a Formação de Redes de Cooperação

		Posição de Mercado	
		Líder	Seguidora
Importância da Atividade	Central	Defender	Alcançar
	Periférica	Permanecer	Reestruturar

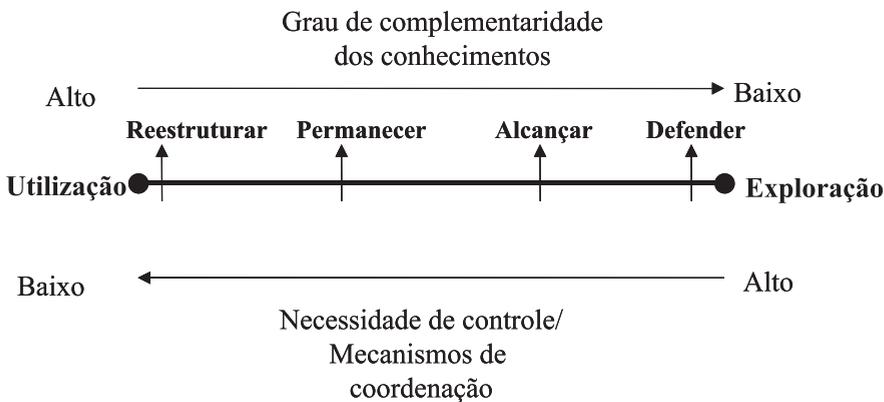
Fonte: Lorange e Roos (1991, p. 63).

O motivo típico do quadrante 1, como o próprio nome diz, é defensivo. O objetivo da empresa que ingressa numa rede é obter melhor acesso aos mercados e/ou tecnologia e conseguir melhor exploração de seus recursos-chave. Esse tipo de rede, na maioria das vezes, é feito por grandes empresas. Na situação de **alcançar**, as empresas estão perdendo competitividade em suas competências essenciais e percebem que podem rapidamente conquistá-las por meio das redes. Nesse caso, as empresas acreditam que elas realmente podem aprender alguma coisa com a cooperação. No caso de **permanecer**, as empresas desejam formar redes para obter a máxima eficiência dos negócios, embora ela não seja central para o escopo de operações da empresa. Nesse tipo de cooperação, as empresas podem ver algumas possibilidades futuras de negócios que são a ênfase da cooperação. Na situação de **reestruturar**, o objetivo principal das empresas em ingressarem na rede é reestruturar o seu negócio. Essa ênfase não visa maximizar o valor do negócio, pois não corresponde a sua competência central.

Analisando o modelo de escolha estratégica proposto por March (1991) e o modelo para formação de redes de cooperação, proposto por Lorange e Roos (1991), percebem-se algumas similaridades (Figura 3). Por meio do modelo de escolha estratégica, as empresas optam pela cooperação dentro de um *continuum* delimitado pelo grau de conhecimento a ser obtido com a rede. Esse conhecimento varia desde baixos níveis de complementaridade de recursos (utilização), possibilitando reduções dos custos de transação, ganhos em escala, entre outros, até a criação (exploração) de novos conhecimentos. Já a matriz de formação de redes de cooperação demonstra a posição e os objetivos do ator antes de se ingressar na rede. Desta forma, os posicionamentos e objetivos enfocados pela

matriz reforçam uma nova noção de *continuum*. Por exemplo, no quadrante 1 (situação **defender**), a empresa é líder de mercado e objetiva criar novos conhecimentos com a rede. Nesse instante, o quadrante 1 enquadra-se próximo ao extremo de exploração proposto por March (1991). Em outras palavras, é de se esperar que empresas líderes de mercado busquem ingressar em redes de cooperação com a intenção de desenvolver novos recursos-chave, fortalecendo assim suas competências essenciais. Os três outros quadrantes propostos pela matriz também podem ser demonstrados no modelo de escolhas estratégicas, conforme exposto na Figura 3:

Figura 3: Posturas Estratégicas das Empresas que se Estruturam em Redes de Cooperação



Fonte: elaborado pelos autores, a partir de March (1991) e Lorange e Ross (1991).

Halpert (1982) notou que as organizações coordenam seus esforços com vista à sobrevivência. Dessa forma, sobressaem dois tipos de variáveis que fornecem incentivos para cooperarem em rede: variáveis interpretativas e variáveis contextuais. As variáveis interpretativas envolvem as atitudes, os valores e as percepções das pessoas envolvidas. Por outro lado, as variáveis contextuais consideram fatores como o tamanho, a tecnologia, a complexidade, o grau de padronização, a economia e os recursos. Dentro desses dois conjuntos de variáveis, existem cinco tipos de incentivos: disposição anterior para a cooperação, interesse financeiro, nível de serviço, poder e autonomia e número e diversidade de membros na cooperação.

A disposição *a priori* ou confiança na cooperação é uma variável interpretativa que incentiva positivamente a formação de redes (BARNIR; SMITH, 2002; PODOLNY; PAGE, 1998). Gulati (1997) argumenta que as organizações são orientadas a entrarem em redes pelas suas críticas interdependências estratégicas.

