

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Juliano Nunes Alves

**O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO E MUDANÇA
DAS REDES INTERORGANIZACIONAIS**

**Santa Maria, RS
2016**

Juliano Nunes Alves

**O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO E MUDANÇA
DAS REDES INTERORGANIZACIONAIS**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração Gestão Organizacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito para obtenção do grau de **Doutor em Administração.**

Orientador: Prof. Dr. Breno Augusto Diniz Pereira

**Santa Maria, RS
2016**

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Alves, Juliano Nunes

O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DAS REDES
INTERORGANIZACIONAIS / Juliano Nunes Alves. - 2016.

239 p.; 30 cm

Orientador: Breno Augusto Diniz Pereira

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Administração, RS, 2016

1. Redes Interorganizacionais. 2. Perspectivas de Redes. 3. Teoria do Processo. 4. Processo Desenvolvimento.

I. Augusto Diniz Pereira, Breno II. Título.

Juliano Nunes Alves

**O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DAS REDES
INTERORGANIZACIONAIS**

Tese apresentada ao Curso de
Doutorado em Administração,
Universidade Federal de Santa Maria
(UFSM,RS), como requisito parcial
para obtenção do título de **Doutor em
Administração**

Aprovado em 28 de junho de 2016:

Breno Augusto Diniz Pereira, Dr.
(Presidente/Orientador)

Ernesto Michelangelo Giglio, Dr. (UNIP)

Débora Bobsin, Dr.^a (UFSM)

Gilnei Luiz de Moura, Dr. (UFSM)

Milton Luiz Wittmann, Dr. (UNISC)

Santa Maria, RS
2016

Mera mudança não é crescimento. Crescimento é a síntese de mudança e continuidade, e onde não há continuidade não há crescimento.

C. S. Lewis

AGRADECIMENTOS

Tenho muitos agradecimentos a realizar à Deus em primeiro lugar por me ajudar a seguir com saúde e persistência nos meus sonhos e alcançar meu doutorado. E também por me estimular a nunca desistir da minha tese e por mais que os problemas e desafios tenham aumentado a cada dia e a cada dúvida. Além disso, ao longo do caminho percorrido do meu desenvolvimento pessoal e na construção desta tese não esqueço do apoio e suporte de pessoas especiais, a quem gostaria de agradecer.

À minha família, que ensinou os valores que norteiam minha vida e tornam possível alcançar meus objetivos; Em especial, agradeço a compreensão e apoio incondicional da minha mãe Nely e do meu irmão Luciano ao longo de todos esses anos. A presença de vocês tornou possível a realização dessa tese e por isso essa tese é de vocês também. Aos meus primos Fabiano e Mauro e minhas tias Luci e Maria pelo apoio e incentivo no alcance de meus objetivos.

Ao meu orientador e acima de tudo amigo, Prof. Breno, pela sua dedicação, compreensão, incentivo, conselhos e sugestões ao meu desenvolvimento pessoal como pesquisador e a resolução dos meus conflitos teóricos e metodológicos, e acima de tudo obrigado pela confiança no meu trabalho e principalmente pela amizade que ao longo desses 6 anos só cresce. Também agradeço à Kelmara pelos conhecimentos, amizade e apoio ao longo desses anos.

À minha orientadora no exterior a Professora Aino Halinen a qual me aceitou e não deixou nunca eu desistir da minha tese e me fez pensar a academia de maneira diferente e entender que sempre é possível evoluir, crescer e não se acomodar com os problemas e a entender como transformar minhas ideias em uma tese. Professora Aino sem seu apoio não seria possível conseguir realizar a minha tese e todo seu suporte teórico e principalmente paciência às minhas dúvidas foram determinantes para o meu desenvolvimento pessoal e da minha tese.

A todos os Professores do departamento de marketing da Turku School Economics, Rami Olkkonen e Harri Terho pela amizade e apoio, Leila Hurmerinta e Elina Jaakkola pelo apoio e em especial agradeço ao Hannu Makkonen e a professora Jaana Tähtinen pelas contribuições e sugestões na construção da tese. E aos colegas Mekhail Mustak, Helena Rusanen, Irfan Ameer e Otto Rosendahl, pela compreensão e paciência com minhas angústias.

Aos professores do PPGA – UFSM, deixo o meu ‘muito obrigado’ pelos ensinamentos passados desde o mestrado e em especial aos Professores Vania Estivaleta e Mauri Lobler pela amizade e incentivo ao longo desses anos. Agradeço também ao Professor e amigo Gilnei, o qual acompanha e me incentiva desde a graduação e fez importantes contribuições na minha qualificação e banca de tese. Agradeço aos professores Ernesto Giglio, Debora Bobsin e Milton Wittman pelas contribuições na minha banca de defesa de tese.

Aos amigos Simone e Thiago pela verdadeira amizade e paciência, por me entender e apoiar sempre, até nos momentos mais difíceis nesta longa e nem sempre fácil caminhada. Também por estarem sempre presentes e dividirem momentos de conquistas e alegrias. Sempre serei grato a vocês.

Aos amigos, irmãos, família ou turma de Cruz Alta (Adi, Marcieli, Mariana, Diego, Fabio Ribas, Fabio Silveira, Liro, Ronaldo, Luiz Gustavo, Hilton, Marco Aurélio, Juliano, Rafael, Aurélio, Andrei e Leonardo), pelo apoio e suporte em todos os momentos. Essa conquista é de vocês também. Em especial, ao Diego por ter me visitado na Finlândia e ao Fabio Silveira pelos conselhos nos momentos difíceis dessa trajetória.

Aos amigos e colegas do grupo de pesquisa da UFSM, Roni, Denise, Leander, Felipe, Gabriela, Anieli, Andrieli, Daniele, Nilson e Matheus pelo suporte e apoio ao longo desses anos.

Ao amigo Ville Hala por me ajudar muito nos meus primeiros meses de Finlândia e aos amigos que conheci Camille, Nana, Arthur, Ricardo, Gustavo, Klara, Magdalena, Mina, Long, Enguerrand, Joahanna e Tanja que tornaram minha experiência na Finlândia mais divertida e completa.

Aos professores e reitoria da Universidade de Cruz Alta em especial aos professores do curso de Administração (Adriana, Ana Cristina, Carlos, Fabio, Neca e Rozali) pela compreensão, pelo incentivo e suporte na realização deste doutorado.

Às redes que abriram suas portas para a realização dessa tese e em especial aos gestores e presidentes pelo espaço e pela colaboração no desenvolvimento da pesquisa de campo.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pelo apoio financeiro para o estágio no exterior. Registro aqui a importância do financiamento dado pela CAPES, que viabilizaram financeiramente este percurso.

Juliano Nunes Alves

RESUMO

O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DAS REDES INTERORGANIZACIONAIS

AUTOR: Juliano Nunes Alves

ORIENTADOR: Breno Augusto Diniz Pereira

O presente estudo tem por objetivo compreender o processo de desenvolvimento das redes interorganizacionais e avançar, tanto teórica quanto empiricamente, no campo da gestão das redes. As redes interorganizacionais são aqui estudadas através da teoria do processo de Van de Ven (1992), Van de Ven & Poole (1995) e Halinen (1998), que, por seguir diferentes lógicas, utiliza-se, de forma integrada, das teorias do ciclo de vida, evolucionária, teleologia e dialética como meio para compreensão e entendimento da dualidade (estático / dinâmico) de estruturas organizacionais de eventos que ocorrem ao longo do tempo. De modo sequencial e com apoio em diferentes escolas ou perspectivas de redes, pretende-se entender os eventos ocorridos nas redes, ao longo do tempo, e proporcionar uma visão de como ocorrem o processo de desenvolvimento e as mudanças nas redes interorganizacionais. A pesquisa foi realizada por um estudo multicase, qualitativo e exploratório, realizado através de narrativas e entrevistas focadas, por meio de uma abordagem processual, em oito redes interorganizacionais, localizadas no Rio Grande do Sul. Analisaram-se eventos oriundos das ações dos indivíduos-chave de gestão de cada rede. Considerando a necessidade de ligação entre a teoria, os fenômenos empíricos e a metodologia utilizada na investigação, adotou-se a abordagem abdução com análise de conteúdo dos dados obtidos. Nos resultados, foi analisado e descrito cada um dos casos, caracterizando evoluções distintas, porém com possibilidade, em um contexto geral, de serem tratados de forma complementar. Considera-se que o programa “Redes de Cooperação” foi determinante para a sensibilização e o estímulo à formação das redes. No decorrer do tempo, as ações das equipes previstas pelo programa demonstraram a necessidade de reestruturação, para alinhar todos os integrantes aos interesses da rede, superando interesses individuais de participação e obter a aceitação dos demais integrantes. Outra reestruturação requerida foi a da profissionalização da rede em relação à estratégia e às atividades. Em tal situação, a rede passa a ter, na gestão das atividades, pessoas independentes e não mais integrantes da rede, evitando a interligação entre os interesses individuais e os de rede. Nessa reestruturação, a rede chega a um ponto crucial percebido em dois dos casos analisados. No primeiro, ela seguiu para a profissionalização, reduzindo sua natureza horizontal, em que todos são autônomos e isoladamente pensam suas atividades individuais e por elas respondem, chegando a uma rede mais vertical. No outro, a rede, além de responder pela gestão de suas questões, também assumiu as questões dos processos individuais de cada um de seus integrantes, por meio de licenciamento de marca, padronização de processos, gestão do *marketing* e comunicação, determinação de um *mix* de produtos, elaboração de um rol de fornecedores. Ao longo do tempo e diretamente em relação aos eventos de mudança e ao desenvolvimento das redes, estão as equipes ou grupos de trabalho que proporcionam a gestão de benefícios ou expectativas dos envolvidos em redes interorganizacionais. Devido à autonomia individual que caracteriza esta perspectiva, tornou-se possível integrar os quatro motores de mudança e proporcionar uma visão de como as redes interorganizacionais podem gerenciar tanto os relacionamentos estabelecidos e desenvolvidos nas redes com a teoria dialética como os diferentes interesses com objetivos comuns, através das teorias teleológica e evolucionária. Para entender como gerir as redes interorganizacionais, ao longo do tempo, é preciso entender como ocorre seu processo de desenvolvimento e como as diferentes escolas e os motores de mudança interferem, ao longo do tempo, nas mudanças e na evolução da rede. Estudos em gestão de redes poderão ser desenvolvidos, no futuro, embasados nas implicações propostas nesta tese.

Palavras-chave: Redes Interorganizacionais. Perspectivas de Redes. Teoria do Processo. Processo Desenvolvimento.

ABSTRACT

THE PROCESS OF DEVELOPMENT AND CHANGE OF INTERORGANIZATIONAL NETWORKS

AUTHOR: Juliano Nunes Alves

ADVISOR: Breno Augusto Diniz Pereira

The present study aims to understand the process of interorganizational networks development and to move forward as theoretically as empirically on management field of networks. The interorganizational networks were here studied by the theory of process of Van de Ven (1992), Van de Ven & Poole (1995) and Halinen (1998) that, for abiding different procedures is used in an integrated way, the theories of the life cycle, evolutionary, teleology and dialectics as a means to understanding of duality (static / dynamic) of organizational structures of events that occurs over time. In a sequential manner and supported in different schools or perspectives of networks, we aim to understand the events occurred in the networks over time, and provide a vision of how the development process and changes happens in interorganizational networks. The research was conducted by a multicases, qualitative and exploratory study carried out through narratives and focused interviews, by a procedural approach in eight interorganizational networks, located in Rio Grande do Sul. Events arising from the actions of key network individuals were analyzed. Considering the need to link between theory, empirical phenomena and the methodology used in the research, it was adopted the abductive approach with content analysis of the data. In the results, has been examined and described each case, featuring different evolutions, but with the possibility in a general context to be treated in a complementary manner. It is considered that the program "Redes de Cooperação " was crucial to raising awareness and encourages the formation of networks. Over time, the actions of the teams provided by the program have demonstrated the need for restructuring to bring all members to the interests of the network, overcoming individual interests of participation and gain the acceptance of the other members. Another required restructuring was the network professionalization on the strategy and activities. In such situation, the network becomes in the management of activities more independent people and no more a network member, avoiding the interconnection between individual interests and the network. In this restructuring, the network reaches a perceived crucial point in two of analyzed cases. First, it followed to the professionalization reducing their horizontal nature in which everyone is autonomous and singly they think your individual activities and for them answered reaching to a network more vertical. At the other, the network, in addition to responding for the management of their issues, also has taken the issues of individual processes of each of its members, through brand licensing, standardization process, administration of marketing and communication, selecting a mix of products, elaborating a list of suppliers. Over time and directly in relation of changing events and networks development are teams or working groups that provide benefits management, or expectations of those involved in interorganizational networks. Due to the individual autonomy that characterizes this perspective, it has become possible to integrate the four motors of change and provide a vision of how interorganizational networks can manage as the relationships established and developed in networks with the dialectical theory as the different interests with common goals through of teleological and evolutionary theories. To understand how to manage interorganizational networks, over time, it must be understood how the development process happens and how the different schools and change motors step in overtime on changes and evolution of the network. The studies in networks management can be developed in the future, based on the implications of proposals of this thesis.

Keywords: Interorganizational Networks. Perspectives of Networks. Process Theory. Development Process.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Abordagens de redes e artigos posicionados	34
Quadro 2 – Conceito de redes na perspectiva redes interorganizacionais.....	36
Quadro 3 – Conceito de redes na perspectiva redes para inovação.....	38
Quadro 4 – Conceito de redes na perspectiva redes organizacionais.....	41
Quadro 5 – Conceito de redes na perspectiva <i>actor-network theory</i>	43
Quadro 6 – Conceito de redes na perspectiva redes políticas.....	45
Quadro 7 – Conceito de redes na perspectiva estudos comparativos.....	47
Quadro 8 – Conceito de redes na perspectiva redes empreendedoras.....	49
Quadro 9 – Conceito de redes na perspectiva redes sociais	51
Quadro 10 – Conceito de redes na perspectiva redes industriais	53
Quadro 11 – Conceito de redes na perspectiva redes economia da geografia.....	55
Quadro 12 – Níveis de espaço e análise das redes interorganizacionais.....	57
Quadro 13 – Tipologia de pesquisa das redes interorganizacionais.....	58
Quadro 14 – Teorias do processo e desenvolvimento	69
Quadro 15 – Tipologias para estudo de processos	82
Quadro 16 – Desafios nos estudos de casos em redes.....	88
Quadro 17 – Entrevistados e relação de casos.....	92
Quadro 18 – Critérios de qualidade na entrevista focada.....	102
Quadro 21 – Benefícios da Rede Metal.....	115
Quadro 22 – Equipes e o processo de desenvolvimento	119
Quadro 23 – Equipes Rede Pneus.....	130
Quadro 24 – Benefícios gerados na Rede Pneus	131
Quadro 25 – Terceiro momento de desenvolvimento da Rede Imob.....	136
Quadro 26 – Benefícios da Rede Tintas	141
Quadro 27 – Equipes da Rede Tintas	142
Quadro 28 – Objetivos da Rede Tintas.....	144
Quadro 29 – Estrutura da Rede Construção – Rede ASUL.....	152
Quadro 30 – Benefícios gerados na Rede ASUL e Rede ANOR.....	154
Quadro 31 – Equipes após terceira mudança Rede Construção	155
Quadro 32 – Benefícios após terceira mudança Rede Construção.....	155
Quadro 19 – Premissas da Redhome	160
Quadro 20 – Fatores críticos norteadores da Redhome.....	161
Quadro 33 – Teoria do desenvolvimento e perspectiva temporal nas equipes da Redhome..	163
Quadro 34 – Contribuição teórica da presente tese	199

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Teorias de desenvolvimento e mudança organizacional.....	70
Figura 2 – A relação das Teorias do Processo e a Perspectiva Temporal.	78
Figura 3 – Relação das entrevistas no tempo.	84
Figura 4 – Estrutura Hierárquica da Redhome.	97
Figura 5 – Três Dimensões de Pesquisa.	103
Figura 6 – O Processo de Pesquisa Abdutiva.	104
Figura 7 – Etapas da Pesquisa.	106
Figura 8 – Sequência de Análise das Narrativas.	109
Figura 9 – Processo de Desenvolvimento da Rede Metal (1999-2016).	117
Figura 10 – Processo de Desenvolvimento da Rede Indmov (2004-2016).	121
Figura 11 – Processo de Desenvolvimento da Rede Cursos (2004-2016).	128
Figura 12 – Processo de Desenvolvimento da Rede Central de Pneus (2005-2016).	133
Figura 13 – Processo de Desenvolvimento da Rede Imob (2004-2016).	137
Figura 14 – Mapa de Localização das Lojas da Rede Tintas.	139
Figura 15 – Processo de Desenvolvimento da Rede Tintas (2007-2016).....	145
Figura 16 – Abrangência da Rede Construir.	149
Figura 17 – Processo de Desenvolvimento da Rede Construção (1997-2016).	157
Figura 18 – O Processo de Desenvolvimento da Redehome (2004-2016).....	167
Figura 19 – Processo de Desenvolvimento em Redes Interorganizacionais.	193
Figura 20 – Presença Teórica do Processo de Desenvolvimento em Redes Interorganizacionais ao Longo do Tempo.	197

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas	235
---	-----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	23
1.1 PROBLEMÁTICA DE PESQUISA	25
1.2 OBJETIVO GERAL	27
1.2.1 Objetivos específicos	28
1.3 JUSTIFICATIVA	28
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	30
2 BASES CONCEITUAIS	33
2.1 ABORDAGENS DE REDES	33
2.1.1 Redes na perspectiva redes interorganizacionais	35
2.1.2 Redes na perspectiva da inovação	37
2.1.3 Redes na perspectiva das redes organizacionais	40
2.1.4 Redes na perspectiva Teoria Ator Rede	42
2.1.5 Redes na perspectiva redes políticas	43
2.1.6 Redes na perspectiva de estudos comparativos	45
2.1.7 Redes na perspectiva redes empreendedoras	47
2.1.8 Redes na perspectiva redes sociais	49
2.1.9 Redes na perspectiva redes industriais	52
2.1.10 Redes na perspectiva redes economia da geografia	54
2.2 NÍVEIS DE ANÁLISE DAS REDES	56
2.3 DESENVOLVIMENTO DE REDES	59
2.3.1 Perspectiva <i>input-output</i>	60
2.3.2 Perspectiva de mudança	60
2.3.3 Perspectiva processual	61
2.4 ABORDAGENS TEMPORAIS EM REDES	75
2.5 RELAÇÃO ENTRE TEORIA DO PROCESSO E TEMPO PARA O DESENVOLVIMENTO DE REDES INTERORGANIZACIONAIS	78
3 MÉTODO	81
3.1 METODOLOGIAS DE PESQUISA SOBRE PROCESSOS E TEMPO	81
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA E MÉTODO ADOTADO	85
3.3 O OBJETO DE ESTUDO: OS CASOS ESCOLHIDOS	89
3.3.1 Redes de cooperação	93
3.3.2. Programa “Redes de Cooperação”	94
3.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	99
3.4.1 Sobre a estratégia de narrativas	100
3.4.2 Sobre a estratégia de entrevistas focadas	102
3.5 ETAPAS DE COLETA DOS DADOS	105
3.6 ANÁLISE DOS DADOS	107
4 RESULTADOS	111
4.1 DESCRIÇÃO E PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DOS CASOS	111
4.1.1 O caso da Rede Metal	112
4.1.2 O caso da Rede Indmov	118
4.1.3 O caso da Rede Cursos	122
4.1.4 O caso da Rede Pneus	129
4.1.5 O caso da Rede Imob	134
4.1.6 O caso da Rede Tintas	138
4.1.7 O caso da Rede Construção	146
4.1.8. O caso da Rede RedHome	158

4.2	PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DAS REDES INTERORGANIZACIONAIS	168
4.2.1	Integração dos casos em um processo de desenvolvimento em redes interorganizacionais.....	169
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	185
6	SINTESE E CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA	195
6.1	CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA	195
6.2	IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	200
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	203
7.1	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	204
7.2	FUTUROS ESTUDOS	206
	REFERÊNCIAS	209
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS	235

1 INTRODUÇÃO

Em uma concorrência cada vez mais acirrada, as empresas, para terem sucesso, são obrigadas a compreender seu ambiente de negócios com mais cuidado e obter novas habilidades no intuito de corresponder às necessidades de seus clientes e superar as próprias fraquezas frente a seus concorrentes, podendo, para tal, fazer uso de recursos e capacidades oferecidas por seus parceiros.