O incentivo financeiro e outros recursos adquiridos e distribuídos dizem respeito a variáveis contextuais. As organizações, cooperando, podem ter reduções de custos, economias de escala ou receber fundos externos (POWERS, 2001). O nível de serviço diz respeito a variáveis contextuais, envolvendo tecnologia e padronização. Pode também encorajar as organizações a participarem das redes de cooperação. Weiss (1987) achou que uma esmagadora maioria (73%) das organizações ingressaram na cooperação, porque elas acreditavam que os atores poderiam ajudá-la a promover melhores serviços.

As organizações também podem ser incentivadas a cooperar por julgarem os parceiros potenciais como parceiros corretos, aumentando, assim, a probabilidade de colaboração (STUART, 1998). Adicionalmente, McCaffrey, Faerman e Hart (1995) constataram que o número correto e a diversidade de membros podem criar uma percepção maior para a cooperação.

Dessa forma, uma vez que as empresas demonstrem umas às outras que poderão beneficiar-se da cooperação, as redes serão formadas. Por consequência disso, a parceria aumenta a tendência da cooperação para objetivos determinados, em detrimento da competição.

A FORMAÇÃO DE REDES HORIZONTAIS

Em uma revisão teórica das principais razões para a formação de *joint ventures*, Kogut (1988) encontrou três motivações principais, que podem ser desdobradas ao ambiente de redes: custos de transação, resultando num pequeno número de barganhas, comportamento estratégico que leva as empresas a tentar alcançar suas posições competitivas ou poder de mercado, e a questão do conhecimento ou aprendizagem organizacional, que resulta quando um ou todos os atores necessitam adquirir algum tipo de conhecimento crítico do outro ou quando um ator necessita manter sua capacidade, enquanto observa o conhecimento da outra empresa.

Para Kasa (1999), o que se tornou claro é que, em redes, busca-se a interação dos atores com interesses comuns e divergentes. Isto ocasiona, em muitos casos, a impossibilidade para encontrar resultados coletivos únicos de base de troca orientada e racionalmente individual. Desta forma, a interação típica de redes é a barganha. Mayntz (1993) apontou o significado de regras específicas para o funcionamento de barganhas em redes. A observação das regras com o elemento consolidado não é um fator específico para a gestão em rede, desde que tanto o mercado quanto a organização hierárquica também necessitam de regras para o

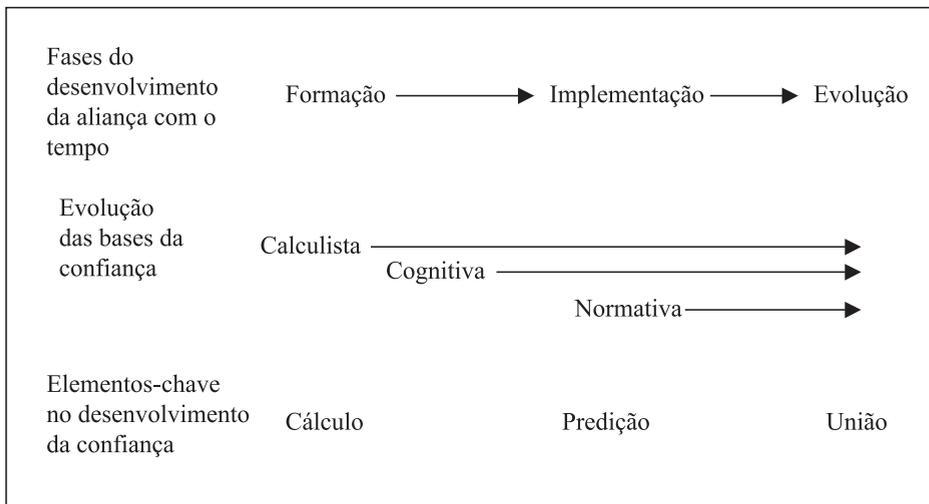
seu funcionamento. O que é essencial é o substantivo conteúdo que as regras necessitam para governar a lógica de compromisso e barganha nas redes. Mayntz (1993) especificou quatro regras centrais das redes:

1. justa distribuição de custos e benefícios entre os atores;
2. reciprocidade;
3. restrição de liberdade de ação própria;
4. respeito à legitimidade de interesses dos outros atores.

Como se pode observar, a confiança e a reciprocidade são condições essenciais ao processo de formação de redes. Sinteticamente, a confiança é um estado que envolve expectativas positivas sobre os motivos que o outro tem para com ele, em situações que acarretam risco (KRAMER; TYLER, 1996). Ela é, portanto, inseparável de seu contexto de incertezas objetivas ou percebidas.

Child (1999) desenvolveu um modelo de evolução da confiança nas redes interorganizacionais. De acordo com os estudos de Lewicki e Bunker (1996), ele demonstra as coincidências de evolução das redes diante dos modelos de confiança. A Figura 4 demonstra a correlação dos modelos de confiança com cada fase de desenvolvimento das redes.

Figura 4: Fases de Desenvolvimento de uma Rede e Evolução da Confiança



Fonte: Child (1999, p. 163).