Em resposta a esse cenário competitivo, alianças estratégicas e outras formas de cooperação entre empresas têm crescido notavelmente desde meados da década de 1980. A cooperação entre empresas está entre as novas formas organizacionais mais importantes. Este é o caso das redes interorganizacionais, que, na década passada, foram consideradas um marco para a sobrevivência e a competitividade de empresas de pequeno porte no Brasil.

Estimativas do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) indicam que, em 2008, existiam, no Brasil, mais de 800 redes horizontais de empresas (SEBRAE, 2010), também denominadas redes de cooperação, redes associativas ou centrais de negócio. Esse levantamento não incluiu grande parte das 260 redes existentes no estado do Rio Grande do Sul, fomentadas e apoiadas pelo programa público Redes de Cooperação, conforme dados da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do governo gaúcho (SEDAI, 2010). Considerando esses dados e a defasagem de tempo em relação à pesquisa realizada pelo SEBRAE, é provável que o número de redes de empresas constituídas no Brasil seja superior a 1.000, em diversos segmentos de negócios.

Resultantes disso, no Brasil e no exterior, são as várias pesquisas acadêmicas sobre redes interorganizacionais, elaboradas nas últimas décadas, as quais têm se centrado principalmente nos motivos de cooperação (formação) e nos resultados (benefícios), tais como a meta-análise de Oliver e Ebers (1998); Brass, Galaskiewicz, Greve e Tsai (2004); Van de Bunt e Groenewegen (2007); Balestrin, Verschoore e Reyes Junior (2010); Alves, Pereira e Klein (2013).

Um conjunto significativo na literatura examina os antecedentes e os resultados das relações interorganizacionais (por exemplo, Schoenherr e Swink, 2012; Villena, Revilla e Choi, 2011; Swink e Song, 2007; Frohlich e Westbrook, 2001), no entanto tem havido pouca pesquisa sobre o desenvolvimento considerando o tempo e, como expõem Grayson e Ambler (1999, p. 139), "a duração do relacionamento muda a natureza da associação entre os construtos relacionais" e "a natureza exata destas dinâmicas relacionais são ainda imperceptíveis".

Considerando o número de redes constituídas no passado recente e os indícios de que parte delas enfrenta dificuldades para sobreviver no mercado, o momento é oportuno para a verificação do nível de desenvolvimento alcançado por essas redes. Não é suficiente verificar se uma rede continua juridicamente ativa, já que isso não indica necessariamente que ela oferece o suporte esperado a seus associados ou que estes obtêm melhor desempenho. É preciso verificar como ocorre o desenvolvimento ao longo do tempo, assim possibilitando o alcance de um requisito inicial para o estabelecimento de novas propostas de incentivo e fomento à cooperação.

Outra justificativa, conforme explicam Ahuja, Soda e Zaheer (2012), está no fato de que o tempo e os resultados em redes são manifestados, em parte, na ideia de que redes têm memórias e essas são reflexo de estruturas sociais passadas e acumulação de experiências históricas das relações em rede. Essas memórias e experiências causam mudanças na rede, tanto pelas possibilidades de reconstrução dessas estruturas quanto por permitirem acúmulo de conhecimento, informações e recursos, durante essas relações.

Resgatando o que foi apresentado na década de 90 por Van de Van e Huber (1990) e que permanece relevante, verifica-se que a maioria das pesquisas tem se concentrado em identificar ‘quais são os antecedentes e as consequências das mudanças nas formas organizacionais ou práticas administrativas’ Existe interesse, no campo do desenvolvimento organizacional, em estudar: ‘como uma mudança organizacional emerge, se desenvolve, cresce ou deixa de existir ao longo do tempo.’. Essa questão diz respeito a descrever e explicar a sequência temporal dos eventos que se desdobram ao ocorrer mudança organizacional. Estudos de processos são, portanto, fundamentais para a valorização da vida organizacional dinâmica e para o desenvolvimento e o teste de teorias de adaptação organizacional, mudança, inovação e redesenho estrutural.

Uma dificuldade importante nos estudos de redes está na variedade de tipologias existentes, tornando o delineamento dos estudos sobre desenvolvimento de redes pouco difundido, até o momento, em redes interorganizacionais, como dizem Jap e Anderson (2007). A presente tese centra-se na perspectiva das redes interorganizacionais, no entanto, devido ao pequeno número de estudos e avanços sobre o tema desenvolvimento de redes interorganizacionais, buscou-se suporte, em outras perspectivas de redes, como forma de tornar a fundamentação e o alcance dos resultados pretendidos empiricamente possíveis e as contribuições válidas.

Teoricamente, a presente tese volta-se para o contexto das redes interorganizacionais a partir de uma visão sequencial do desenvolvimento ao longo do tempo, apoiado nas diferentes

abordagens teóricas de redes (Araujo; Easton, 1996) na análise do desenvolvimento a partir da teoria do processo e mudança (Van de Ven, 1992) que integra quatro motores ou teorias diferentes que de forma integrada proporcionam como os eventos de mudanças acontecem ao longo do tempo nas redes.

Em relação à perspectiva temporal, utiliza-se a abordagem sugerida por Halinen (1998); Halinen e Törnroos (2005); Halinen, Medlin e Törnroos (2012), na qual o tempo é considerado de forma vertical e horizontal. Em sua forma metodológica, utiliza-se estudo qualitativo com a adoção da triangulação de dados, por meio da análise de conteúdo de documentos, entrevistas, narrativas e observação não participante de multicase com gestores das redes interorganizacionais.

A presente tese atinge tanto uma contribuição teórica, ao corroborar com os estudos de desenvolvimento na perspectiva das redes interorganizacionais, quanto empírica ao proporcionar resultados que contribuem para uma melhor gestão e desenvolvimento das redes ao longo do tempo, a partir do entendimento de como é o processo de desenvolvimento em redes interorganizacionais ao longo do tempo e caminhos possíveis a serem seguidos por seus gestores.

1.1 PROBLEMÁTICA DE PESQUISA

Tanto no Brasil como no exterior, as pesquisas acadêmicas sobre redes interorganizacionais, nas últimas décadas, focaram principalmente os motivos pelos quais as empresas cooperam (formação) e os resultados obtidos (benefícios), como mostram os estudos de Oliver e Ebers (1998); Brass, Galaskiewicz, Greve e Tsai (2004); Van de Bunt e Groenewegen (2007); Balestrin, Verschoore e Reyes Junior (2010); Alves, Pereira e Klein (2013). Recentemente, tem havido mudança de foco para a compreensão de elementos internos desses relacionamentos (por exemplo: gestão, governança e relações sociais entre os participantes) e do modo como esses elementos estão relacionados com o desempenho das empresas (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007; WEGNER; PADULA, 2010).

Uma dificuldade enfrentada pelos estudos sobre redes interorganizacionais é existirem, em uma rede, integrantes com períodos de tempo distintos. Ao se realizar uma análise em determinado ponto no tempo, surgem dificuldades para se analisar como evoluíram ou quais caminhos seguiram no contexto de rede. Além disso, grande parte dos estudos estão concentrados no entendimento e nos benefícios da participação inicial das organizações parceiras no processo de cooperação. Poucos deles voltam-se aos processos de gestão,

governança e consolidação dos relacionamentos interorganizacionais (ALVES; PEREIRA, 2013; ALVES; PEREIRA; ANDRADE; REIS, 2013; KLEIN; ALVES; PEREIRA, 2015).

Muitos estudos sobre desenvolvimento seguem a análise das redes sob a perspectiva de uma dinâmica cíclica, como os de Birdsell e Matthias (2003); Berry (2004); Huerta, Casebeer e Vanderplaat (2006); Jap e Anderson (2007) e Popp, MacKean, Casebeer, Milward e Lindstrom (2014). Esses pesquisadores propõem ciclos de vida para o desenvolvimento de organizações individuais que diferem entre si.

Esses ciclos, por serem complexos, tendem a transformar estágios gerais em períodos de tempo muito mais específicos, enquanto os ciclos simples tendem a generalizar os estágios, integrando dois ou mais períodos de desenvolvimento, com o intuito de apresentar uma representação mais básica da vida organizacional (LESTER; PARNELL, 2005). Embora essa variedade de modelos de ciclo de vida não possa ser verificada nas relações interorganizacionais, Doz (1996), Jap e Anderson (2007) e Tan e Noori (2011) ressaltam que uma abordagem dinâmica sobre as redes ainda é rara.

Outro desafio é que as redes envolvem múltiplos pontos de vista dos atores no tempo, levando a dialéticas sobre os objetivos e à necessidade de os pesquisadores interpretarem e compararem diversos pontos de vista, através de processos de interação, explicando como diferentes pontos de vista podem ser potencialmente contrastados e compreendidos, de forma mais profunda, nos processos e nas configurações de rede em estudo.

O cerne está na constante adaptação e reinvenção da rede, em vez de em sua sustentação. Há um desafio nesses modelos de ciclo de desenvolvimento: entender o modo como os líderes de rede e os gerentes conseguem, simultaneamente, ser profundamente comprometidos com seu sucesso individual e com o coletivo e estar prontos para mudar, ainda que isso exija a destruição de uma forma existente (HURST; ZIMMERMAN, 1994).

Nessa linha de pensamento, considera-se o estudo de Plšek e Wilson (2001), que observaram o contexto das organizações como sistemas adaptativos complexos, nos quais o modelo de ciclo ajuda a compreensão do crescimento e das fases de maturidade das organizações, bem como das fases de reestruturação ou encerramento dos relacionamentos.

A fim de compreender como ocorrem o crescimento e a sobrevivência dessas redes em ambientes competitivos, deve-se analisar, de forma dinâmica, as redes interorganizacionais e assim considerar o tamanho e a complexidade da rede interorganizacional, bem como os recursos necessários para a manutenção dos relacionamentos (MILLER; FRIESEN, 1984). Partindo do princípio do processo de evolução da rede, em que a organização (rede) evolui, as organizações (redes e empresas participantes) devem ser submetidas a uma transformação em

suas características de *design*, que lhes permitam fazer frente a novas tarefas ou problemas que o crescimento provoca (KAZANJIAN; DRAZIN, 1990).

Essa transformação pode ser abordada através de duas definições de mudança frequentemente utilizadas em estudos organizacionais, como explicam Van de Ven e Poole (2005): (1) pela diferença observada, ao longo do tempo, em uma entidade organizacional em dimensões selecionadas; (2) através de uma narrativa que descreve uma sequência de eventos sobre a forma como o desenvolvimento e a mudança acontecem.

Quando a primeira definição é usada, a mudança é tipicamente estudada com uma ‘teoria variância’ (Mohr, 1982) metodologia, em que a mudança é representada como uma variável dependente, o que é explicado com um conjunto de variáveis independentes o qual explica estatisticamente variações na variável dependente de alteração. O segundo significado de mudança tem uma abordagem orientada a eventos e é frequentemente associada a uma explicação de teoria do processo com ordem temporal e sequência, em que eventos de mudança ocorrem com base em uma história ou narrativa histórica (TSOUKAS, 2005; VAN DE VEN; POOLE, 2005). Neste uso, a questão ‘como se desenrolam as mudanças em redes’ é formulada por narrar a sequência temporal de eventos que se desdobram. Na presente tese esta foi a escolhida.

Decidir entre a primeira definição e a segunda representa um grande desafio para a delimitação e a operacionalização dos estudos que buscam, de forma dinâmica, abordar a evolução dos relacionamentos interorganizacionais ao longo do tempo. Em relação à perspectiva temporal, apesar de a literatura apresentar alguns estudos empíricos sobre o tempo, ainda existe necessidade de mais pesquisas sobre o tempo de forma empírica (HEDAA; TÖRNROOS, 2008).

Nesse contexto e tendo como delimitador e foco as redes horizontais, neste estudo, seguindo a segunda definição, formula-se a pergunta de pesquisa:

Como ocorre o processo de desenvolvimento das redes interorganizacionais horizontais ao longo do tempo?

1.2 OBJETIVO GERAL

Analisar o processo de desenvolvimento das redes interorganizacionais horizontais ao longo do tempo

1.2.1 Objetivos específicos

- a) Identificar, na literatura, as perspectivas de redes existentes e utilizá-las como suporte teórico.
- b) Identificar o uso da teoria do processo (ou teoria do desenvolvimento) nas redes interorganizacionais horizontais.
- c) Analisar a relação entre a teoria do processo e a perspectiva temporal das redes interorganizacionais horizontais.
- d) Propor um modelo de análise do desenvolvimento das redes interorganizacionais horizontais ao longo do tempo.

1.3 JUSTIFICATIVA

Um tema importante que, há muitos anos, vem atraindo pesquisadores é o desenvolvimento das redes interorganizacionais ou o modo como ocorre sua evolução. Segundo Provan, Fish e Sydow (2007, p. 502), como “o resultado do uso não só de recursos, mas também de regras e normas produzidas como mecanismos de direção”. Essas regras são dependentes dos significados que os atores individuais atribuem a elas, de modo que o desenvolvimento da rede depende dos eventos que nela aconteceram, ao longo do tempo, e de cada alteração nos relacionamentos.

Ao investigar os processos de como ocorre o desenvolvimento através dos eventos que ocorreram nas redes ao longo do tempo, pode-se chegar às práticas e aos compromissos que, com o passar do tempo, as influenciaram, bem como interferir no modo como a rede se desenvolve e/ou evolui.

Em certas condições, entendendo os processos de uma rede interorganizacional é possível verificar como ela se desenvolve e quais os maiores problemas enfrentados em cada fase de seu desenvolvimento. O presente trabalho pretende avançar em relação aos estudos sobre redes interorganizacionais, na medida em que trata do processo de desenvolvimento de forma dinâmica, permitindo entender e integrar, sequencialmente, eventos comuns a todas as redes interorganizacionais e assim otimizar o desempenho das redes interorganizacionais ao longo do tempo.

As redes interorganizacionais, como formas dinâmicas, podem envolver dezenas ou centenas de atores organizacionais. Torna-se, portanto, difícil e desafiador buscar a

compreensão de como ocorre seu processo de desenvolvimento, pois, devido às influências individuais e coletivas, a composição dos integrantes de uma rede normalmente muda ao longo do tempo, havendo necessidade de resiliência e transformações (AHOLA, 2009; POPP; MACKEAN; CASEBEER; MILWARD; LINDSTROM, 2014). As organizações envolvidas na fase de inicial, por exemplo, podem não estar mais participando na fase de implementação ou vice-versa, isto é, ao longo do tempo, as redes, apesar de buscarem estabilidade e efetividade, passam por eventos que geram mudanças (HELLGREN; STJERNBERG, 1995; AHOLA, 2009).

Nesse contexto, o presente trabalho pretende apresentar algumas contribuições. Primeiro, espera-se oferecer um estudo do processo de desenvolvimento de redes horizontais de cooperação, incluindo a análise em um nível de rede. Segundo, avaliando que a maioria dos estudos brasileiros vêm abordando as redes interorganizacionais sem levar em consideração os aspectos relacionados ao passado e ao que a rede quer para o futuro, pretende-se analisar esse processo de desenvolvimento sob a perspectiva temporal, identificando as teorias de processos subjacentes aos eventos e a sequência entre eles. Terceiro, busca-se avançar no processo de teorização acerca da dinâmica da rede, mostrando como os vários níveis dos relacionamentos e outras variáveis contribuem para a análise do processo de desenvolvimento das redes interorganizacionais horizontais de cooperação.