A opção de se formar uma rede, a seleção dos atores potenciais e a negociação de um acordo ou contrato é baseada no cálculo com que as empresas guiam suas decisões. Diante disso, Granovetter (1994) sugere a seguinte questão: O que faz possível a formação de um grupo de empresas com estruturas sociais mais ou menos coerentes e o que determina qual o tipo de estrutura que irá resultar? A resposta dessa pergunta deve ser vista dentro de um prisma estratégico.

O ponto inicial está no entendimento do conceito de imbricamento (POWERS, 2001). Esse conceito é central para a sociologia econômica. Ele é visto como noção de que as organizações são parte de uma ampla estrutura institucional, e que o contexto da ação organizacional produz escolhas racionais. De forma particular, imbricamentos estruturais e cognitivos influenciam o processo por meio do qual emergem e persistem as redes. Imbricamento estrutural refere-se à contextualização das trocas econômicas em modos de relações interpessoais. Interesses não econômicos são visíveis em mercados dinâmicos como vínculo de amizade, relações de parentesco e social ou grupos étnicos que influenciam o comportamento de mercado. Imbricamentos cognitivos referem-se à importância das rotinas organizacionais (NELSON; WINTER, 1982; SIMSEK; LUBATKIN; FLOYD, 2003) e representações sociais como a reputação de mercado, os modelos mentais e os conceitos de controle.

A interdependência em fase de perspectivas dos custos de transação provê uma útil explicação dos fatores que influenciam a propensão das empresas a criarem relacionamento em redes (GULATI; GARGUILO, 1999). Sua dificuldade consiste em prover o desafio associado com a obtenção de informações sobre as competências, necessidades e recursos dos atores potenciais. Kasa (1999) diz que um critério para selecionar atores potenciais pode ser sumariado em três Cs: compatibilidade, capacidade e comprometimento. Compatibilidade é a habilidade de os atores para trabalharem em conjunto. Isso pode ser mensurado por fatores como estratégia, cultura corporativa e práticas operacionais. Capacidade é a habilidade da organização para fazer atividades independentes. Comprometimento é a disposição do ator para o trabalho em conjunto. Caso esses fatores estejam adequados à necessidade da rede, é provável que as empresas a formem.

IMPLEMENTAÇÃO DAS REDES INTERORGANIZACIONAIS

Conforme já indicado, as redes são compostas por empresas independentes que têm seus próprios interesses, cultura e relacionamentos com instituições fora da rede. Todos esses relacionamentos têm seus próprios efeitos dentro dela, e a forma de interação na rede é um interessante objeto de estudo (KASA, 1999). Richter (1994) enfocou o conceito de auto-organização, que caracteriza as redes como unidades independentes que não são controladas por forças

externas. Seus estudos objetivaram medir a auto-organização pela influência fora da rede e seus efeitos para com ela. Assim, é impossível prever os efeitos que alguns eventos têm na rede, porque a inter-relação dentro da rede é feita por processos não-lineares. Richter (1994) ainda propôs que a implementação das redes pode ser descrita como um processo de auto-organização e o resultado delas como uma estrutura auto-organizada.

Para efetivamente interpretar e administrar esta auto-organização, as empresas devem construir uma visão de mundo – um modelo mental – que reduz a ambigüidade de mercado e gera formas de avaliar as informações do ambiente (PORAC; ROSA, 1996). Modelos mentais referem-se a tomadas de decisões com representações cognitivas que estruturam suas percepções de como um mercado é limitado, habilitando a interpretação das ações dos outros e sua própria ação. Um modelo mental reflete a viabilidade de acordos entre empresas, em que estruturas e limites organizacionais, táticas para competição, cooperação e ordem de posição das empresas são dadas pelo mercado.

As tomadas de decisões que convergem a um modelo mental de redes são fomentadas como uma progressiva estrutura de diferenciação, divulgando um aumento da auto-reprodução da rede e reforçando a emergência de distintos repiques de cooperação.

A convergência de modelos mentais entre empresas competidoras pela criação de benefícios comuns sobre um significado e conveniência de estruturas organizacionais, práticas, ações estratégicas e relações em redes (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001) facilita a imitação entre as empresas. Essa facilitação é dada pelo significado da informação sobre a outra empresa. Imitações interorganizacionais se dão de duas formas: baseada na freqüência e baseada na característica.

A imitação baseada na freqüência surge sob condições de incerteza em que as empresas são, muitas vezes, não privadas do valor das práticas utilizadas por outras empresas. Elas, freqüentemente, fornecem mais informações que os outros, descobrindo uma ação ou prática de valor que aumenta sua probabilidade de adoção. Teorias neoinstitucionais, como a freqüência baseada na imitação, observam que a prevalência de práticas aumenta a legitimidade das empresas.

As empresas são algumas vezes seletivas. Entretanto, em suas imitações de outras empresas, a seleção delas serve como um modelo baseado em suas características. Empresas com amplo sucesso são mais propensas à imitação, porque seu sucesso sinaliza que elas têm alguma coisa correta para conquistar recursos e para satisfazer seus componentes. A imitação de empresas com superior acesso a informações e recursos pode também satisfazer o seu desejo de legitimidade (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

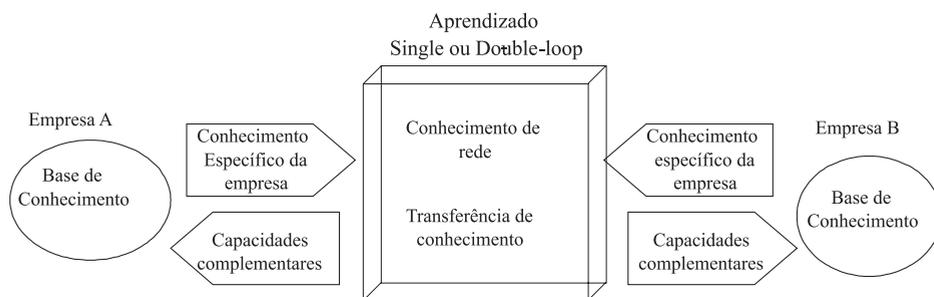
O PROCESSO DE EVOLUÇÃO DAS REDES

Depois de apresentar o processo de formação, em que se busca encontrar atores que sejam confiáveis e principalmente possuam recursos, em seguida passou-se pelo processo de implementação da rede, no qual os atores envolvidos começaram a fazer convergir seus modelos mentais, distribuindo informações e recursos em prol do alcance de objetivos comuns. A próxima fase a ser enfocada será o processo de evolução. Apesar dessa linha de pensamento ser abordada por outras perspectivas teóricas, optou-se por dar maior ênfase aos estudos econômicos e psicológicos, por entender que esses campos refletem um melhor posicionamento na área para o estudo das redes.

Em contexto de rede, o sucesso do processo de aprendizagem está diretamente relacionado com a interação sinérgica dos seus membros. As organizações buscam selecionar recursos complementares, objetivando a transferência de conhecimento entre as empresas na rede. A rede é usada como o canal para essa transferência de conhecimento e relacionamento de capacidades (NIELSEN, 2001).

Várias empresas podem buscar essa inter-relação, criando valor, dominando conhecimentos específicos. Na Figura 5, a empresa A possui uma capacidade específica que a beneficia a entrar na rede. Por outro lado, a empresa B possui um conhecimento específico de que a empresa A carece. Assim, a empresa B é incentivada a colaborar com a empresa A na rede.

Figura 5: Complementaridade de Conhecimento na Rede



Fonte: Nielsen (2001, p. 8).

Sakakiba (1997) faz uma distinção entre divisão de custos e divisão de habilidades motivadas pela cooperação. Segundo ele, a divisão de custos tende a envolver atores com capacidades homogêneas, enquanto a divisão de habilidades tende a envolver atores com capacidades heterogêneas. Capacidade heterogênea

é definida como a tolerância ou diversidade de capacidades tecnológicas/gerenciais que as empresas possuem. Atualmente, altos graus de inovação muitas vezes dependem do trabalho de várias áreas da ciência e tecnologia. O grau de capacidade heterogênea pode distinguir diferentes motivos para participar de uma rede. Nesse caso, divisão de habilidades e aprendizado não é somente importante para o resultado do projeto, mas também será base para o processo de acumulação de novas competências e aprendizado.

Dessa forma, categorizando as redes em termos da contribuição de atividades de valor de acordo com a dicotomia vertical-horizontal, argumenta-se que as redes estão diferentemente baseadas nas intenções estratégicas (objetivos) e percebem a motivação, em termos de conhecimento, ligada à capacidade de aprendizagem. Isso está de acordo com a complementaridade de conhecimento exposto na figura acima. Sugere-se, assim, que o conhecimento em rede, que é motivado para acentuar as capacidades complementares, é mais provável que envolva empresas com conhecimentos e capacidades homogêneas (base simétrica de conhecimento) em vez de empresas com conhecimento e capacidades heterogêneas.

Segundo Nielsen (2001), dentro desta visão, a motivação para se formar as redes cria economias de conhecimentos em condição de acentuar vantagens competitivas, engajando as organizações nesse tipo de integração. Isso acarreta o foco de atenção na transferência de conhecimentos explícitos em vez do conhecimento tácito. Assim, pode-se deduzir que o conhecimento em rede motivado para acentuar capacidades complementares é mais provável que facilite a transferência de conhecimentos explícitos em vez de conhecimentos tácitos. Em contrapartida, o conhecimento em rede motivado para alcançar capacidades complementares é mais provável para facilitar a transferência de conhecimentos já existentes do que criar novos conhecimentos (aprendizado de *single-loop* em vez de aprendizado de *double-loop*).

A PROPOSIÇÃO DOS MODELOS DE ANÁLISE DE REDES HORIZONTAIS

Tendo demonstrado as principais fases de um processo de desenvolvimento de redes horizontais, parte-se agora para a formalização do modelo propriamente dito. Dentro desse intuito, busca-se, nesta parte do trabalho, agregar conhecimentos expostos nas fases anteriores, explorando as peculiaridades de cada proposta. Diferentemente dos aspectos deterministas das ciências exatas, nas ciências sociais almeja-se compreender o processo de funcionamento das redes, sem determinar relações de causas e efeitos.