A avaliação do desenvolvimento das redes interorganizacionais tem recebido pouca atenção, tanto na investigação quanto na prática (PROVAN; MILWARD, 1995), mesmo sendo a avaliação necessária para melhor compreensão dos efeitos econômicos e de outros resultados do trabalho em rede. Portanto a avaliação aumenta a legitimidade desta forma organizacional (HUMAN; PROVAN, 2000). A avaliação das redes constitui-se em uma prática potencialmente importante no processo de gerenciamento de rede. Se aplicadas sensivelmente à dinâmica das redes interorganizacionais, essas práticas poderão até mesmo ajudar a desenvolver e gerir outras redes interorganizacionais.

A presente pesquisa se justifica com base em três tópicos principais:

i. aporte ao desenvolvimento das redes interorganizacionais, por meio do entendimento das ações realizadas em nível de rede e com o suporte de outras perspectivas teóricas de redes (ARAUJO; EASTON, 1996; BORGATTI; FOSTER, 2003; PROVAN; FISH; SYDOW, 2007; RAAB; KENIS, 2009);

ii. auxílio às organizações na obtenção de vantagem competitiva, por meio de um modelo para análise do processo de desenvolvimento de redes interorganizacionais horizontais de cooperação;

iii. contribuição para a literatura acadêmica existente acerca das redes interorganizacionais, visando compreender, de modo integrado e processual, tanto questões da teoria de processos como do tempo (VAN DE VEN, 1992; HALINEN; TÖRNROOS, 1995; 2005; VAN DE VEN; POOLE, 2005; JACK; DODD; ANDERSON, 2008; SLOTTE-KOCK; COVIELLO, 2010; KAARTEMO, 2013).

Outro fato que justifica esta pesquisa, encontra-se no argumento de que a história é um ativo influenciador das ações das organizações, as quais procuram renovar, replantar e reviver relacionamentos problemáticos. No âmbito das redes, ao abordar um estudo sobre processo de desenvolvimento, considerando a história e os eventos críticos acontecidos ao longo do tempo, pode-se proporcionar avanços em ações e estratégias para que a gestão das redes interorganizacionais realize renovações e avanços no nível de rede ao longo do tempo.

A pesquisa empírica sobre a evolução de rede mostra-se bastante escassa (AHUJA; SODA; ZAHEER, 2012; BALLAND; DE VAAN; BOSCHMA, 2012). Tal fato provavelmente decorre de desafios, como as dificuldades práticas para obter dados da trajetória de rede; as complexidades de lidar com redes; a falta de atenção com a manipulação teórica e a confiabilidade da origem dos dados obtidos por meio de instrumentos fechados de pesquisa. Para avançar, torna-se necessário um corpo cumulativo de evidências empíricas, que permita compreender o surgimento e a evolução das redes (AHUJA; SODA; ZAHEER, 2012).

O modelo para análise do processo de desenvolvimento, apresentado na presente tese, poderá se converter em um ponto de referência para a interação entre a rede e seus integrantes e, simultaneamente, acumular os resultados das ações e mudar as ações ao longo do tempo.

Torna-se, portanto, oportuno realizar um estudo que busque analisar o processo de desenvolvimento das redes interorganizacionais, bem como propor um modelo de análise que proporcione a visão não só de uma fase isolada, mas do todo. Isso se justifica pois, enquanto a visão estática implica manter um valor estável de rede por meio de controles e padronização dos processos em determinado momento, a visão dinâmica desafia seu significado, questionando a sustentabilidade das posições da rede ao longo do tempo.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente tese está estruturada em capítulos e seções. No capítulo 1, apresenta-se a introdução sobre os aspectos relacionados a redes interorganizacionais, incluindo a

importância de inovar, por meio da teoria de processos, o desenvolvimento desses relacionamentos sob uma perspectiva temporal.

No capítulo 2, expõe-se a fundamentação teórica utilizada, que sustenta ontologicamente e epistemologicamente a presente tese, baseada em uma corrente teórica das redes interorganizacionais com a inclusão de outras perspectivas de redes. Nessas correntes, utilizam-se duas abordagens sobre desenvolvimento de redes: a teoria de processos, que contempla questões de mudanças, e a perspectiva temporal, que contempla duas visões do tempo, uma horizontal (passado, presente e futuro) e outra vertical (devido à interação e interesses). Essas questões são abordadas por meio de uma metodologia qualitativa, a qual os estudos sobre o tema consideram a mais adequada para tratar das abordagens seguidas. Operacionalmente para identificar o desenvolvimento das redes, em uma visão estática ou de estrutura, e outra qualitativa para contemplar as questões dinâmicas de mudanças e de processos.

No capítulo 3, apresenta-se o método utilizado na presente tese, através da análise de eventos por meio de estratégias de narrativas e entrevista focada. No capítulo 4, apresentam-se os resultados obtidos através das narrativas e os resultados da pesquisa. O capítulo 5 contém a discussão dos resultados obtidos, os quais fundamentam a análise do processo de como ocorre o desenvolvimento das redes interorganizacionais. No capítulo 6, conforme os resultados obtidos e as análises realizadas expõem-se a síntese e a contribuição teórica da tese para estudos na perspectiva de desenvolvimento em redes interorganizacionais. No capítulo 7, estão às considerações finais, limitações e sugestões para futuras pesquisas e para a continuidade dos estudos sobre desenvolvimento de redes interorganizacionais.

2 BASES CONCEITUAIS

No presente capítulo, encontra-se a fundamentação que, neste estudo, dá suporte ao tema redes e a como pode ser tratado seu desenvolvimento ao longo do tempo, por meio de conceitos e perspectivas. A presente base conceitual pretende contribuir para os estudos de desenvolvimento na perspectiva das redes interorganizacionais, embora seja importante e necessário considerar outras perspectivas como suporte para o atingimento dos objetivos propostos e dos resultados apresentados.

Em relação a teorias de desenvolvimento e mudanças em redes, apresenta-se, nesse capítulo, uma combinação de teorias do processo, do tempo e de redes, como sugerido por Van de Ven (1992) e Halinen (1998) para o entendimento e a justificativa da melhor maneira de se analisar e descrever como ocorre esse desenvolvimento juntamente com a perspectiva temporal.

2.1 ABORDAGENS DE REDES

Devido à dificuldade de conceituar redes, às diversas opções conceituais e às tipologias existentes na literatura organizacional, seguem-se aqui as abordagens ou escolas teóricas sugeridas por Araújo e Easton (1996). Nelas, delimitam-se as diversas conceituações em dez diferentes abordagens de rede: redes sociais, teoria interorganizacional; teoria ator-rede; redes de inovadores; organizações de rede; redes políticas; redes em geografia econômica; estudos comparativos; estudos de empreendedorismo; redes industriais. Ao tomar a decisão de utilizar diversas perspectivas, seguiram-se os preceitos sugeridos pela teoria de triangulação, que consiste na utilização de múltiplas perspectivas, em vez de simples, em relação ao mesmo conjunto de objetos, no caso as redes (DENZIN, 1970).

Buscando uma delimitação para o contexto brasileiro, apresenta-se, na sequência, uma revisão de literatura dos artigos publicados por periódicos brasileiros classificados nas bases de dados Spell e Periódicos Capes, entre 1999 e 2014, sobre redes e abordagens seguidas. No Quadro 1, evidenciam-se as perspectivas e o número respectivo de artigos identificados na revisão de literatura, especificando como cada perspectiva, de maneira geral, foi posicionada pelos atores e tecendo algumas considerações importantes em relação à abordagem utilizada e que serviu de suporte para demonstrar as diferentes perspectivas teóricas adotadas no Brasil relativas ao tema redes.

Quadro 1 – Abordagens de redes e artigos posicionados

PERSPECTIVAS	DESCRIÇÃO	Artigos	%
Redes Interorganizacionais	Altamente coordenadas, interações cooperativas com base no consenso normativo e no respeito mútuo	27	26%
Redes para Inovação	As redes sociais de informação que transportam principalmente informações técnicas e <i>know-how</i>	18	18%
Redes Organizacionais	Uma lógica integrada de troca que promove o desempenho econômico através de <i>pooling</i> interfirmas de recursos, cooperação e adaptação coordenada	15	15%
Economia da Geografia	Mistura de competição e cooperação entre grande número de pequenas empresas, geograficamente concentradas, produtores, pequenos lotes, com força de trabalho flexível e especializada que cooperam.	9	9%
Redes Sociais	A teoria sobre redes sociais (<i>social networks</i>) é utilizada para estudar como os laços sociais entre os atores de determinada rede poderão afetar o desempenho da empresa.	8	8%
Redes Políticas	Uma estrutura interdependente, constituída por atores e suas ligações, focada no processo de formulação e implementação de políticas e em sua funcionalidade na qual ocorrem intermediações de interesses em campos organizacionais como veiculado por organizações intermediárias, como o comércio ou as associações de defesa das empresas.	7	7%
Redes Industriais	Atividades, recursos e suas interdependências	6	6%
Estudos Comparativos	Mercado e hierarquia variam em cada sociedade por causa da cultura e das instituições diferentes	5	5%
Redes Empreendedoras	Visão baseada em recursos e acesso a recursos valiosos e em estabelecer estruturas de câmbio estáveis, alicerçadas em confiança, reputação e reciprocidade	4	4%
Teoria <i>Actor-Network</i>	A teoria Ator Rede (<i>Actor-Network</i>) está baseada nas motivações e ações dos atores. O poder é compreendido por meio de alianças e não por meio de dominação.	1	1%

Fonte: Elaborado pelo autor

Como mostra o Quadro 1, há artigos que foram classificados em mais de uma perspectiva (16 artigos), devido à falta de posicionamento de seus autores ou devido à busca por conciliar duas ou mais abordagens do tema pesquisado. Por exemplo, Olave e Amato Neto (2001, p. 289) justificam, no resumo, o uso de diversas abordagens: “Este artigo tenta analisar as redes de cooperação produtiva sobre a perspectiva de vários autores”. Os trabalhos de Tureta, Lima e Paço-Cunha (2011) apresentam, no título, três abordagens das redes interorganizacionais, pois propõe, estudo de governança; de controle social na abordagem das redes sociais; de o objeto ser em redes organizacionais. De Carvalho Figueiredo e Paulillo (2005) fazem uma abordagem comparativa das redes organizacionais, ao identificarem abordagens institucionais no campo das estratégias organizacionais.

Outros estudos sobre redes destacam-se, no Brasil, como os desenvolvidos na mesma linha apresentada por Begnis, Pedrozo e Estivaleta (2008). Eles procuraram identificar os

enfoques centrais, os argumentos, as teorias de base e as principais conclusões alcançadas sobre a temática cooperação interorganizacional, por meio de uma revisão de literatura tal como a do presente estudo, com predomínio das teorias organizacionais da economia dos custos de transação e da aprendizagem organizacional, obtendo alguns avanços nos estudos da abordagem das redes sociais. Pelo estudo de Giglio e Hernandez (2012) sobre a metodologia de pesquisa sobre redes, corrobora-se que a maioria dos autores brasileiros seguem uma busca de relações causais estritas, tendo como objetivos de estudo os atores, assim não alcançando significativos avanços teóricos.

Pela análise de cada escola, é possível entender as diferenças de posicionamento e de contribuição trazidas pelos artigos, o que proporciona uma visão abrangente sobre o conceito e a adequação de futuros estudos aos objetos investigados.

2.1.1 Redes na perspectiva redes interorganizacionais

Benson (1975) define uma rede interorganizacional como equilibrada, na medida em que as organizações participantes estão envolvidas em interações cooperativas altamente coordenadas, com base no consenso normativo e no respeito mútuo. Easton e Araújo (1992, p. 76) assim definem cooperação: "duas ou mais partes que têm objetivos que são mutuamente dependentes", abrangendo uma variedade de formas de cooperação em redes, com distinção entre a cooperação formal e a informal. A cooperação formal é planejada e gerida. A cooperação informal, mais provavelmente, é individual, aleatória e não planejada.

Não existe uma definição clara e comumente aceita de redes interorganizacionais, em parte devido à origem metafórica do termo e ao amplo número de campos de pesquisa sobre redes (BORGATTI; MEHRA; BRASS; LABIANCA, 2009). Metodologicamente, uma série de abordagens é possível, uma vez que as redes podem ser estudadas, a partir de uma rede-ego, sob a perspectiva de díade, triádica ou de toda a rede (WASSERMAN; FAUST, 1994).

Os tipos de relação a serem estudados são muito diversificados, como as interações empíricas –*joint ventures*, alianças, *franchising*, licenciamento de patentes, redes estratégicas, encravamentos, sistemas frouxamente acoplados, relações estritamente diádicas e redes – enquadradas através de conceitos de rede (KILDUFF; TSAI, 2003).

Segundo alguns autores, a teoria interorganizacional aproxima-se da teoria da dependência de recursos (SALANCIK; PFEFFER, 1978; ARAUJO; EASTON, 1996). Portanto, não é surpreendente que Palmer e Bejou (1995) apliquem a última teoria ao contexto do turismo, argumentando que os interessados procuram reduzir a incerteza ambiental através

da troca de recursos escassos para benefício mútuo. Wang e Fesenmaier (2007), no entanto, argumentam que teorias, como a da dependência de recursos (Pfeffer e Salancik, 2003), a da economia dos custos de transação (Williamson, 1975), a de gestão estratégica (Porter, 1990; Prahalad e Hamel, 1994) e a de redes (Granovetter, 1985; Gulati, 1998), não podem explicar individualmente a natureza das alianças de *marketing* e redes que representam um destino comum (LEMMETYINEN; GO, 2010).

Na perspectiva de redes interorganizacionais, evidenciam-se, no Quadro 2, estudos e conceitos de redes que claramente apresentam uma definição do termo redes e podem ser associados à abordagem interorganizacional.

Quadro 2 – Conceito de redes na perspectiva redes interorganizacionais

	Pesquisa	Conceito	Referências do Conceito
PERSPECTIVA REDES INTERORGANIZACIONAIS	Tureta, Rosa e Àvila (2009)	Rede é um arranjo organizacional formado por um grupo de atores, que se articulam – ou são articulados por uma autoridade – com a finalidade de realizar objetivos complexos e inalcançáveis de forma isolada.	Migueletto (2001); Britto (2002)
	Rodrigues, Maccari e Riscarolli (2007)	Forma específica de empresa, cujo sistema de meios é constituído pela intersecção de segmentos de sistemas autônomos de objetivos. Assim, os componentes da rede tanto são autônomos, quanto dependentes em relação à rede e podem ser uma parte de outras redes e, portanto, de outros sistemas de meios destinados a outros objetivos.	Castells (2000)
	De Oliveira e Cândido (2009)	Rede interorganizacional – estrutura organizacional, na qual podem participar empresas que, devido a limitações de ordem dimensional, estrutural e financeira, não podem assegurar as devidas condições de sobrevivência e de desenvolvimento, formando uma estrutura celular não rigorosa e composta de atividades de valor agregado que, constantemente, introduzem novos materiais e elementos.	Cândido e Abreu (2001)
	Tureta e Paço-Cunha (2010)	Redes de empresas estão associadas a configurações interorganizacionais conduzidas por um relacionamento de caráter cooperativo e recíproco entre empresas formalmente independentes, gerando uma nova forma de coordenação das atividades econômicas e as redes podem ser consideradas como sistemas criadores de valores para as organizações que buscam complementaridade de recursos, através de um relacionamento mutuamente benéfico, permeado pela confiança.	Britto (2002); Child e Macgrath (2001)
	Alves e Pereira (2013)	Uma rede pode ser definida como ‘uma cadeia interligada e inter-relacionada de conceitos e relações’. Essas relações são predominantemente criadas quando duas ou mais organizações colaboram umas com as outras como resposta a uma ameaça de desenvolvimento em seu ambiente ou quando uma grande oportunidade se apresenta para elas.	Masteralexis, Barr e Hums (2011); Child, Faulkner e Tallman (2005)
	Alves, Pereira e Klein (2013)	Rede, como um tipo de relação interorganizacional, pode ser definida como ‘uma cadeia interligada e inter-relacionada de conceitos e relações’.	Masteralexis, Barr e Hums (2011)

Fonte: Elaborado pelo autor

Através do Quadro 2, verifica-se que, na perspectiva redes interorganizacionais, estão relacionadas as configurações interorganizacionais conduzidas por um relacionamento de

caráter cooperativo e recíproco entre empresas formalmente independentes. Estas redes são criadas quando duas ou mais organizações colaboram umas com as outras como resposta a uma ameaça de desenvolvimento em seu ambiente ou quando uma grande oportunidade se apresenta para elas. Percebe-se também, para conceituar redes, os estudos utilizaram como base duas referências: Britto (2002) e Masteralexis, Barr e Hums (2011).

Sobre os estudos da amostra percebe-se que há, no Brasil, pesquisadores que realizaram mais de um estudo nessa perspectiva: Juliano Nunes Alves e Breno Augusto Diniz Pereira da Universidade de Santa Maria e César Tureta da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP/FGV – SP).

Verifica-se, pelos artigos analisados, que as redes interorganizacionais podem ser classificadas, como indicam Franco e Barbeira (2009), através da observação de quatro elementos-chave (cooperação, hierarquia, contrato e convivência), possibilitando ampla variedade de tipologias (FAGGION; BALESTRIN; WEYH, 2002). Como referem Inkpen e Tsang (2005), existem diferentes tipos de estratégia, entre os quais se destacam as redes interorganizacionais.

A seguir, discorre-se sobre a perspectiva das redes para inovação, a qual apresentou a segunda maior concentração de estudos na amostra selecionada.