Por meio do enfoque exposto no trabalho, deve-se observar o modelo sob o

prisma da causalidade múltipla. O esforço aqui recai sobre a tentativa de compreender o desenvolvimento das redes interorganizacionais sob diversos ângulos. Isso, segundo Kasa (1999), representa um avanço, na medida em que as organizações tradicionais ainda são vistas de formas distintas e analisadas como unidades autônomas e independentes.

O objetivo principal aqui consiste em demonstrar um modelo evolucionário de redes horizontais que considere a dinâmica de um específico tipo de relacionamento e suas específicas características. Esse modelo está refletido no Quadro 1.

Operacionalmente, esse modelo especifica a dinâmica dos relacionamentos em redes de acordo com os objetivos individuais dos atores para a cooperação. Esses objetivos (defender, alcançar, permanecer, reestruturar) visam ao desenvolvimento das empresas e das redes, resultando em processo de aprendizagem. Por meio de distintas perspectivas estratégicas, as organizações buscam a constituição das redes. Seja com vistas a agregar valor às suas competências essenciais ou simplesmente reestruturar as atividades não essenciais (periféricas), as motivações para o ingresso nas redes elevam o patamar de alcance estratégico das organizações. A informação básica recai sobre a seguinte constatação: a organização, isoladamente, não é capaz de deter todos os recursos que o mercado exige. Nessa perspectiva, indiferentemente da posição estratégica empregada pelas organizações, a formação de redes consolida-se como alternativa viável para a conquista de diferentes formas de vantagens competitivas.

Assim, devido a essas diferenças estratégicas entre as organizações, é natural que elas se unam com seus semelhantes. Isso não quer dizer que as organizações com capacidades homogêneas são mais propensas a formarem redes. As semelhanças devem estar respaldadas, no caso da posição defensiva, com a forma de imbricamento estrutural, ou seja, a organização busca encontrar parceiros potenciais que possuam reconhecidamente competências necessárias, para que, juntas, possam atingir os seus objetivos. O caráter da escolha deve ser estritamente técnico e não social. A confiança, nesse caso, é baseada na relação custo/benefício e resguardada por meio de contratos. Por estar desenvolvendo novas tecnologias, os mecanismos de controle e governança, aparentemente, devem ser rígidos e apresentados de forma clara e rigorosa. Em contraste com os autores que unilateralmente enfatizam a importância da confiança, Bachmann (2001) argumenta que confiança e poder podem ser vistos tanto como alternativas quanto complementos, de acordo com o ambiente institucional. Confiança e poder podem ter uma relação **dialética** e desempenhar a mesma função social, ou seja, coordenar relações interempresariais, criando controle social. Ora, podem existir ambientes institucionais em que o ato de confiar no parceiro implica um risco demasiado alto e, portanto, relações baseadas em poder passam a ser mais viáveis e propícias à criação de confiança.

Quadro 1: Modelo de Consolidação das Redes Horizontais

Objetivos Individuais para Cooperar	Formação da Rede			Implementação das Redes			Evolução das Redes		
	Imbricamentos	Confiança	Mecanismos de controle	Imitação	Confiança	Complement. de conhecimento	Habilidades	Tipo de conhecimento	Aprendizado
Defesa da liderança	Estrutural	Calculista	Alto	Não	Contratual/ cognitiva	Baixa	Conhecimentos e capacidades heterogêneas	Tácito	Double-loop
Alcançar nova vantagem competitiva	Estrutural/ cognitiva	Calculista	Médio p/ alto	Característica	Contratual/ cognitiva	Médio p/ baixo	Conhecimentos e capacidades heterogêneas	Tácito/ explícito	Double-loop
Permanecer	Estrutural/ cognitiva	Calculista	Médio p/ baixo	Frequência	Contratual/ cognitiva	Médio p/ alto	Conhecimentos e capacidades homogêneas	Explícito/ tácito	Single-loop
Reestruturar capac. não essenciais	Cognitivo	Calculista	Baixo	Frequência	Contratual/ cognitivo	Alto	Conhecimentos e capacidades homogêneas	Explícito	Single-loop

Fonte: elaborado pelos autores.

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

Na terceira fase do modelo, com relação à posição definida inicialmente, reforça-se a necessidade de evolução das redes. Redes interorganizacionais, centradas na primeira e segunda fase, refletem problemas de gestão, retratados como empecilhos para não cooperar. A evolução das redes constitui a base para sua futura expansão, pois visa atingir o objetivo de criação de um organismo que funcione bem administrativamente. A consolidação administrativa constitui um conhecimento acumulado dentro da rede que cria a base para as sanções contra o comportamento oportunista e facilita o monitoramento dos associados (SILVA; BOEHE, 2003).

Diante do desenvolvimento natural do processo de gestão em rede, na fase de evolução das redes gera-se a necessidade do aprendizado. Dado o caráter inicial da rede, esse processo de geração de novos conhecimentos deve ser feito por empresas com capacidades heterogêneas, no caso de empresas que possuam posturas estratégicas iniciais de defesa e alcance; e por empresas com capacidades homogêneas, no caso das que possuam posturas estratégicas iniciais de **permanecer** e reestruturação. Esse enfoque representa um avanço, enquanto reconhece as características essenciais para a escolha dos parceiros potenciais. Portanto a evolução da rede pode compensar o efeito assinalado por Van de Ven e Walker (1984), isto é, a crescente semelhança dos membros e os conflitos daí decorrentes. Mas isso supõe que realmente aconteça maior intercâmbio de informação.

O tipo de conhecimento a ser desenvolvido também reflete o tipo de aprendizado que se deseja da rede. Empresas que almejam a formação de redes para realizar novas combinações devem estar dispostas, pelo menos na terceira fase, a socializar conhecimentos tácitos entre seus membros, o que, por conseqüência, irá resultar em processos de aprendizado tipo *double-loop*. Todavia empresas que visam a alcançar novamente suas competências essenciais devem estar dispostas a socializar e desenvolver conhecimentos tanto do tipo tácito quanto explícito. Isso resultará, em menor intensidade, em processos de aprendizado *double-loop*. Entretanto, de maneira comum a todos os tipos de redes horizontais, observa-se que ela poderá proporcionar ambiente favorável à existência de uma efetiva interação de pessoas, grupos e

organizações, ampliando interorganizacionalmente o conhecimento criado de início pelos indivíduos. Essa dinâmica forma verdadeira comunidade estratégica de conhecimento (BALESTRIN; FAYARD, 2003), em que o conhecimento, as práticas, os valores, os processos, a cultura e as diferenças dos indivíduos são compartilhados coletivamente em favor de um projeto comum.

A proposição central deste trabalho foi a de que as organizações que se inserem em redes interorganizacionais têm maior probabilidade de conquistarem vantagens competitivas sustentáveis. Se esta proposição é sustentada pelos diversos campos de estudos sobre o tema, então por que todas as organizações não optam pela estratégia de gestão em redes? A resposta a essa pergunta é que o processo de formação e gestão das redes interorganizacionais é extremamente complexo e insuficientemente compreendido por pesquisadores e gestores. Rowley et al. (2000) argumenta que, para compreender como as organizações podem conseguir vantagens competitivas por meio das redes interorganizacionais, é necessário considerar as condições em que as organizações melhor processam benefícios distintos de diferentes vínculos.

Pelo que se pode notar, a natureza das novas configurações organizacionais, derivadas de um **novo modelo** de articulações das relações entre as empresas, deixa patente a insuficiência dos aparatos teórico-metodológicos tradicionais para descrever e explicar a nova dinâmica das articulações entre os agentes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas últimas décadas, as práticas administrativas vêm sendo substituídas vertiginosamente. Esse pensamento tem como base a superação do paradigma fordista de produção pelo novo paradigma da especialização flexível da produção. Nesse novo paradigma, ainda se almeja a busca da agregação de valor. No entanto essa ênfase passa a ter por eixo central o emprego da ciência e da tecnologia, privilegiando a diversidade da linha de produtos, a capacidade de adequação da produção às oscilações de mercado, a produção em pequenos lotes de produção de alta tecnologia, a flexibilização de plantas industriais e a multiquificação de trabalhadores (FARIAS FILHO et al., 1999; HARVEY, 2000).

É precisamente neste contexto que as organizações tendem a lançar mão de práticas cooperativas de gestão, visando complementar suas potencialidades. Os relacionamentos de parceria ou cooperação buscam melhorar a capacidade das organizações nas suas relações de interdependência na tentativa de melhorar a eficácia organizacional. Isso, por si só, faz da formação de relação de cooperação uma alternativa em face dos desafios impostos pelo mercado (EBERS, 1997).

Esta é uma corrente da teoria organizacional que ainda caminha com incertezas e certas imperfeições. Algumas destas áreas carecem ainda de validade acadêmica.

Trata-se, assim, de um tema emergente, em que diferentes enfoques levam a discussões polêmicas. Esse foi o desafio do presente trabalho: aprofundar o conhecimento, ampliar o domínio, oferecer visão analítica mais profunda do tema referente à produção de resultados individuais (em termos das estratégias), por meio do trabalho cooperativo nos relacionamentos interorganizacionais.

Com a constituição do modelo de análise de redes interorganizacionais, almeja-se que trabalhos futuros verifiquem, na realidade brasileira, as possíveis distorções apontadas na literatura. Ressalta-se que grande parte da literatura sobre o assunto é de origem estrangeira, o que pode não refletir a realidade nacional. Outro ponto a ser focado é a quase ausência de estudos empíricos sobre redes horizontais, tanto no Brasil como no exterior.

Este trabalho teve a intenção de contribuir para a compreensão das redes interorganizacionais, por meio do desenvolvimento de um modelo, baseado nas perspectivas estratégicas das organizações e do tipo de conhecimento a ser oriundo disso. Por meio da definição e do desenvolvimento das redes, tem o intuito de que futuros trabalhos, referendados por arcabouços metodológicos, possam testar empiricamente o modelo exposto (Quadro 1). Acredita-se que esses futuros trabalhos serão capazes de melhor explicar o processo de constituição e desenvolvimento das redes horizontais. Mais especificamente, busca-se compreender como selecionar o parceiro, como os relacionamentos em redes são gerenciados, como se dividem e desenvolvem novos conhecimentos e como as redes socializam esses novos conhecimentos entre as empresas participantes, com vista a alcançar patamares superiores de competitividade.