2.1.2 Redes na perspectiva da inovação

A maioria dos estudos empíricos sobre a relação entre redes e inovação tem foco em laços formais estabelecidos entre as organizações. Esta corrente de pesquisa documenta uma forte relação positiva entre formação de alianças e inovação, através do estudo de diversas indústrias (POWELL; GRODAL, 2005). A chave está no paradigma de ação do cliente no desenvolvimento do produto em contraste com o antigo paradigma, pelo qual a indústria era responsável por esse desenvolvimento, tomando por base estudos empíricos para sua validação. Alguns estudos de inovação usaram o conceito de redes de informação e comunicação para explicar os padrões de técnica de transferência de informações entre as empresas.

Em tal abordagem, uma rede é definida como um conjunto fechado de ligações selecionadas e explícitas com parceiros, no espaço de uma empresa com ativos complementares e relações de mercado, tendo como um dos objetivos principais a redução da incerteza estática e dinâmica (FREEMAN, 1991). Essas redes, como Powell e Grodal (2005) explicam, contribuem significativamente para a capacidade de inovação das empresas,

expondo-as a novas fontes de ideias, permitindo acesso rápido a recursos e promoção da transferência de conhecimento. Em termos de conhecimento tácito ou explícito, as redes são um fator importante para determinar se seus membros podem efetivamente compartilhar informações e habilidades. As redes funcionam como um roteador em uma divisão da lógica de trabalho inovador na transferência de conhecimento tácito na forma de insumos acabados.

Em síntese, as redes da abordagem inovadora foram passando do foco em redes sociais de informação que leva principalmente informações técnicas e *know-how*, para o foco em relações interorganizacionais e inovação como um fenômeno que ocorre dentro e fora das fronteiras organizacionais. Esta mudança de ênfase abriu um novo domínio para a investigação relativa aos modos de governança e aos regimes de apropriação de produtos de inovação, empurrando estudos de inovação para mais perto de outras abordagens de rede. Por exemplo, a abordagem de redes industriais, há muito tempo, já expôs casos para estudar a inovação e a aprendizagem como meio e produto da interação entre indivíduos e organizações.

No Quadro 3, verifica-se, conforme análise realizada, como a perspectiva redes para inovação é conceituada no Brasil.

Quadro 3 – Conceito de redes na perspectiva redes para inovação

(continua)

PERSPECTIVA REDES PARA INOVAÇÃO	Pesquisa	Conceito	Referências do Conceito
	Olave e Amato Neto (2001)	As redes de empresas representam uma forma inovativa de obter competitividade e sobreviver no mundo globalizado.	Powell (1990)
	Rodrigues, Maccari e Riscarolli (2007)	Forma específica de empresa, cujo sistema de meios é constituído pela intersecção de segmentos de sistemas autônomos de objetivos. Assim, os componentes da rede são tanto autônomos quanto dependentes em relação à rede e podem ser uma parte de outras redes e, portanto, de outros sistemas de meios destinados a outros objetivos.	Castells (2000)
	Teixeira, Vitcel e Beber (2007)	As redes horizontais são atividades colaborativas de negócios realizados por distintos grupos de empresas – geralmente pequenos –, no intuito de gerar vendas e lucros, possuindo flexibilidade nas distintas possibilidades construtivas e operacionais. As redes de cooperação têm sido apresentadas como um novo <i>locus</i> da inovação, em que o conhecimento pode ser gerado de forma mais eficiente e rápida.	Fialho (2005); Nakano (2005)
	Gerolamo, Carpinetti, Fleschutz e Seliger (2008)	O termo redes baseia-se na cooperação entre vários parceiros, tendo o trabalho em rede potencial para adquirir sinergia e, dessa forma, criar valor, sendo a divisão de conhecimento e a troca de ideias fundamentais. As redes são instrumentos que podem estimular a competitividade de PME's, regiões e países por meio de inovação.	Ketels (2004)
	Verschoore e Balestrin (2008)	Redes são arranjos organizacionais de longo prazo entre empresas e permitem a obtenção ou a sustentação de diferenciais em face dos competidores fora da rede.	Perrow (1992); Human e Provan (1997); Jarillo (1988); Powell (1998)

(continuação)

Pesquisa	Conceito	Referências do Conceito
Balestrin e Verschoore (2010)	Reúne um grupo de empresas que se situam geograficamente próximas; essas empresas operam em um segmento específico de mercado, estabelecendo relações horizontais e colaborativas entre os seus atores. A rede é formada por tempo indeterminado e é estruturada através de instrumentos contratuais que garantam regras básicas de governança. Prevalecem relações de mútua confiança entre as empresas. As redes, em seus espaços inter-relacionais, promovem um ambiente favorável à socialização e à complementaridade de conhecimentos, fundamentais à aprendizagem e à inovação.	Perrow (1992); Human e Provan (1997); Ahuja (2000)
Mariano, Guerrini e Rebelatto (2012)	Rede interorganizacional colaborativa é um conjunto de três ou mais organizações que se unem, por meio de uma aliança, em torno de algum propósito. Uma aliança pode ser definida como uma cooperação de longo prazo, visando a um objetivo comum	Bell, Den Olden e Zigger (2006); Provan, Fish e Sydow (2007)
Zancan, dos Santos e Cruz (2013)	Redes são entidades complexas, definidas como uma configuração particular de organização, cujo desempenho depende, de um lado, da capacidade de facilitar a comunicação entre seus componentes e de outro, da coerência entre os objetivos da rede e os objetivos de seus componentes.	Podolny e Stuart (1995); Todeva (2006); Balestrin, Verschoore e Reyes Junior (2010)
Balestrin, Verschoore e Reyes Junior (2010)	O conjunto de transações repetidas e sustentadas por configurações relacionais e estruturais dotadas de fronteiras dinâmicas e elementos interconectados.	Todeva (2006)
Alves, Balsan, Bazzo, Lubeck e Grohmann (2011)	Uma estrutura, da qual participam empresas que, em decorrência de limitações de ordem dimensional, estrutural e financeira, não podem, de modo isolado, assegurar as devidas condições de sobrevivência e desenvolvimento.	Cândido e Abreu (2005)

Fonte: Elaborado pelo autor

Além das definições apresentadas no Quadro 3, ressaltam-se estudos de Bengtsson e Sölvell (2004), Love e Roper (1999) e MacPherson (1997), que mostram a intensidade de interação em rede positivamente correlacionada à geração de inovações (QUANDT, 2012).

A inovação, segundo Teixeira e Souza (2007), necessariamente não precisa ser radical. São consideradas também as inovações incrementais, implantadas pelas empresas participantes da rede como pequenas melhorias nos processos produtivos e organizacionais advindas do processo de aprendizagem. A ideia utilizada aqui se aproxima mais do conceito de inovação autônoma proposto por Chesbrough e Teece (1996) segundo o qual uma inovação pode ser realizada de modo independente de outras inovações, representando evoluções incrementais em partes do produto ou processo. Contrapõe-se a essa definição o conceito de inovação sistêmica, a qual só pode ser realizada em conjunto com outras inovações relacionadas e complementares. Contudo, deve-se manter o preceito de Schumpeter (1984), segundo o qual uma inovação precisa gerar ganhos econômicos para ser considerada como tal.

2.1.3 Redes na perspectiva das redes organizacionais

O conceito de organização em rede é problemático porque todas as organizações podem ser e têm sido tratadas como redes com vários tipos de ligação unindo os atores (LINCOLN, 1982; ARAUJO; EASTON, 1996). Por exemplo, Snow e Miles (1992) fazem uma diferenciação entre redes estáveis, internas e dinâmicas. A rede estável tipicamente emprega terceirização parcial, sendo uma forma de injetar flexibilidade na cadeia de valor global. A rede interna surge para capturar os benefícios empresariais e de mercado, sem ter a empresa de se envolver em muito *outsourcing*. As redes dinâmicas são mais mutáveis em ambientes competitivos descontínuos. Algumas empresas têm empurrado a rede para além dos limites aparentes de suas capacidades. As redes dinâmicas podem fornecer especialização e flexibilidade, mas com risco de variação de qualidade entre as empresas (MILES; SNOW, 2007).

Uzzi (1996) argumenta que as redes organizacionais operam em uma lógica integrada de troca que promove o desempenho econômico através de agregação de recursos entre empresas, cooperação e adaptação coordenada. No entanto, isto também pode atrapalhar o desempenho, selando empresas na rede, obstaculizando novas informações ou oportunidades que existem fora dela.

Outra interpretação sobre a rede organizacional é que as empresas terceirizam algumas de suas funções e colhem os benefícios da flexibilidade através da configuração de suas relações com fornecedores e subcontratados. Por exemplo, Bartlett e Ghoshal (1993) e depois Hedlund (1993) descrevem os atributos estruturais das empresas multinacionais que utilizam conceitos de rede e usam o termo hierarquia para caracterizar as mesmas estruturas.

A justificativa para o uso dos conceitos de rede decorre da necessidade de abordar as características específicas das empresas. A empresa multinacional representa um modo de governança econômica que é bem distinto das conceituações tradicionais de hierarquia. As relações entre as subsidiárias e a sede são regidas por um *mix* de incentivos e de mecanismos de controle que combinam preço, autoridade e socialização.

Analisando o contexto brasileiro, encontraram-se artigos na perspectiva de redes organizacionais que apresentam uma clara definição de redes, como mostra o Quadro 4.

Quadro 4 – Conceito de redes na perspectiva redes organizacionais

PERSPECTIVA REDES ORGANIZACIONAIS	Pesquisa	Conceito	Referências do Conceito
	Peci (1999)	As redes são fenômenos observáveis nos níveis interorganizacional e intraorganizacional e que, por meio de estruturas flexíveis, integradas, buscam a eficiência coletiva.	Castells (1996)
	Bronzo e Honório (2005)	Comportamento corporativo baseado na mobilização de capacidades e recursos para operar em um ambiente concorrencial profundamente redesenhado. Paralelamente, procuram ativar e manter canais de relacionamento mais eficazes com outras empresas do seu campo organizacional, com a finalidade de assegurar a própria sobrevivência ou incrementar sua competitividade.	Penrose (1995); Richardson (1996); Prahalad e Hamel (1994)
	Gobbi, Cunha, Brito e Senger (2005)	Articulação conjunta entre as organizações, visando à diluição de riscos e ao compartilhamento de recursos, evitando a duplicação onerosa de esforços individuais, obtendo maior acesso ao <i>know-how</i> e às informações, por meio de relações de colaboração e de relações mais flexíveis.	Clegg e Hardy (1999); Peci (2000)
	Lima Filho, Maia, Sproesser, Moraes e Moraes (2006)	Empresas concorrentes que optam por cooperar dentro de certo domínio, preservando a independência ou a liberdade de algumas ações estratégicas de seus membros. Regulam a interdependência de sistemas complementares (produção, pesquisa, engenharia, coordenação), diferente do que acontece em uma única firma	Amato Neto (2000); Olave e Amato Neto (2001)
	Emmendoerfer e Melo Silva (2009)	As redes são conseqüências da necessidade de associação e cooperação de organizações por meio de alianças. A rede estratégica é formada por 'um grupo de empresas independentes, unidas por meio de alianças múltiplas para alcançar um objetivo comum'.	Casarotto Filho e Pires (2001)
	Feldhaus, Pereira e Morais Neto (2012)	Um conjunto de pessoas ou organizações interligadas direta ou indiretamente. Partindo desta premissa, qualquer organização pode ser entendida e analisada como uma rede de múltiplas relações, tanto intraorganizacionais (na forma dos indivíduos que interagem, trocam experiências e criam vínculos dos mais variados tipos) quanto interorganizacionais (na forma dos relacionamentos com fornecedores, distribuidores, agências reguladoras e outras organizações).	Nohria e Eccles (1992); Peci (1999)
	Teixeira (2012)	Empresas que atuam de forma conjunta e associada, compartilhando recursos (materiais, financeiros, tecnológicos e humanos), informação e conhecimento, dentre outras variáveis. Elas se baseiam na cooperação.	Amato Neto (2000)
	Gaspar, Silva, Farina e de Siqueira (2014)	Formas especiais de alianças estratégicas entre empresas/organizações, ou seja, um conjunto de informações ligado por meio de relações específicas, estruturadas pela definição de papéis, atribuições e relações entre os elementos constituintes.	Cândido e Abreu (2005); Marcon e Moinet (2000)
	Silveira e Azevedo (2014)	Um conjunto de nós conectados entre si por segmentos e arcos que viabilizam o intercâmbio de bens, pessoas e informações entre diversos pontos de uma estrutura. Ou seja, é um conjunto de empresas entrelaçadas por relacionamentos formais ou simplesmente negociais, podendo ou não ser circunscrito a uma região.	Casarotto e Pires (2001); Albagli e Brito (2003)

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao relacionar os conceitos identificados no contexto brasileiro e o estudo de Araújo e Easton (1996), conclui-se que a abordagem das formas de rede de organizações é usada para todas as formas de coordenação econômica que não se encaixam perfeitamente na rígida dicotomia–hierarquia do mercado. Ela é projetada para lidar com qualquer heterogeneidade da

demanda, ao longo do tempo, ou com a variedade de diferenças ambientais, empregando multiplicidade de incentivos e de segurança.

2.1.4 Redes na perspectiva Teoria Ator Rede

A teoria ator-rede ou *actor-network theory* (ANT) – também conhecida como a sociologia da tradução – é uma teoria sociológica originalmente desenvolvida na *Science and Technology Studies* (STS), por Michel Callon (Callon, 1986), Bruno Latour (Latour 1996) e pelo sociólogo John Law (Law, 1992), como uma tentativa de compreender os processos de inovação e de criação de conhecimento em ciência e tecnologia (HU, 2011).

O conceito ator-rede descreve a noção de que o ator é uma categoria de base empírica, uma associação heterogênea de elementos humanos e não humanos que está aberta à redefinição e à transformação. A ANT inverte a ideia de que as redes consistem de ligações entre entidades bem estabelecidas. Esta teoria coloca a ênfase no processo e não na estrutura; é uma sociologia de verbos em vez de substantivos (HU, 2011). Callon (1990); Araujo e Easton (1996); Gallon (1999); Callon e Blackwell (2007), dentre outros, buscaram estender a preocupação da teoria ator-rede, tradicionalmente voltada para domínios científicos e técnicos, para os mercados e para construir iniciativas nos campos da sociologia e da economia.

A *actor-network theory* examina as motivações e as ações dos atores que formam elementos, ligados por associações de redes heterogêneas de interesses alinhados (WALSHAM; SAHAY, 1999). Os defensores do ANT argumentam que a sociedade é, em certa medida, constituída por ‘mundos de agentes intervenientes’, que associa entidades heterogêneas (GALLON, 1999; LATOUR, 1999; CALLON; BLACKWELL, 2007). Por meio de ‘tradução’, a relação ator – mundo define essas entidades pelos papéis que devem desempenhar, pela natureza dos laços que os unem e seus respectivos tamanhos, pelas histórias em que participam.

Como o mundo do ator é heterogêneo e complexo – não só por ser composto por entidades heterogêneas, mas por serem também heterogêneas as relações que as unem – a noção de ‘ator-rede’ foi introduzida para descrever as relações entre os elementos ou, em outras palavras, descrever a estrutura interna e dinâmica do ator–mundo (CALLON; LAW; RIP, 1986; HU, 2011).

Em síntese, a ideia da teoria ator-rede é a de que a sociedade é produto de uma engenharia heterogênea, envolvendo elementos humanos e materiais, e que qualquer

ordenamento social é capaz de sustentar-se através do espaço e do tempo, confiando unicamente em ações humanas e palavras. Embora essa possa parecer uma conclusão trivial, ela tem profundas implicações para a teoria social.

Portanto, as redes não são mais simples associações entre entidades relativamente estáveis e sem problemas, que permitem aos pesquisadores se concentrarem na natureza das ligações entre estas entidades, pois as próprias entidades têm conteúdo variável e geometria variável.

No Quadro 5, expõe-se o conceito de redes utilizado no Brasil e com algumas constatações sobre sua utilização.

Quadro 5 – Conceito de redes na perspectiva *actor-network theory*

PERSPECTIVA ACTOR-NETWORK THEORY	Pesquisa	Conceito	Referências do Conceito
	Amantino-de-Andrade (2004)	As redes são constituídas e reproduzidas por meio de estratégias conscientes e práticas inconscientes, naquilo que se denomina translações, a fim de serem estabelecidas materialidades dinâmicas. A ordem é um efeito gerado pela heterogeneidade de significados, no qual a translação implica transformação e possibilidade de equivalência, possibilidade do que uma coisa (por exemplo, um ator) pode representar para outra (por exemplo, uma rede). Portanto, o poder não é a causa, mas efeito.	Law (1992); Gallon (1999); Latour (1999)

Fonte: Elaborado pelo autor

A pouca produção de estudos sobre redes no Brasil com o enfoque da *actor-network theory* deve-se muito à dificuldade de os pesquisadores transporem dualidades estanques e conviverem com incertezas que impedem a percepção completa da dinamicidade das relações – principal intenção da *actor-network theory* (LATOUR, 1999). Para Law (1992), resistir a rótulos de categorização epistemológica e falar sobre uma ordenação, em vez de uma ordem, é o que caracteriza a *actor-network theory*. Outra consideração prende-se ao fato de que os estudos realizados, no Brasil, seguem predominantemente uma abordagem que busca mais a estabilidade e a governança dos relacionamentos do que uma visão de produção social por meio dos relacionamentos.

2.1.5 Redes na perspectiva redes políticas

As redes políticas não representam uma nova perspectiva de análise, mas sinais de uma verdadeira mudança na estrutura do sistema político. Em vez de provir de uma

autoridade central – governo ou o legislador –, a política de hoje é feita por meio de um processo que envolve pluralidade de organizações públicas e privadas.

O campo da ciência política também adotou o termo rede. Uma de suas perspectivas é a utilização do termo em sentido minimalista, para chamar a atenção para o fato de que a política não emerge de um centro onisciente, mas pela interação autônoma de atores interdependentes, tanto individual como coletivamente, agindo sem interesse próprio, mas coordenando suas ações, organizando a partilha de recursos e alinhando seus interesses (SCHNEIDER, 1992). Outra perspectiva concentra-se mais em redes interorganizacionais como unidade de análise, argumentando que a força motriz fundamental na elaboração de políticas reside na estrutura das relações entre as agências semiautônomas e não na estrutura ou nas características estratégicas dos governos individuais (SCHNEIDER, 2006; LONG; PLOEG, 2011).

A rede política é, portanto, um conceito de nível meso, proporcionando ligação entre o nível micro de análise – lidar com papéis de interesse e do governo no contexto de questões políticas específicas – e o nível macro de análise – lidar com questões relacionadas com a distribuição de energia dentro de estruturas políticas sociocontemporâneas –. Rhodes e Marsh (1992) fornecem uma tipologia simples de redes de políticas públicas, a distinção entre comunidades políticas e redes temáticas.

É possível dizer que as redes políticas estão bem equipadas para lidar com a intermediação de interesses em campos organizacionais, bem como veiculadas por organizações intermediárias, como o comércio ou as associações de defesa das empresas (SAXENIAN, 1989; VAN WAARDEN, 1992). O termo rede pode ainda ser entendido em sentido normativo ao se referir ao projeto de estruturas de interação entre as agências semiautônomas para promover a entrega de objetivos políticos específicos. De acordo com Araujo e Easton (1996), há semelhança entre esta conceituação orientada para a ação de uma rede política e alguns trabalhos classificados na teoria interorganizacional, apesar de quase não existirem referências cruzadas entre os dois campos.

Analisando a perspectiva das redes políticas, no contexto brasileiro, o Quadro 6 demonstra como o conceito de redes vem sendo utilizado no Brasil e como, a partir de sua definição, observa-se sua utilização e sua contribuição para possíveis relações.

Quadro 6 – Conceito de redes na perspectiva redes políticas

PERSPECTIVA REDES POLÍTICAS	Pesquisa	Conceito	Referências do Conceito
	Livato e De Benedicto (2010)	Redes de empresas como grupos de pessoas ou organizações ligadas por um conjunto de relações sociais com um fim específico.	Gulati (1998)
	Faria (2011)	Redes como sistemas subjetivos, de fronteiras mal definidas e complexas demais para serem controladas por um ator central. Por outro lado, redes como sistemas objetivos que geram vantagens competitivas para seus membros por meio do planejamento.	Lamming (1993); Lorenzoni e Baden-Fuller (1995); Mattsson e Johanson (2006)
	Giglio, Rimoli e Silva (2011)	Rede é o padrão social atual de convivência, sendo as redes de negócios subsistemas da rede social mais ampla. Pelo planejamento, como parte de estratégias de empresas (fornecedores e distribuidores), elas se unem, a partir de objetivos individuais, basicamente econômicos, desenvolvendo objetivos coletivos.	Castells (2000); Gulati, Nohria e Zaheer (2000)

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme mostra o Quadro 6, Giglio, Rimoli e Silva (2011) e Faria (2011) apresentam o conceito de redes, na perspectiva de redes políticas, como um combate de escolas da área de estratégia: questões humanas *versus* questões econômicas (MINTZBERG; LAMPEL; QUINN; GHOSHAL, 2007). Esse duelo restritivo mantém invisíveis questões de poder e política e isso ajuda a explicar o quadro de subdesenvolvimento da pesquisa em redes (TSOUKAS, 1994; 2005; WHITTINGTON, 2006).

De uma maneira indireta, o estudo de Livato e De Benedicto (2010) demonstra essa relação. Pelo conceito do Gulati (1998), utilizado no presente estudo, verifica-se tanto o lado social, no grupo de pessoas ou organizações interligadas, quanto o lado econômico, quando se visa a um fim específico que busca melhoria da posição competitiva.

O estudo de Amantino-de-Andrade (2004), mesmo que tenha seguido uma perspectiva de teoria ator-rede, apresenta uma definição sobre redes políticas, pela qual, segundo Porras (1999, p. 14), elas podem ser consideradas “uma estrutura configurada de vínculos, mais ou menos estáveis, que mantém um determinado número de atores, públicos e privados, na troca de recursos materiais e imateriais, em razão de sua dependência mútua, no processo de formulação, decisão e execução das políticas públicas em âmbito setorial ou subsetorial”.

2.1.6 Redes na perspectiva de estudos comparativos

Os estudos comparativos das redes incidem sobre as diferenças entre os modelos de organizações econômicas do Ocidente e do Leste Asiático. Conceitos, como mercado e

hierarquia, foram encontrados em autores que, muitas vezes, mergulham profundamente no segundo plano institucional dessas economias e sociedades para explicar os padrões de organização empresarial e da vida econômica. Estudos comparativos são focados em áreas de sistemas corporativos e grupos empresariais, práticas de gestão e de produção, tendo como pano de fundo os contextos institucionais das sociedades e culturas.

As empresas sediadas em países ocidentais também podem encontrar desafios na formação de redes globais, porque nem sempre elas foram construídas em uma rede natural de laços relacionais domésticos. De outra parte, as empresas asiáticas podem ser parcialmente restritas (*dependente path*) por causa de seus fortes laços familiares. As empresas ocidentais não enfrentam necessariamente essas restrições, no entanto elas raramente possuem as competências relacionais das empresas asiáticas. Por exemplo, as empresas de culturas ocidentais podem não ser tão sensíveis quanto as empresas de culturas asiáticas por causa de problemas de ações oportunistas (HITT; LEE; YUCEL, 2002).

Esta área, de acordo com Araujo e Easton (1996), tem inúmeros exemplos de aplicação da ideia de redes na vida socioeconômica. Nesta abordagem, o aspecto-chave é que, como diz Granovetter (1985) em sua argumentação sobre *embeddedness*, a vida econômica está inextricavelmente ligada à cultura e às instituições de uma sociedade, existindo nítidas diferenças de uma sociedade para outra. Noções como mercado ou hierarquia também variam de sociedade para sociedade e, em especial, a natureza das inter-relações entre empresas e redes é um ingrediente-chave para explicar os padrões de organização empresarial em alguns sistemas econômicos.

No Quadro 7, apresentam-se os conceitos de redes na perspectiva de estudos comparativos, evidenciando definições claras que contribuem para a delimitação da abordagem sugerida por Araujo e Easton (1996).

Quadro 7 – Conceito de redes na perspectiva estudos comparativos

	Pesquisa	Conceito	Referências do Conceito
PERPECTIVA ESTUDOS COMPARATIVOS	De Carvalho Figueiredo e Paulillo (2005)	Uma forma organizacional em que dois ou mais atores possuem repetitivas e duradouras relações de troca uns com os outros e, ao mesmo tempo, legitimam uma autoridade para arbitrar e resolver as disputas que possam surgir durante a troca.	Podolny e Page (1998)
	Tureta, Lima e Paço-Cunha (2010)	Uma forma de coordenação das atividades socioeconômicas situadas entre as tradicionais formas de coordenação (mercado e hierarquia). Uma rede está estabelecida no contexto organizacional em algum lugar do <i>continuum</i> mercado/hierarquia, reformulando os princípios da organização burocrática e da hierarquia inflexível pela necessidade de adequação na coordenação das atividades econômicas, originando, assim, uma ampla gama de redes.	Powell, (1990)
	Maciel, Reinert e Camargo (2011)	A expressão rede estratégica parece adequada, na medida em que ressalta a intencionalidade prática do empreendedor ou estrategista em delinear um arranjo organizacional mais eficiente e competitivo em determinado mercado.	Jarillo (1988)

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao analisar o Quadro 7, percebe-se que o conceito de redes dessa perspectiva apresenta uma visão voltada para atividades de coordenação (mercado e hierarquia), nas quais as redes são estabelecidas por dois ou mais atores que legitimam uma autoridade para arbitrar e resolver disputas presentes durante as relações de troca.

2.1.7 Redes na perspectiva redes empreendedoras

Em estudos de empreendedorismo, o uso do termo rede tomou um rumo importante quando o foco mudou da análise de características sociopsicológicas de empresários para o contexto institucional social em que o empreendedorismo é incorporado (ZIMMER, 1986; JOHANNISSON, 1988; ARAUJO; EASTON, 1996; SHANE; VENKATARAMAN, 2000; SLOTTE-KOCK; COVIELLO, 2010; ALVES; PEREIRA; ANDRADE; REIS, 2013).

Jack, Dodd e Anderson (2008), Slotte-Kock e Coviello (2010) e Galkina (2013) argumentam que a investigação em rede de empreendedorismo pode ser dividida em duas correntes. A primeira constitui-se, em grande parte, pela visão baseada em recursos e examina como os vários recursos tangíveis e intangíveis, obtidos por meio de relações sociais e de negócios de empresários, facilitam novas formações de risco e crescimento. Neste fluxo, alguns autores veem redes empresariais principalmente como, carácter social, sublinhando o carácter incorporado e processual da atividade empreendedora.

Outros entendem a possibilidade do uso destas mesmas redes para uma variedade de propósitos diferentes. A engenharia heterogênea destas ligações, em apoio a uma ideia empreendedora, parece ser uma característica importante desse fenômeno (JOHANNISSON, 1995; JOHANNISSON, 2004).

A segunda corrente adere à visão de processo e olha para o aspecto dinâmico e evolutivo das relações de rede, durante as fases de desenvolvimento de um novo empreendimento. Conforme esta perspectiva, formar redes empresariais através de várias etapas, indica transformação e desenvolvimento. Neste fluxo, os pesquisadores têm buscado abordar os processos de crescimento de empresas empreendedoras que usam a estratégia de redes para obter acesso a recursos valiosos e criar estruturas de câmbio estáveis, baseadas em confiança, reputação e reciprocidade (HÅKANSSON; SNEHOTA, 1989; LORENZONI; ORNATI, 1989; LARSON, 1992; COVIELLO; MUNRO, 1997).

As redes tornam-se uma fonte eficiente de capital humano e são comumente empregadas como uma alternativa de recrutamento. Novos empreendimentos geralmente não têm a suficiente reputação organizacional e de recursos para a formação de um departamento de recrutamento separado e têm alto grau de incerteza em relação à sua estratégia de pessoal. Nestas condições, o recrutamento através de redes é um caminho mais seguro para atingir o pessoal (NEERGAARD, 2005; GALKINA, 2013).

Em síntese, o termo rede ainda está aberto ao debate no estudo do empreendedorismo. Alguns autores usam frequentemente o termo para se referir simplesmente às redes sociais de empresários, outros insistem que o ato de empreendedorismo consiste precisamente na capacidade de mobilizar uma variedade heterogênea de ligações de rede de apoio a um projeto, visão ou ideia de negócio.

No Quadro 8, visualizam-se os conceitos de redes na perspectiva de redes empreendedoras, apresentando sua clara definição no contexto brasileiro.

Quadro 8 – Conceito de redes na perspectiva redes empreendedoras

PERSPECTIVA REDES EMPREENDEADORAS	Pesquisa	Conceito	Referências do Conceito
	Pedrozo e Pereira (2006)	Interações sociais, que envolvem um grupo de empresas buscando interesses comuns, que requerem ações conjuntas, as quais podem ser realizadas coletivamente e não individualmente. Essa ação coletiva se refere às atividades que requerem a coordenação de esforços de dois ou mais indivíduos. Os grupos podem ser formais ou informais, mas independentemente da natureza do grupo, um problema de ação coletiva aparece quando as ações dos membros são interdependentes: o resultado para uma pessoa depende da ação das outras.	Hardin (1997); Sandler e Hartley (2001)
Gaspar, Silva, Farina e Siqueira (2014)	Empresas que se juntam a fim de atingir objetivos comuns e por meio das interações e da cooperação, interagir com o ambiente e obter maior competitividade no mercado pela complementariedade de recursos.	Oliver (1990); Grandori e Soda (1995); Hall e Galman (2004)	

Fonte: Elaborado pelo autor

Além dos conceitos apresentados no Quadro 8, identifica-se, por meio da revisão de literatura, que em uma perspectiva empreendedora de redes, alguns autores – por exemplo, Vale, Wilkinson e Amâncio (2008) – consideram o papel do empreendedor em rede como capaz de desobstruir ou desbloquear rotas e de preencher discontinuidades existentes nas redes. Geram-se, assim, novas rotas e expansão do mercado, capazes de agregar valor à atividade produtiva.

2.1.8 Redes na perspectiva redes sociais

No campo da pesquisa organizacional, a abordagem de rede social tem adquirido popularidade incontestável, nas últimas décadas (BORGATTI; FOSTER, 2003; BRASS; GALASKIEWICZ; GREVE; TSAI, 2004; BORGATTI; MEHRA; BRASS; LABIANCA, 2009). Araújo e Easton (1996) introduzem a abordagem de redes sociais, por ser a mais prolífica em termos de desenvolvimento de ferramentas de análise de dados e de aplicação a uma série de temas das ciências sociais. Isto é compreensível porque a análise de redes sociais foi desenvolvida como um campo interdisciplinar de pesquisa com raízes na sociologia, na psicologia social e na antropologia (BARNES, 1969; SCOTT, 1988).

O foco principal da abordagem de redes sociais está em compreender os padrões de interação das pessoas e das relações sociais (ou laços interpessoais entre os atores) e a forma como eles moldam e são moldados por estruturas sociais. Tal como o pensamento sistêmico, a análise de redes sociais considera indivíduos e seu ambiente como inter-relacionados. No

nível micro, a ação de um indivíduo não é estudada de forma isolada, mas como sendo influenciada, amparada ou constrangida por relacionamentos do indivíduo e do meio ambiente, ou seja, de sua rede social (GRANOVETTER, 1985).

Da mesma forma que as interações individuais moldam a estrutura da rede social, nela estão inseridas. No nível macro, a ênfase está na estrutura social que emerge dos padrões de vínculos relacionais entre as unidades. Laços relacionais podem ser qualquer tipo de relação entre as unidades, como a transferência de recursos materiais ou não materiais, movimentos físicos, relações hierárquicas, de parentesco ou amizade, e outros (MIRC, 2012).

As estruturas das redes sociais, portanto, estão envolvidas em um processo histórico, no qual o papel dos participantes e o padrão de comportamento que eles seguem não podem ser ignorados. O foco principal da abordagem moderna da análise de redes sociais é entender como a estrutura em escala global (conectividade da rede) depende de um processo dinâmico, que, por sua vez, opera em escala local.

Em outras palavras, as práticas sociais são sempre atividades situadas, sendo imprescindíveis o tempo, o espaço e o tempo-espaço virtual para a produção do real. Essa perspectiva ontológica, na qual o tempo-espaço é elemento constitutivo das práticas sociais, torna-se essencial a partir da concepção de que a atividade social é sempre constituída por três momentos que diferem no sentido temporal, paradigmático e espacial (HALINEN, 1998; FERREIRA, 2007; JACK; DODD; ANDERSON, 2008; MONT'ALVÃO; NEUBERT; DE SOUZA, 2011).

Segundo Peci (1999), representante da 'teoria das redes', todas as organizações se situam em redes sociais e devem ser analisadas como tal. Uma rede social tem a ver com um conjunto de pessoas, organizações etc. ligados através de um conjunto de relações sociais de um tipo específico (amizade, transferência de fundos etc.). Como consequência, segundo esta perspectiva, a estrutura de qualquer organização, como explicam Nohria e Eccles (1992), deve ser entendida e analisada em termos de múltiplas redes de relações. No Quadro 9, apresentam-se conceitos de redes na perspectiva das redes sociais.

Quadro 9 – Conceito de redes na perspectiva redes sociais

	Pesquisa	Conceito	Referências do Conceito
PERSPECTIVA REDES SOCIAIS	Balestrin e Arbage (2007)	Designa um conjunto de pessoas ou organizações interligadas direta ou indiretamente. A intensidade e a frequência da interação entre atores sociais serão maiores se eles forem nós de uma rede do que se não pertencerem a ela.	Castells, Majer e Gerhardt (2000); Marcon e Moinet (2000)
	Cruz, Martins e Quandt (2008)	A relação de pessoas e organizações que mantêm contato entre si com um objetivo comum, por não contemplarem, em si mesmas, todos os recursos e competências necessários para uma oferta compatível com a demanda.	Casarotto Filho e Pires (2001); Pereira e Pedrozo (2005)
	Guerrini (2008)	As redes de empresas são arranjos interorganizacionais que viabilizam os elos cooperativos para transferência de inovações, com empresas legalmente independentes, mas economicamente interdependentes. As relações de cooperação estão baseadas no compartilhamento de custos, recursos, riscos e oportunidades.	Oslo (2004)
	Neves; Guerrini (2010)	A rede é uma inter-relação empresarial, integrando conhecimentos e habilidades específicas, para executar projetos de interesse comum e atingir objetivos estratégicos competitivos.	Rycroft e Kash (2004); Hyder e Eriksson (2005); Manring e Moore (2006)
	Wegner, Maciel, Malafaia, Camargo e Maciel (2011)	Duas ou mais empresas unem-se com objetivos comuns para realização de ações conjuntas que visem ao crescimento ou à manutenção de sua competitividade. As redes de cooperação interfirmas são constituídas por empresas que guardam cada uma sua independência, mas que optam por coordenar certas atividades específicas de maneira conjunta.	Marcon e Moinet (2000)
	Adami e Verschoore (2014)	Na perspectiva das redes sociais, apresenta três modos de relacionamento triádico: <i>network closure</i> e equivalência estrutural (similaridade de relações), de forma indireta, e transferência de confiança, de forma direta.	Coleman (1986); Ferrin, Dirks e Shah (2006)

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme mostra o Quadro 9, verifica-se que o conceito de redes na perspectiva social está relacionado a estudos sobre o programa redes de cooperação realizados no Sul do Brasil com base em Marcon e Moinet (2000). Tais estudos analisam as relações diáticas e triádicas por meio das interligações diretas e indiretas, bem como por sua intensidade na rede.