Artigo recebido em 07.01.2004. Aprovado em 25.09.2004.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AUSTER, E.

Macro and strategic perspectives on interorganizational linkages: a comparative analysis and review with suggestions for reorientation. In: SHRIVASTAVA, P.; HUFF, A.S.; DUTTON J. E. (Eds.) **Advances in Strategic Management**. Greenwich,

CT: JAI Press, v. 10B, n. 3, p. 3-40, 1994.

BACHMANN, R.

Trust, Power and Control in Trans-organizational Relations. **Organization Studies**, v. 22, n. 2, p. 337-365, May/June 2001.

- BALESTRIN, A.;
FAYARD, P.
Redes interorganizacionais como espaço de criação de conhecimento. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia, SP. **Anais...**, Atibaia, SP:ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.
- BALESTRIN, A.;
VARGAS, L. M.
A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 8, Edição Especial, p. 203-228, Jul. 2004.
- BARNIR, A.;
SMITH, K. A.
Interfirm Alliances in the Small Business: The role of social networks. **Journal of Small Business Management**, United Kingdom, v. 40, n. 3, p. 219-232, July 2002.
- CHILD, J.
Confiança e alianças internacionais: o caso das joint ventures sino-estrangeiras. In: RODRIGUES, S. B. (Org.) **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999, p. 151-182.
- DAS, T. K.;
TENG, B. S.
Partner analysis alliance conditions, and alliance performance. **Scandinavian Journal of Management**, United Kingdom, v. 19, n. 3, p. 279-309, Sept. 2002.
- DIMAGGIO, P. J.;
POWELL, W.W.
The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American sociological review**, Washington, USA, v. 48, n. 2, p. 147-161, Apr. 1983.
- DYER, J. H.;
SINGH, H.
The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. **Academy of Management Review**, New York, USA, v. 23, n. 4, p. 660-679, Oct. 1998.
- EBERS, M.
Explaining inter-organizational network formation. In: EBERS, M. (Ed.) **The Formation of Inter-Organizational Networks**, 1. ed. Oxford: Oxford University Press, 1997, p. 3-40.
- FARIAS FILHO, J. R.;
CASTANHA, A. L. B.;
PORTO, C. P.
Arquiteturas em redes: um novo paradigma competitivo para as micros, pequenas e médias empresas. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu, PR, **Anais...** Foz do Iguaçu, PR: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.
- GNYAWALI, D. R.;
MADHAVAN, R.
Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective. **Academy of Management review**, New York, USA, v. 26, n. 3, p. 431-445, July 2001.
- GRANOVETTER, M. S.
Business groups. In: SMELSER, N. J.; SWEDBERG (Eds.) **Handbook of Economic Sociology**. 1. ed. Princeton NJ: Princeton University Press, 1994, p. 453-473.

GULATI, R.

Which firms enter into alliances? An empirical assessment of financial and social capital explanations, working paper, J. L. Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University, 1997. Disponível em: <<http://www.ranjaygulati.com/new/research/articles.htm>>. Acesso em: 29 Oct. 2003.

GULATI, R.;

GARGIULO, M.

Where do Interorganizational Networks Come From? **American Journal of Sociology**, Chicago, USA, v. 104, n. 5, p. 1439-1493, Mar. 1999.

GUTH, W.;

SCHMITTBERGER, R.;

SCHWARZ, B.

An experimental analysis of ultimatum bargaining, **Journal of Economic Behavior and Organization**, Amsterdam, Netherlands, v. 3, n. 4, p. 367-388, Apr. 1982.

HALPERT, B. P.

Antecedents. In: ROGERS, D. L., WHETTEN, D. L. **Interorganizational Coordination: theory, research, and implementation**. Iowa: Iowa State University Press, 1982, p. 54-72.

HARRIGAN, K. R.

Strategies for Joint Ventures. 1. ed. Lexington Books: Lexington, MA, 1985.

HARVEY, D.

Condição pós-moderna. 9. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2000.

KASA, V. P.

Networks of alliances. Seminar in Business strategy and International

Business. Institute of Strategy and International Business. **Helsinki University of Technology**. Report of the course, 1999. p. 1-28. Disponível em: <http://www.tuta.hut.fi/studies/Courses_and_schedules/>. Acesso em: 8 May 2003.

KOGUT, B.

Joint Ventures: Theoretical and empirical perspectives. **Strategic management journal**, New Jersey, USA, v. 9, n.4, p. 319-332, July/Aug. 1988.

KOZA, M. P.;

LEWIN, A. Y.

The co-evolution of strategic alliances. **Organization Science**, Hanover Maryland, USA, v. 9, n. 3, p. 255-264, May/June 1998.

KRAMER, R. M.;

TYLER, T. R.

Whither Trust? In: KRAMER, R. M., TYLER, T. R. **Trust in organizations: Frontiers of Theory and Research**. 1. ed. Thousand Oaks: Sage, 1996, p. 1-15.

LEI, D.;

SLOCUM, J. W.

Global strategy, competence-building and strategic alliances, **California Management Review**, Berkeley Califórnia, USA, v. 35, n. 1, p. 81-97, fall 1992.

LEWICKI, R. J.;

BUNKER, B. B.

Developing and maintaining trust in work relationships. In: KRAMER, R. M.; TYLER, T. R. **Trust in organizations: Frontiers of Theory and Research**. 1. ed. Thousand Oaks: Sage, 1996, p. 114-139.

LORANGE, P.;

ROOS, J.

Analytical steps in the formation of strategic alliances. **Journal of organizational change management**, United Kingdom, v. 4, n. 1, p. 60-72, Jan./Feb. 1991.

MARCH, J. G.

Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, Hanover Maryland, USA, v. 2, n. 1, p. 71-87, Feb. 1991.

MAYNTZ, R.

Modernization and the Logic of Interorganizational Networks, In: CHILD, J. et al. **Societal Change between Market and Organization**, 1. ed. Aldershot: Avebury, 1993, p. 3-18.

MCCAFFREY, D.P.;

FAERMAN, S.R.;

HART, D.W.

The Appeal and Difficulties of Participative Systems **Organization Science** Hanover Maryland, USA, v. 6, n. 6, p. 603-627, Nov./Dec. 1995.

NELSON, R.;

WINTER, S.

An evolutionary theory of economic change. 1. ed. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 1982.

NIELSEN, B. B.

Synergies in strategic alliances: motivation and outcomes of complementary and synergistic knowledge networks. Working Papers from **Copenhagen Business School**. Copenhagen, 2001. Disponível em: <<http://www.ideas.repec.org/p/hhb/cbsint/2000-004.html>>. Acesso em: 8 July 2003.

OSBORN, R. N.;

J. HAGEDOORN.

The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks. **Academy of Management Journal**, New York, USA, v. 40, n. 2, p. 261-278, Apr. 1997.

PODOLNY, J. M.;

PAGE, K. L.

Networks forms of organization. **Annual Review Sociology**, Califórnia, USA, v. 24, n. 1, p. 57-76, June 1998.

PORAC, J. F.;

ROSA, J. A.

Rivalry, industry models, and the cognitive embeddedness of the comparable firm. In: BAUM, J.A.C.; DUTTON, J. E. **Advances in Strategic Management: The Embeddedness of Strategy**. Greenwich, CT: JAI Press, 1996, p. 363-388.

POWELL, W.W.;

KOPUT, K.W.;

SMITH-DOERR, L.

Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology, **Administrative Science Quarterly**, New York, USA, v. 41, n. 1, p. 116-145, Mar. 1996.

POWERS, J. G.

The formation of interorganizational relationships and the development of trust. 2001. 284f. Tese (Doctor of Philosophy) - University at Albany, State University of New York, USA. Disponível em: <<http://www.pogodesigns.com/JP/JPowers.pdf>>. Acesso em: 10 Nov. 2003.

RICHTER, F. J.

The emergence of corporate alliance networks – Conversion to self-organization. **Human Systems Management**, Amsterdam, Netherlands, v. 13, n. 1, p. 19-26, Mar./Apr. 1994.

RING, P. S.;

VAN DE VEN, A. H.

Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationship, **Academy of Management Review**, New York, USA, v. 19, n.1, p. 90-118, Jan. 1994.

RITTER, T.;

GEMÜNDEN, H. G.

Interorganizational relationships and networks: an overview. **Journal of Business Research**, Amsterdam, Netherlands, v. 56, n. 9, p. 691-697, Sept. 2003.

ROWLEY, L. J.;

BEHRENS, D.;

KRACKHARDT, D.

Redundant governance structures: an analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries. **Strategic Management Journal**, New Jersey, USA, v. 21, n. 3, p. 369-386, Mar. 2000.

SAKAKIBA, M.

Heterogeneity of firm capabilities and cooperative research and development: an empirical examination or motives. **Strategic management journal**, New Jersey, USA, v. 18, n. 6, summer special issue, p. 143-164, June 1997.

SILVA, K. M. da;

BOEHE, D.

Rumo a uma Estratégia de Desenvolvimento de Redes de PMEs. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia, SP. **Anais...**, Atibaia, SP: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

SIMSEK, Z.;

LUBATKIN, M. H.;

FLOYD, S. W.

Inter-firm networks and entrepreneurial behavior: a structural embeddedness perspective. **Journal of Management**. Amsterdam, Netherlands, v. 29, n. 3, p. 427-442, June 2003.

STUART, T. E.

Network Positions and Propensities to Collaborate: an Investigation of Strategic Alliance Formation in a High-technology Industry. **Administrative Science Quarterly**, New York, USA, v. 43, n. 3, p. 669-698, Sept. 1998.

SYDOW, J.

Inter-organizational relations. In: SORGE, A.; WARNER, M. (Eds.) **The handbook of organizational**. 1. ed. Thomson: London, 1997, p. 211-225.

VAN DE VEN, A.;

WALKER, G.

The Dynamics of Interorganizational Coordination, **Administrative Science Quarterly**, New York, USA, v. 29, n. 4, p. 598-621, Dec. 1984.

WEISS, J. A.

Pathways to Cooperation among Public Agencies. **Journal of Policy Analysis and Management**, New Jersey, USA, v 7, n. 1, p. 94-117, fall 1987.