Segundo Balestrin e Arbage (2007), na perspectiva das redes sociais, através da rede social de seus membros, uma rede, pode ter melhor acesso a recursos, como capital e influência política. A intensidade de laços sociais também permite suportar o livre compartilhamento de informações entre os membros da rede, encorajando o mútuo aprendizado e a inovação (BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2005). Coletivamente, as firmas integrantes da rede temo maior capacidade de adaptar-se às mudanças (SAXENIAN, 1996; PETTIGREW, 2001).

2.1.9 Redes na perspectiva redes industriais

De acordo com a abordagem de redes industriais, uma rede nunca está em estado de equilíbrio. Diferentes processos estão sempre presentes no trabalho em rede e, dependendo do nível de análise, podem ser conceituados de diferentes formas (WASSERMAN; FAUST, 1994).

A abordagem de redes industriais compartilha alguns dos antecedentes e das preocupações de outras abordagens de rede já apresentados no presente estudo, mas apresentam também algumas características únicas. A gênese e a evolução desta abordagem têm mais a ver com a extensão de estudos de relações diáticas para o nível sistêmico de análise (utilizando o conceito de conectividade) do que com a insatisfação com a abordagem hierarquia do mercado tradicional. As redes industriais têm alguns pontos de convergência com a economia dos custos de transação e têm se preocupado com o processo de mudança tanto quanto com as estruturas. Há tendência para adotar uma visão de estruturas de rede como instanciado nos conjuntos de restrições e oportunidades promulgadas em episódios de interação individual.

A proveniência da abordagem de rede pode ser associada principalmente ao estudo das relações diáticas em mercados industriais (EASTON; AXELSSON, 1992). Outra influência importante é a teoria da troca social, que tem como objetivo explicar o surgimento de várias formas de estruturas sociais, que partem de uma concepção clara das relações de troca diáticas. O termo diática pelo conceito de conectividade permite afastar a análise diática, e compreender o impacto das relações indiretas e dos efeitos de sistemas amplos sobre as relações individuais (EASTON; AXELSSON, 1992; ANDERSON; HÅKANSSON; JOHANSON, 1994).

A rede, nesta abordagem, é resultado da interação, da troca entre os atores. As redes são vistas como interativas bem como ambientes promulgados (HÅKANSSON; SNEHOTA, 1989). Håkansson e Johanson (1993) explicam que, ao contrário das redes sociais, as redes industriais não são dominadas exclusivamente por relações sociais de troca, mas também constituídas por atividades, recursos e suas interdependências.

Os conceitos de redes na perspectiva das redes industriais, que apresentam clara definição, podem ser visualizados no Quadro 10.

Quadro 10 – Conceito de redes na perspectiva redes industriais

	Pesquisa	Conceito	Referências do Conceito
PERSPECTIVA REDES INDUSTRIAIS	Guerrini e Vergna (2011)	Qualquer tipo de ligação (recursos, amizade, informação) entre nós (indivíduos, grupos, organizações, sistemas de informação) que se estabelecem por meio de nós, posições, ligações e fluxos. Os nós são um conjunto de atores, objetos ou eventos. As posições estão associadas à divisão do trabalho. As ligações determinam o grau de difusão ou densidade dos atores. Os fluxos podem ser tangíveis (insumos e produtos) e intangíveis (informações).	Britto (2002) e Chung, Yam e Chan (2004)
	Zancan, dos Santos, Costa e Cruz (2013)	Estruturas horizontais, resultantes de relacionamentos interorganizacionais com ênfase no enfoque coletivo, comportando-se de maneira dinâmica na reconfiguração permanente de suas fronteiras, possibilitando melhor adaptação de recursos diante de objetivos estratégicos compartilhados entre as organizações que as formam. Dessa maneira, as redes podem ser consideradas entidades complexas, definidas como um arranjo único, cuja evolução depende, por um lado, de sua capacidade de facilitar a comunicação entre seus componentes e, por outro, da coerência entre seus objetivos e seus componentes.	Thompson (2003); Thorgren, Wincent e Örtqvist (2009)
	Verschoore, Balestrin e Perucia (2014)	A cooperação como forma de as organizações atingirem desempenho superior, o que difere, em essência, da visão dominante no campo da estratégia, que preconiza a sobrevivência da firma por meio de ações individuais e de barganha com os demais agentes do mercado. A cooperação, por meio de estratégias coletivas, representa a necessidade de as organizações promoverem ações de cooperação para lidar com suas naturais interdependências dinâmicas, constituindo uma estrutura que pode ser deliberada para melhor lidar com a instabilidade ambiental.	Gause (1934); Bresser e Harl (1986); Oliver (1990); Barney (1991)

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto aos conceitos apresentados no Quadro 10, verifica-se que o conceito de redes mais próximo da perspectiva redes industriais é o que se baseia na necessidade de ações de cooperação, em que existem interdependências dinâmicas entre nós, posições, ligações e fluxos ou recursos nos relacionamentos.

Na linha de Zancan, dos Santos, Costa e Cruz (2013), cita-se Fernandes (2004), o qual define uma estrutura em rede como aquela em que seus integrantes se ligam horizontalmente com todos os demais e que podem se espalhar sem que nenhum de seus nós seja considerado como principal ou como representante dos demais, imperando a vontade coletiva dos atores envolvidos.

Seguindo nessa perspectiva das redes industriais, Verschoore, Balestrin e Perucia (2014), através das lentes da estrutura da indústria, da visão baseada em recursos e dos custos de transação, contemplam que a busca da vantagem competitiva decorre de um jogo de soma nula, no qual um ganho decorre de uma perda de recursos de igual valor por uma das partes envolvidas, resultante de uma visão voltada para a competitividade e não de uma vantagem competitiva por natureza. Por meio das redes pode-se avançar, incluindo a possibilidade de se

estabelecer, no mercado, um jogo de soma positiva, no qual ambas as partes podem ter um resultado positivo em determinada relação.

Dentro da amostra analisada, destaca-se outra visão sobre essa perspectiva: a de Pacagnan (2006). Baseando suas definições em Lipnack e Stamps (1994); Casarotto Filho e Pires (2001), ele desenvolve um estudo sobre alianças estratégicas e redes, no qual considera as alianças estratégicas como principal denominação e as redes como resultado das alianças.

2.1.10 Redes na perspectiva redes economia da geografia

Esta abordagem centra-se sobre o fim ou não do modo de produção fordista e sobre o surgimento de redes de pequenas empresas geograficamente concentradas, geralmente conhecidas como novos distritos industriais, despontando como uma alternativa para a grande firma hierárquica. Redes de pequenas empresas, concentradas em determinadas regiões, com proximidade geográfica e em clima de confiança mútua são vistas como alternativas à grande escala, aos grandes negócios, aos processos de produção especializada e verticalmente integrada.

Conforme a abordagem da geografia econômica, com a ascensão assumida do fordismo, no qual as corporações foram o vetor da produção industrial, podendo suas plantas serem localizadas em qualquer lugar, os distritos industriais deixaram de desempenhar um papel nas economias industrializadas. Por exemplo, Capecchi (1989) descreve o sistema industrial na área de Emilia-Romagna, no norte da Itália dos anos 1950 aos anos 1970, o qual compreende um grande número de pequenas empresas, geograficamente concentradas, produtoras de pequenos lotes com força de trabalho flexível e especializada, que cooperam estreitamente com seus clientes.

Os papéis que as empresas individuais tiveram no sistema não foram claramente definidos e havia mistura entre competição e cooperação. Os distritos industriais forneceram uma alternativa para a maior troca entre corporações, em economias de escopo em vez de economias de escala, e mais flexibilidade e inovação, em vez de padronização e baixos custos. Nota-se que está implícita, nessa visão, a noção de que a flexibilidade reside na rede de relações entre as empresas e em sua capacidade de alterar as configurações em resposta à demanda por heterogeneidade ao longo do tempo, em vez de na estrutura ou na flexibilidade das empresas individuais.

Os conceitos sobre redes na perspectiva das redes economia da geografia, que apresentam uma clara definição de redes, estão expressos no Quadro 11.

Quadro 11 – Conceito de redes na perspectiva redes economia da geografia

PERSPECTIVA REDES ECONOMIA DA GEOGRAFIA	Pesquisa	Conceito	Referências do Conceito
	Reis, El-Kouba, Quandt, Cruz e Martins (2008)	A palavra rede vem do latim <i>retis</i> , que significa teia, tratando-se de um entrelaçamento de fios que formam uma espécie de tecido de malha aberto. Segundo o preceito básico do estudo de redes organizacionais, as organizações que combinam seus recursos em uma única forma destacam-se em relação a seus concorrentes.	Dyer e Singh (1998)
	Magalhães, Daudt e Phonlor (2009)	Acordos de longo prazo, com propósitos claros entre empresas distintas, porém relacionadas, que permitem estabelecer ou sustentar uma vantagem competitiva em face das empresas de fora da rede e complementado como um modo de agrupamento de empresas destinado a favorecer a atividade de cada uma delas, sem que tenham forçosamente laços financeiros entre si.	Jarillo (1988)
	Crestani, Souza, Bilhar, Bordin e Agostini (2011)	Redes de cooperação – qualquer forma de parceria entre pequenas empresas independentes, organizadas em um local ou região como base, pertencendo ao mesmo setor industrial (incluindo todas as atividades correnteza acima e correnteza abaixo), empresas individuais que envolvam compartilhamento de objetivos comuns, visando atingir metas e obter lucro para todas as entidades envolvidas no processo.	Amato Neto (2000); Tavares e Macedo-Soares (2002)
	Maciel, Taffarel e Camargo (2014)	O termo reflete a intencionalidade de decisores organizacionais em conceber um arranjo mais competitivo em determinado domínio de ação por meio de confiança, normas compartilhadas e complementaridade de recursos.	Jarillo (1988)

Fonte: Elaborado pelo autor

Na perspectiva de redes da economia da geografia, percebe-se, no Quadro 11, que o conceito de redes segue uma linha estratégica, principalmente na referência ao trabalho de Jarillo (1988). Mostra-se como um agrupamento de empresas destinado a favorecer a atividade de cada uma sem que elas tenham relação financeira entre si, mas que, de forma agrupada, envolvem-se em compartilhamento de objetivos comuns, atingindo metas e lucros para os atores envolvidos no processo.

Considera-se que a rede caracteriza-se pela condição de autonomia das organizações e pelas relações de interdependência que estabelecem entre si. É um espaço no qual se produz uma visão compartilhada da realidade, se articulam diferentes tipos de recursos e se conduzem ações de forma cooperada. O poder é fragmentado e o conflito é inexorável, por isso se necessita de uma coordenação orientada ao fortalecimento dos vínculos de confiança e ao impedimento da dominação (TURETA; ROSA; ÁVILA, 2009).

Apresentam-se, a seguir, os possíveis níveis de análise de abordagem das redes interorganizacionais.

2.2 NÍVEIS DE ANÁLISE DAS REDES

Retomando o que foi considerado sobre redes interorganizacionais, verifica-se que não existe uma definição clara e comumente aceita de redes interorganizacionais, em parte devido à origem metafórica do termo e ao amplo número de campos de pesquisa sobre redes (BORGATTI; MEHRA; BRASS; LABIANCA, 2009). Conforme Raab e Kenis (2009), redes possuem muitas perspectivas organizacionais, as quais também surgem nos diversos níveis e tipologias de pesquisa sobre redes.

Como afirmam Tidström e Hagberg-Andersson (2012), em estudos de negócios o nível de análise é o espaço onde se realizará o estudo. O espaço influencia os acontecimentos em um contexto interno e / ou externo dentro do qual ocorre o evento. O espaço interior pode ser representado pelas empresas individuais (por exemplo, suas estratégias) e pela natureza das relações comerciais. Ressaltam os autores que apenas alguns eventos críticos são encontrados em um nível individual no espaço. Os eventos ligados à cooperação e à competição no processo de desenvolvimento estão relacionados com um espaço interior e os das redes, a eventos dentro de vários níveis no espaço, existindo pontos de vista diferentes sobre como isto deve ser retratado.

Há estudos que se concentram apenas em torno do espaço de relações comerciais externas. Outros tratam o espaço em nível de rede, como a presente tese. Andersson e Mattsson (2010) referem espaço em dois pontos: a) financeiro e político; b) estruturas e processos de rede de negócios. Gressetvold e Wedin (2005) referem espaço em níveis da rede de fornecedores, clientes e outros parceiros de cooperação. Em uma visão mais ampla, Möller e Halinen (1999) distinguem dois níveis: primeiro, o das indústrias de redes, as empresas em uma rede possuem carteiras de relacionamento e relações de troca; no segundo, identifica-se um espaço para o interior das relações entre empresas individuais.

Em outra linha no nível de análise das redes, Wasserman e Faust (1994) apresentam uma série de abordagens possíveis, uma vez que as redes podem ser estudadas a partir da rede-ego (ator individual), da díade (relação entre dois atores), da triáde (relação entre dois ou mais atores) ou do nível de rede (relações entre rede e atores) e também como uma variável dependente ou independente, como expõem Borgatti e Foster (2003); Provan, Fish e Sydow (2007); Raab e Kenis (2009) (Quadro 12).

Quadro 12 – Níveis de espaço e análise das redes interorganizacionais

NÍVEL / ESPAÇO	FOCO	CARACTERÍSTICAS	ARGUMENTO TEÓRICO	REFERÊNCIAS
EGO	Comportamento individual dos atores	Capital social, centralidade e prestígio	Redes Sociais	Ahuja (2000); Ingram e Roberts (2000); Zaheer, Gözübüyük e Milanov (2010)
	BENEFÍCIOS	Maior grau de centralidade da empresa e dos gestores nas relações interpessoais – aumenta a capacidade de absorção de uma empresa e sua taxa de desenvolvimento de inovações e sucesso financeiro.		
	DESVANTAGENS	Falta de equivalência estrutural das relações leva à redução do acesso e à troca de informações, sendo e isso verificado ao longo do tempo das relações		
DÍADE	Relação entre duas organizações vinculadas	Confiança e <i>embeddeness</i>	Visão Relacional	Granovetter (1985); Ring; Van de Ven (1992); Wasserman e Faust (1994); Uzzi (1997); Dyer e Singh (1998); Ingram e Roberts (2000); Zaheer, Gözübüyük e Milanov (2010)
	BENEFÍCIOS	Acesso a informações; partilha de conhecimentos; complementariedade de recursos; governança eficaz, afetando a probabilidade de renovação, continuidade e dissolução ou alcance de resultados.		
	DESVANTAGENS	Empresas vulneráveis a mudanças ambientais, devido à diversidade limitada de informações a que têm acesso, prejudicando o desempenho econômico		
TODA REDE	Características e o comportamento de toda a rede interorganizacional	Cooperação, estrutura, relacionamentos	Processos e estrutura de rede e efetividade envolvendo todas as relações possíveis	Kärkkäinen, Holmström, Främling e Arto (2003); Provan, Fish e Sydow (2007); Provan e Kenis (2008); Shaw e Holland (2010); Trkman e Desouza (2012).
	BENEFÍCIOS	Alguns atores são tipicamente comprometidos com metas de nível de rede e com o envolvimento estratégico com a rede como um todo		
	DESVANTAGENS	Mais difícil e mais cara para controlar. A posição na rede é vital: as organizações que ocupam posições centrais têm melhor acesso aos novos conhecimentos desenvolvidos por outros membros. As redes são, por conseguinte, cada vez mais complexas. No curto prazo, possuem quantidade cada vez maior e especificidade de conhecimento, contra uma capacidade interna limitada de lidar com a complexidade.		

Fonte: Elaborado pelo autor

Nesta tese, as redes são analisadas de forma intencional no nível de espaço. Toda rede consiste em um grupo de três ou mais pequenas e médias empresas com fins lucrativos, com laços multilaterais, ligadas de maneira a facilitar a realização de um objetivo comum. Estas empresas (1) estão geograficamente próximas; (2) operam dentro do mesmo setor,

potencialmente partilham entradas e saídas; (3) realizam interações diretas com os outros membros para os resultados de negócios específicos; (4) sofrem pressões de mudanças sociais, tecnológicas ou econômicas (PERROW, 1992; HUMAN; PROVAN, 1997; POWELL; WHITE; KOPUT; OWEN-SMITH, 2005; PROVAN; FISH; SYDOW, 2007). As redes em discussão são formalmente criadas, governadas e dirigidas devido a um objetivo comum, não havendo ocorrência espontânea (KILDUFF; TSAI, 2003).

Provan, Fish e Sydow (2007) apresentam uma tipologia de pesquisa sobre as redes interorganizacionais, descrita no Quadro 13, e, por outra abordagem, como pode ser considerada a pesquisa em redes interorganizacionais nos três níveis apresentados no Quadro 12.

Quadro 13 – Tipologia de pesquisa das redes interorganizacionais

	Variável Dependente ou Foco de Saída	
Variável independente ou foco de entrada	Atores individuais	Múltiplos atores
Variáveis organizacionais	Impacto de um ator sobre outro ator por meio das interações diáticas	Impacto dos atores individuais em uma rede
Variáveis relacionais	Impacto de uma rede nos atores individuais	Toda rede ou nível de interações de rede

Fonte: Provan; Fish; Sydow (2007)

A partir da literatura que desenvolve a teoria de rede, distingue-se, por um lado, entre as teorias que explicam as características das redes, assim, ‘rede’ é considerada como a variável dependente. Por outro lado, encontram-se teorias que usam características da rede para explicar todos os tipos de fenômenos sociais e resultados, assim, ‘rede’ é considerada como a variável independente.

Esta tipologia demonstra, como mostra o Quadro 13, a possibilidade de quatro tipos diferentes de pesquisa de rede. Primeiro, os pesquisadores podem recorrer a características utilizadas e a atributos de organizações para explicar seu relacionamento com outras organizações, com foco em questões como confiança organizacional, e também para explicar a natureza e a extensão do envolvimento de uma organização com outras, especialmente por meio de relações diádicas, tais como alianças e parcerias (GULATI, 1995).

Segundo, pode-se utilizar fenômenos em nível de organização para tentar explicar como as organizações e suas ações individuais pode afetar os resultados em nível de rede, tais como estruturas de rede, estabilidade e eficácia. Terceiro, pesquisadores com foco no nível da rede têm tentado compreender o impacto das estruturas e dos comportamentos em nível de

rede sobre as organizações individuais. Quarto, os pesquisadores em nível de rede podem optar por estudar o impacto das ações de vários níveis e estruturas sobre os resultados de nível de rede. É sobre esta última perspectiva que se concentra a presente tese.

As relações entre os membros da rede são principalmente não hierárquicas e os participantes têm, muitas vezes, autonomia operacional substancial. Muitos tipos de conexões e fluxos, tais como informações, materiais, recursos financeiros, serviços e apoio social, podem ligar os membros da rede. Estas ligações podem ser informais e totalmente baseadas na confiança ou formalizadas, por exemplo, através de um contrato.

Ressalta-se que questões de delimitação de rede são, naturalmente, importantes para a compreensão de quais organizações ou redes incluir em um estudo de rede (LAUMANN; MARSDEN; PRENSKY, 1989). Em termos gerais, redes são delimitadas apenas por aquelas organizações que interagem umas com as outras, em um esforço para alcançar um objetivo comum.

A respeito da evolução ou do desenvolvimento das redes interorganizacionais apresenta-se, na sequência, o caminho teórico seguido, na presente tese, a fim de entender como ocorre o desenvolvimento de redes interorganizacionais e atingir os objetivos propostos.

2.3 DESENVOLVIMENTO DE REDES

Como a mudança, desenvolvimento, processo e dinâmica têm se tornado cada vez mais populares temas de estudos de mercados de negócios, também se tornou comum usar na literatura esses conceitos. Porém por outro lado, muitas vezes o fenômeno temporal não é apresentado ou deixado como indefinido.

Estudos empíricos implicitamente assumem que diferentes mecanismos de evolução da rede operam em sincronia, e igualmente dependem da história, ou seja, as perspectivas de alteração podem acontecer de forma individual ou integrada, durante o desenvolvimento de uma rede. A análise de uma perspectiva isolada, em um contexto ego ou em uma díade de rede, gera resultados não correspondentes ao desenvolvimento e sim à perspectiva analisada, em uma relação de estudos da teoria de redes como variável dependente e independente (RAAB; KENIS, 2009).

Van de Ven (1992) e Halinen (1998) demonstram três perspectivas de entender processos: *input-output*; de mudança; processual.

2.3.1 Perspectiva *input-output*

Primeiro é usada a lógica na qual há uma relação causal entre variáveis dependentes e independentes. Isso em termos de um modelo básico de entrada-processo-saída. O processo não é diretamente observado, mas é utilizada a história de um processo ou a lógica para explicar por que uma entrada exerce influência casual em um resultado (MOHR, 1982; RAAB; KENIS, 2009).

Em estudos que tomam uma perspectiva *input-output* sobre o desenvolvimento, o interesse de pesquisa está nos antecedentes e nas consequências do desenvolvimento, na influência de algumas variáveis independentes sobre algumas variáveis de resultados dependentes. A definição *input-output* de desenvolvimento baseia-se na teoria de variância de explicação (MOHR, 1982).

Um estudo com a perspectiva *input-output* pode se concentrar, por exemplo, sobre os fatores que favorecem a iniciação, a manutenção ou a dissolução de um relacionamento, ou pode examinar os fatores que influenciam o sucesso e o fracasso de um relacionamento em suas diferentes fases. São modelos que tomam *input-output* ou perspectiva de alterações no desenvolvimento, ponderando o tempo cronologicamente como um elemento linear e mensurável. A idade de relacionamento, medida em anos e meses, é muitas vezes usada como uma variável válida para o estágio de desenvolvimento dessa relação.

Em geral, é bastante encontrada essa forma de estudar processos através de estudos quantitativos, em que comumente são analisados a causa e os efeitos entre variáveis dependentes e independentes (VAN DE VEN, 1992). No entanto, sua utilização, dessa maneira, como explicam Van de Ven e Huber (1990), implica suposições muito restritivas e não realistas sobre a ordem e a sequência em que os eventos se desdobram nas organizações.

2.3.2 Perspectiva de mudança

A segunda maneira é denominada categoria de conceitos ou variáveis que se referem a ações de indivíduos ou organizações, tais como frequência de comunicação; fluxos de trabalho; técnicas de tomada de decisão; formulação de estratégias; implementação; riscos corporativos. O processo refere-se, portanto, a uma categoria de conceitos que se distingue de outras categorias de conceitos, tais como ambiente organizacional; estrutura; desempenho.

Estudos utilizando a perspectiva de mudança tendem a olhar para o processo de desenvolvimento em termos de mudança em um número específico de variáveis ao longo do

tempo (MILLER, 1984; VAN DE VEN; POOLE, 2005). Por exemplo, a experiência do ator em relação ao compromisso de mudar, ao longo do tempo, a partir de um ponto no tempo até outro ponto. Modelos de mudança normalmente permitem apenas dizer se uma mudança aconteceu, não como aconteceu.

Quando o processo é operacionalizado como variáveis, transforma as construções em atributos de entidades fixas que interagem, na causa ou no tempo real, criando resultados apenas com um significado causal (um padrão de efeitos) impossibilitando a medição ou a identificação das mudanças em diferentes pontos do tempo.

Exemplifica-se, empiricamente, com os estudos de Abbott e Garcia-Molina (1988) e Van de Ven e Huber (1990), os quais expõem que, quando o processo é operacionalizado como variáveis, transforma os construtos em atributos de entidades fixas que interagem de forma causal ou em tempo real, criando resultados e produzindo somente um significado causal (um padrão de efeitos). Em consequência, se pode somente mensurar apenas um ponto específico. Assim, a questão de como ocorre a mudança, deve ser abordada em estudos que adotam uma perspectiva processual do desenvolvimento. Para entender como as alterações ocorrem, foi sugerida uma terceira maneira, a seguir descrita.

2.3.3 Perspectiva processual

A terceira maneira é fundamentada em uma sequência de eventos que descreve como as coisas se alteram, ao longo do tempo, ou que representa um padrão subjacente das transições cognitivas das entidades, de acordo com situações/eventos/problemas. Nesse caso, o processo passa a ter uma perspectiva histórica de desenvolvimento e centra-se em sequências de incidentes, atividades, estágios que se desenrolam durante a existência de um relacionamento/objetivo ou rede.

A perspectiva processual ocupa o processo de desenvolvimento como tal: a natureza, a sequência e a ordem de eventos e atividades que se desenrolam, ao longo do tempo, e que descrevem como as coisas mudam (VAN DE VEN, 1992). Em termos de desenvolvimento é considerada como mudança, transição ou transformação de algo que flui através da estrutura do fenômeno e não como alteração de algum aspecto estrutural.

A perspectiva processual do desenvolvimento chama a atenção para o conteúdo do processo e sua descrição conceitual. O processo pode ser descrito em conceitos dinâmicos que são por si próprios definidos em relação aos modos temporais: para o passado, o presente e o futuro (HALINEN; TÖRNROOS, 1995). O desenvolvimento de relacionamentos é visto em

referência aos processos evoluindo nos relacionamentos e aos eventos que ocorrem no seu contexto, não em referência à mera passagem do tempo.

Na presente tese, considera-se que a teoria do processo em uma perspectiva processual consiste em declarações que explicam como e por que um processo se desenrola, ao longo do tempo. Tal teoria é necessária não só para aterrar a base conceitual de um estudo sobre processo de formulação da estratégia, implementação, ou algum outro tópico substantivo, mas também para orientar a concepção e a realização de pesquisa empírica em uma lógica processual. Assim, busca-se esclarecer a teoria do processo e explicar o processo de desenvolvimento, como uma sequência de eventos de alteração, que se desenrola durante a existência de uma rede.

Todas as teorias identificadas pela análise histórica de eventos – Tuma, Hannan e Groeneveld (1979); Olzak (1989) dentre outros– e pela análise sequencial – Abbott e Garcia-Molina (1988); Jack, Dodd e Anderson (2008); Halinen, Medlin e Törnroos (2012) – oferecem uma forma de investigar e identificar a dinâmica de interação e análise do processo de desenvolvimento, por meio de eventos no tempo, pois os eventos podem ser conectados uns aos outros, no passado, no presente e no futuro, e juntos influenciar o desenvolvimento de uma relação (MEDLIN, 2004).

As três formas de abordar processos apresentadas nesse capítulo, foram aplicadas na literatura a diversos estudos de desenvolvimento de relacionamentos, principalmente nos relacionamentos compradores-vendedores (SNEHOTA; HAKANSSON, 1995; VAN DE VEN; POOLE, 1995; 2005; HALINEN; TÖRNROOS, 1995; 1998; HALINEN; SALMI; HAVILA, 1999; MÖLLER; HALINEN, 1999; HAVILA; SALMI, 2000; KNOBEN; OERLEMANS; RUTTEN, 2006).

Ainda é importante ressaltar que as perspectivas sobre processos de desenvolvimento podem ser divididas em duas categorias principais: estudos que empregam a definição de *input-output* de desenvolvimento, em que o pensamento normativo prevalece; estudos que adotam uma definição **processual**, em que uma descrição do processo de desenvolvimento é acentuada. Em estudos empíricos na perspectiva de *input-output* de desenvolvimento deve ser seguido uma operacionalização da realidade, através de variáveis, logicamente seguindo uma ação à uma reação. Da mesma forma, os estudos que adotam uma definição processual tendem a se concentrar em atividades e eventos na investigação de relacionamentos.

Uma maneira de aplicar essas definições de processo concentrado em atividades e eventos é pela utilização dos quatro motores ou teorias, que podem ser distinguidos de duas diferentes maneiras: a) se a sequência de alteração dos eventos é prescrita *a priori* por meio

de regras determinísticas ou probabilísticas; b) se a progressão é construída e emerge como o processo de mudança evolui ao longo do tempo.

Para analisar o desenvolvimento de redes em uma perspectiva processual, adota-se, na presente tese, a teoria do processo proposta por Van de Ven (1992), a qual conceitualmente deve ser identificada em eventos e atividades através da perspectiva de mudanças do desenvolvimento, segundo quatro teorias: teoria evolutiva, teoria dialética, teoria teleológica, teoria do ciclo de vida. Seu foco explica não somente a causalidade em termos de por que, mas também como ocorreram essas alterações.

2.3.3.1 Teorias do processo de desenvolvimento e mudança

Onde e quando se aplicam essas teorias para explicar o desenvolvimento em entidades organizacionais? Para resolver esta questão, é útil enfatizar quatro características distintas, a serem consideradas de maneira diferente em cada teoria: (a) o processo é visto como um ciclo diferente de alteração de eventos, (b) que são governados por um ‘motor’ diferente ou mecanismos de geração que (c) opera em uma unidade diferente de análise e (d) representa um modo diferente de mudança.

Sobre as alterações geradas pelos eventos, segue-se, na presente tese, quatro teorias que fundamentam a teoria do processo (ciclo de vida, teologia, dialética, evolução). Essas teorias são tipos abstratos ideais de processo de mudança, pois se baseiam fundamentalmente em diferentes lógicas, que representam mecanismos gerativos subjacentes ou leis que explicam por que eventos observados ocorrem em determinadas progressões de sequência, quando se verificam circunstâncias ou condições específicas.

É possível, portanto, desenvolver uma visão do processo de desenvolvimento em diferentes níveis de análise considerando às teorias de forma integrada. Então, essas teorias são vistas como governadas por diferentes motores ou geradores de mecanismos de mudança e usadas em várias escolas que tratam do tema redes e de seu desenvolvimento. Verifica-se que essas teorias têm aspectos individuais que proporcionam maior sustentação ao desenvolvimento em redes. A seguir, discorre-se sobre cada uma dessas teorias, demonstrando as características e as diferentes perspectivas do desenvolvimento.

2.3.3.1.1 Ciclo de vida

O modelo de ciclo de vida retrata o processo de mudança de uma entidade, como a progressão, através da sequência de etapas necessárias, através de um programa institucional, natural, lógico ou prescrevendo os conteúdos específicos desses estágios. Teorias do ciclo de vida incluem biogênese, ontogênese, e um grande número de teorias sobre estágios de desenvolvimento inicial, humano, moral, organizacional, de novo empreendimento e da tomada de decisão em grupo.

A teoria do ciclo de vida das organizações opera, muitas vezes, com base em regras institucionais ou programas que requerem atividades de desenvolvimento para o progresso em uma sequência previamente prescrita. No estudo sobre modelos de ciclo de vida em organizações, proposto por Vizzoto, Alves, Dilly e Klein (2015), verificam-se características muito semelhantes de desenvolvimento das organizações. No início do desenvolvimento com base no ciclo de vida, de uma maneira geral as organizações possuem muita flexibilidade e informalidade, com várias características empreendedoras, existindo, porém, pouco controle. Nas fases intermediárias, a organização cresce exponencialmente, novos métodos e sistemas de controle são criados, a organização atinge seus melhores patamares de ponto ideal entre controle e flexibilidade. Nos estágios avançados e de declínio da organização, ela já não possui mais níveis de flexibilidade e inovação em grande quantidade, o controle e a burocracia passam a tomar conta da organização.

No caso das redes interorganizacionais, a teoria do ciclo de vida poderia ser definida, se as redes formadas não sofressem qualquer alteração de seus atores, quer pela saída quer pela entrada de novos atores. Como propõe a teoria, o processo de mudança é unitário, cumulativo e passa por uma sequência de estágios que não considera os estágios de cada ator, por isso, fica impossibilitado, em estudos de redes interorganizacionais, dizer que o desenvolvimento da rede é uniforme, pois todas as decisões afetam todos os envolvidos da rede.

Em outro estudo, Wegner, Alievi e Begnis (2015) propuseram um modelo de ciclo de vida, a partir da avaliação de sete diferentes modelos teóricos sobre ciclo de vida, os quais apresentam perspectivas diferentes para análise do contexto dos relacionamentos interorganizacionais. Os citados autores não concordam com as fases de desenvolvimento, que podem variar de acordo com o tipo de relacionamento interorganizacional. Alguns autores seguem a lógica de um modelo de ciclo de vida, com fases de início, desenvolvimento e declínio (D'AUNNO; ZUCKERMAN, 1987; DWYER; SCHURR; OH, 1987). Outros estudos

encontram analogia com as relações interpessoais, por meio da evolução de um relacionamento (ZINELDIN, 2002). Cada modelo utiliza fases ou termos diferenciados.

Ressalta-se que o ciclo de vida é a mais usada das teorias que buscam explicar o desenvolvimento, na literatura de gestão. Parte do princípio que a mudança é imanente, ou seja, a entidade desenvolve-se dentro de uma lógica, um programa ou um código subjacente que regula o processo de mudança e move-se a partir de determinado ponto para um fim posterior que já está prefigurado por parte dos envolvidos no estado atual. A progressão típica de um processo de ciclo de vida é uma sequência unitária de alterações, cumulativa e conjuntiva de estágios, porque a trajetória para o estado final é prefigurado e requer uma sequência histórica específica de eventos. Cada um destes eventos contribui como uma peça do produto final. Eles devem ocorrer em determinada ordem, porque cada peça prepara o terreno para o próximo estágio. Em outras palavras, cada fase do desenvolvimento pode ser vista como um precursor necessário das fases seguintes (VAN DE VEN, 1992).

Considera-se, em relação ao desenvolvimento das redes, que a teoria do ciclo de vida pode ser identificada e aplicada em momentos nos quais as regras institucionais, as normas e o cumprimento de etapas sequenciais são obrigatórias para o desenvolvimento e que sejam possíveis não ocorrendo mudança de atores ou envolvidos no processo.

2.3.3.1.2 Teoria teleológica

A teoria teleológica está na base de muitas teorias administrativas praticadas, incluindo funcionalismo; tomada de decisão; adoção; voluntarismo; aprendizagem adaptativa; e a maioria dos modelos de planejamento estratégico e estabelecimento de metas. Tal se alicerça no pressuposto que o desenvolvimento é intencional e adaptativo, por si ou por meio de interações com os outros. Ou seja, o modelo teleológico vê o desenvolvimento como um ciclo de formulação de metas, execução, avaliação e modificação de metas com base no que foi aprendido pela rede. Esta sequência emerge através da construção social proposital entre os atores dentro da rede.

A teoria teleológica postula um padrão do objetivo final imaginado para uma rede e a capacidade de mover-se em direção a esse objetivo final. Essa teoria é baseada na teoria funcional clássica, a qual explica o desenvolvimento em termos de movimento em direção a algum objetivo final ou estado de repouso. Este objetivo pode ser alcançado através de uma série de caminhos, todos tendendo para o mesmo ponto final. Por exemplo, no caso das redes interorganizacionais formadas, no primeiro momento, por um objetivo comum e que se

mantêm, ao longo do tempo, como exemplo de redes criadas para obter maior poder de barganha no mercado.

A teoria teleológica segue a maioria das abordagens teóricas, estando centrada no paradigma funcionalista (BURRELL; MORGAN, 1979). Para os funcionalistas, a realidade está fundada em fatos concretos, externos ao indivíduo e por uma visão objetiva da realidade social, uma epistemologia positivista, uma visão determinista da natureza humana e uma compreensão reguladora da sociedade, caracterizadas por propriedades estruturais que devem ser compreendidas por investigadores (PUTNAM, 1983). Os funcionalistas, ao adotarem uma direção gerencial, tratam as estruturas organizacionais como elementos de autoridade formal, que se torna então legitimada e funcional, por consequência, qualquer resistência a ela torna-se ilegítima e disfuncional, podendo ameaçar os objetivos organizacionais (CLEGG; HARDY, 1999; HARDY; PHILLIPS; CLEGG, 2001; SÁTYRO, TELLES; GIGLIO, 2014).

Em relação à aprendizagem, a abordagem funcionalista ignora essencialmente o fato de que a aprendizagem é uma realização social contínua. Como explicam Inkpen e Crossan (1995), a maior parte da teoria de aprendizagem organizacional não consegue ter uma visão de vários níveis e tem vista para os diferentes processos de aprendizagem que estão em ação em cada nível. Em uma perspectiva sobre as questões da história, os funcionalistas tendem a limitar seu entendimento de instituições, ao impor suposições atuais, padrões e questões sobre dados históricos, estando, pois, menos interessados em explicar as origens e mais interessados em explicar o presente. Ou seja, menos interessados no entendimento da origem das organizações e mais interessados em como as organizações sobrevivem (SUDDABY; FOSTER; MILLS, 2014).

Por outro lado, isso não pode ser aplicado completamente a todas as abordagens de redes e a uma visão ao longo do tempo, porque algumas abordagens, como as explicitadas anteriormente, são formadas por atores independentes e têm diferentes motivações tanto em relação a recursos quanto ao compartilhamento de conhecimentos. Como explica Van de Ven (1992), a teoria teleológica é baseada na suposição de que a rede em desenvolvimento é proposital e adaptativa por si ou em interação com os outros. Assim, as teorias que dependem de um processo teleológico não podem especificar que o desenvolvimento seguirá determinada trajetória. Na melhor das hipóteses, só é viável listar um conjunto de caminhos possíveis, dependendo de normas de racionalidade para prescrever esses caminhos.

2.3.3.1.3 Teoria dialética

Modelos dialéticos de desenvolvimento baseiam-se nos conflitos emergidos entre entidades, que defendem ideias contrárias (tese e antítese) que colidem até produzir uma síntese, a qual, com o tempo, se torna a tese para o próximo ciclo de uma progressão dialética. Confronto e conflito entre entidades opostas geram o ciclo dialético. Ou seja, a teoria dialética caracteriza-se por forças ou valores contraditórios que competem por dominação e os eventos e acontecimentos estão baseados em poder, controle e competitividade na rede.

Esta teoria pressupõe que o desenvolvimento da rede existe em um mundo pluralista, no qual colidem eventos, forças ou valores contraditórios, que competem entre si para obter a dominação e o controle (VAN DE VEN, 1992). Em qualquer caso, a teoria dialética requer que duas ou mais entidades distintas tragam oposições para confrontar e desenvolver o conflito, ou seja, a estabilidade e a mudança são explicadas por referência ao equilíbrio de poder entre entidades opostas (VAN DE VEN; POOLE, 1995).

A estabilidade é produzida através de lutas partidárias e da acomodação dos atores em seus relacionamentos. As alterações ocorrem quando valores, forças ou eventos perdem o equilíbrio. Mais especificamente, a teoria do processo que incide sobre a relação de opostos pode explicar as mudanças organizacionais que se movem em direção a: (1) equilíbrio, (2) oscilação, (3) caos (VAN DE VEN; POOLE, 1995).

Como acontece em redes interorganizacionais, o equilíbrio significa estabilidade, a qual, muitas vezes, em uma abordagem dinâmica, inclui o reconhecimento de que o estado atual de mundo perpassa por oscilações, que ocorrem por ciclos de negócios organizacionais, regimes tecnológicos, contextos políticos, alterando e carregando a organização para um pouco mais longe de uma órbita equilibrada (KILDUFF; TSAI; HANKE, 2006).

O caos deve-se a transformações organizacionais e à ausência de regras produzidas pelas fortes oscilações, forçando a organização a sair fora de sua órbita, resultando em desconstruções que levam a ele. Por exemplo, quando em determinada rede interorganizacional, atores que têm forte poder na rede, como liderança ou quantidade de recursos, decidem deixá-la, inesperadamente, isto provoca mudanças revolucionárias ou o caos na rede como um todo.

A mudança ocorre quando valores opostos, forças ou eventos ganham poder suficiente para confrontar e envolver o *status quo*. O poder relativo de uma antítese pode mobilizar uma entidade organizacional em grau suficiente para contestar a tese atual ou o estado de coisas e definir o cenário para a produção de uma síntese (HALINEN, 1998).

2.3.3.1.4 Teoria evolucionária

O modelo evolutivo de desenvolvimento nas organizações consiste em uma sequência repetitiva de variação, seleção e retenção de eventos entre as redes, em uma população designada. A competição por recursos ambientais escassos entre atores inseridos em uma população gera esse ciclo evolutivo.

Embora a evolução, às vezes, seja equiparada à mudança, como uma abordagem específica de teoria de processo, Van de Ven (1992) propõe um sentido mais restritivo, concentrado em mudanças cumulativas de formas estruturais de atores e redes. A evolução explica a mudança como uma progressão recorrente. Cumulativos, probabilística de variação, seleção e retenção, quando aplicados à organização e à administração podem permitir alterações globais tanto em populações organizacionais quanto no processo de decisão (TUMA; HANNAN; GROENEVELD, 1979; GERSICK, 1988; 1991; DOZ, 1996; DYER; SINGH, 1998; WEICK, 1998).

Teorias alternativas em relação à evolução social diferenciam-se em termos de como os traços podem ser herdados; se a mudança procede gradualmente e de forma incremental ou rápida e radicalmente; se a unidade de análise concentra-se em populações de organismos ou espécies. Darwinistas sociais, Hannan e Freeman (1977); Nelson e Winter (1982) argumentam que as características podem ser herdadas apenas através de processos intergeracionais, como afirma Gersick (1988). Teóricos evolucionistas culturais, como Weick (1998), argumentam que os traços podem ser adquiridos em uma geração através da aprendizagem e da imitação.

A ênfase dos darwinistas sociais teóricos está no contínuo e gradual processo de evolução por etapas curtas e lentas. Outros evolucionistas postulam a teoria da produção de novos tipos de organismos de maneira rápida e de processos descontínuos da evolução, tais como o equilíbrio pontuado por Gersick (1991), dentre outros, que a introduziram na literatura de gestão e de redes (HALINEN; SALMI; HAVILA, 1999).

Em sentido mais restrito, a teoria evolucionária coloca o foco em mudanças cumulativas, em formas estruturais de populações de entidades organizacionais nas comunidades, indústrias, ou na sociedade em geral. Por outro lado, a evolução explica a mudança como recorrente, cumulativos, progressão probabilística de variação, seleção e retenção.

Na teoria evolucionária, as alterações são acumuladas por eventos e atividades recorrentes, pela probabilidade de acontecerem e seguem a linha de variação, seleção e retenção, agindo em um processo gradual de desenvolvimento. Ou seja, a teoria da evolução

da rede olha para as mudanças que cada novo laço produz na estrutura existente e para o impacto que a estrutura impõe na formação do laço seguinte. Note-se que a unidade de análise é sempre a formação diática da relação, ao passo que o objeto do conhecimento é a estrutura de rede. Qualquer sistema evolutivo pode ser caracterizado por princípios de seleção, retenção (continuidade) e variação (NELSON; WINTER, 1982; GLÜCKLER, 2007).

2.3.3.1.5 Síntese das teorias do processo e desenvolvimento

No Quadro 14, sintetiza-se quatro teorias que representam a teoria do processo de desenvolvimento e mudanças.

Quadro 14 – Teorias do processo e desenvolvimento

	Mudança/Alterações	Tempo
Ciclo de Vida	Organismo, iminente, subjacente à lógica, programa, código, determinista, evolução inevitável	Cronológico e linear
Teleológica	Mudanças planejadas com diferentes mudanças, mas mesmo objetivo ou estado final e diretamente influenciada pelos fatores individuais.	Dimensão horizontal de tempo ou de impacto futuro em presente
Dialética	Pluralista, confrontação de valores, forças, poder, eventos para mais potência, controle, dominação	Dimensão vertical de tempo ou diferente a cada mente humana
Evolucionária	Recorrente, cumulativos, progressão probabilística	Ciclos contínuos, variação, seleção, retenção, processo gradual

Fonte: Elaborado pelo autor

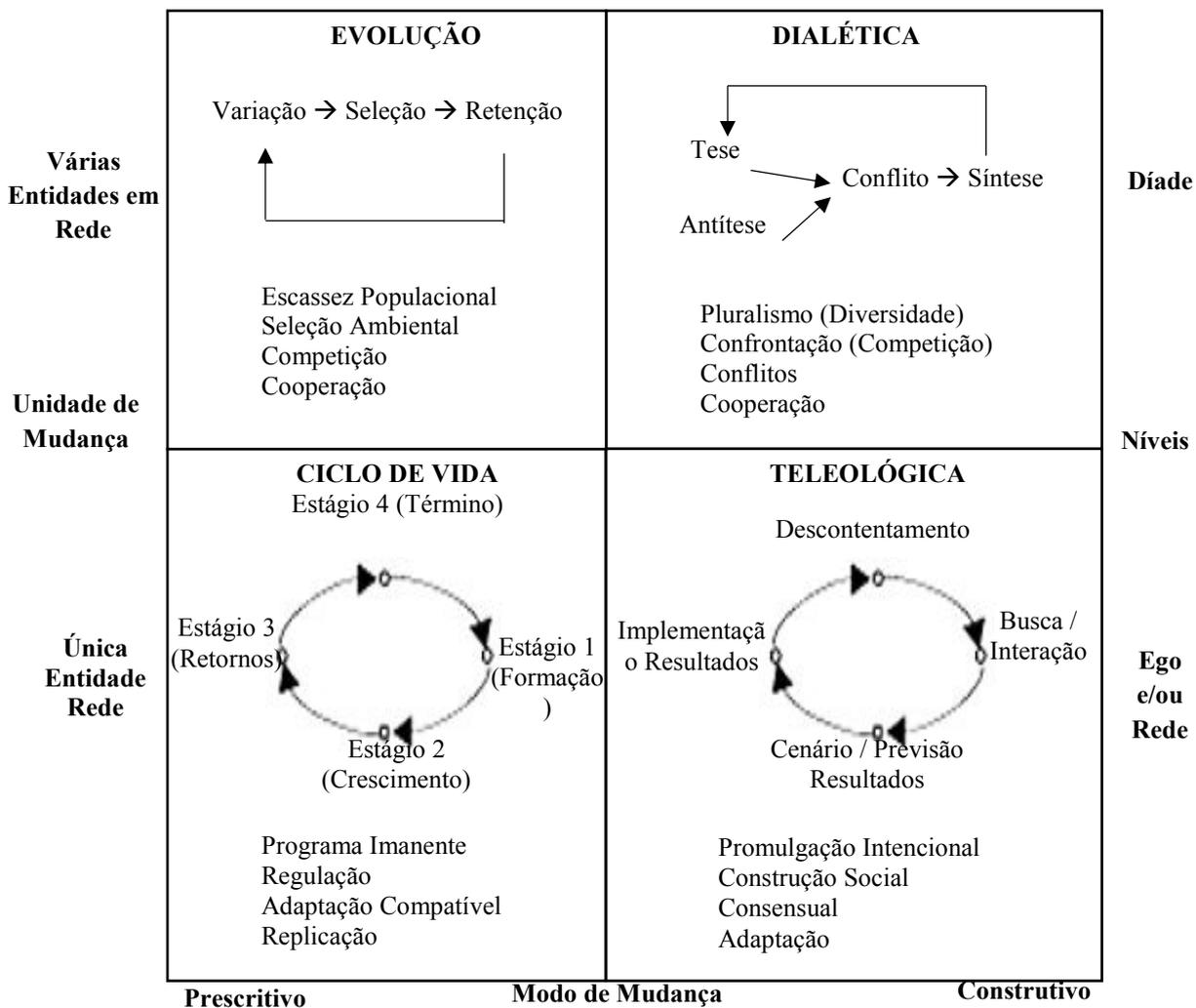
O Quadro 14 corresponde a uma alternativa para analisar a teoria do processo de desenvolvimento em perspectiva temporal, como sugere Halinen (1998), ao responder questões-chave que afetam os relacionamentos ao longo do tempo. Essa alternativa proporciona aos pesquisadores analisar como mudança, desenvolvimento, processo e dinâmica têm se tornado cada vez mais populares como tema de estudo de mercados de negócios. O Quadro 14, também proporciona tornar mais comum usar esses conceitos como se todos soubessem o que eles significam, e os entendessem com a mesma aceção. O fenômeno temporal em estudo é, muitas vezes, deixado indefinido, parece que os próprios pesquisadores raramente estão conscientes do significado que lhe atribuem. Nessa perspectiva, torna-se imprescindível considerar o desenvolvimento ao longo do tempo.

A unidade de mudança/alteração e o processo de desenvolvimento seguem muitos níveis organizacionais – individual, grupo, organização, população e redes formadas por

organizações individuais. Este agrupamento de entidades em entidades organizacionais maiores cria um sistema hierárquico que pode ser dividido em níveis: ego, díade e de rede.

Na Figura 1, apresenta-se um modelo de interligação das teorias do processo com esta hierarquia de níveis, identificando se a alteração centra-se no desenvolvimento de uma única entidade organizacional ou sobre as interações entre duas ou mais entidades.

Figura 1 – Teorias de desenvolvimento e mudança organizacional.



Fonte: Adaptado de Van de Ven; Poole (1995)

A classificação apresentada na Figura 1, proposta inicialmente por Van de Ven e Poole (1995), destaca dois ângulos diferentes para o estudo alteração em qualquer nível organizacional dado: (a) desenvolvimento interno de uma única entidade organizacional, examinando seus processos históricos de mudança, adaptação e replicação; (b) relações entre

inúmeras entidades para entender processos ecológicos de competição, cooperação, conflitos e outras formas de interação.

As teorias dialéticas e evolucionárias são aplicadas a múltiplas entidades ou em redes são distintas no sentido em que as teorias dialéticas exigem pelo menos duas entidades para preencher os papéis de tese e antítese e as forças das teorias evolutivas são definidas conforme o impacto que têm sobre as populações, não tendo nenhum significado no nível da entidade individual. Alguns pesquisadores conceituam a dialética como ocorrendo dentro de uma única pessoa ou organização, como Riegel (1975a; 1975b), em seus estudos sobre o desenvolvimento, para quem o motor se concentra na interação entre duas entidades: a criança e seu ambiente. O modelo explicativo, assim, caiu um nível, e entidades são distinguidas dentro da mente da criança e do mundo. Não desconsiderando o nível, na explicação da dialética, deve-se contemplar e distinguir pelo menos duas entidades, a fim de identificá-la.

O ciclo de vida e as teorias teleológicas operam a partir da consideração de uma única entidade. A teoria do ciclo de vida de desenvolvimento baseia-se em como uma função do potencial imanente da entidade pode ser explorada, apesar do ambiente e de outras entidades.

Halinen (1998) considera que o verdadeiro impulso para o desenvolvimento vem de dentro das relações, onde toda a entidade se desenvolve de forma única. As teorias teleológicas também exigem apenas metas oriundas de uma única entidade para explicar o desenvolvimento. Simultaneamente, a teoria teleológica pode operar entre muitos membros de uma organização, desde que exista consenso suficiente entre os membros que lhes permita agir como uma única entidade organizacional. Semelhante à teoria do ciclo de vida, as interações entre as entidades podem influenciar o curso do desenvolvimento, porém ela é subsidiária ao motor que impulsiona teleologicamente as entidades individuais, alcançando um estado final pretendido.

Desde que a entidade que está passando por mudanças tenha uma identidade discreta, pode-se decompô-la em uma hierarquia organizacional interligada, para examinar seus membros, ou se pode agregá-la a seu sistema maior, sem perder o poder explicativo da teoria. No entanto, se a decisão for examinar processos de mudança entre várias entidades organizacionais distintas e estas se moverem devido a suas interações, deve-se considerar tanto a teoria dialética como a evolutiva por ser preciso especificar leis, regras ou processos através dos quais as entidades interagem.

As questões relacionadas aos modos de mudança/alteração seguem tanto um modo prescritivo quanto construtivo, como explicitado na próxima subseção.

2.3.3.2 *Modos prescritivos e construtivos de mudanças*

Seguindo as ponderações de Mohr (1982); Van de Ven (1992); Van de Ven e Poole (1995) e Halinen (1998), ao se analisarem as teorias dos processos apresentados na Figura 1, deve-se considerar dois modos de mudanças diferentes: prescritivo e construtivo, como a seguir explicitado.

2.3.3.2.1 Modo prescritivo

Um modo prescrito de mudar de canal o desenvolvimento de entidades que vão em uma preestabelecida direção é mantendo e adaptando gradativamente suas formas de uma maneira estável e previsível. Evoca-se uma sequência de eventos de mudança de acordo com um programa ou rotina de ação. Esse programa ou rotina consiste no método prescritivo de intervenção.

As teorias de ciclo de vida e evolucionistas operam em uma modalidade prescrita, enquanto as teorias teleológicas e dialéticas operam em uma modalidade construtiva. Um modo prescrito tende a criar o que Weakland, Fisch, Watzlawick e Bodin (1974) denominam mudança de primeira ordem ou mudança dentro de uma estrutura existente, a qual produz variações sobre um tema.

O processo que produz essas variações é prescritivo e previsível porque é moldado sobre seu estado anterior. No longo prazo, pequenas mudanças podem se acumular para produzir mudança em maior grau ou qualidade individual da entidade.

A incerteza vivida por pessoas submetidas a tais mudanças é relativamente baixa, porque elas geralmente percebem continuidade suficiente para antecipar e discernir a direção da mudança. A partir de sua estrutura biológica de referência, os motores prescritos são derivados do processo evolutivo de sua criação e de seu desenvolvimento. Os organismos, quando criam ou definem o novo, se baseiam naquilo que possuem, ao mesmo tempo em que, ao enfrentar novos desafios e problemas de adaptação, tendem a usar o que já possuem de uma nova forma. Ou seja, velhas estruturas geram novas funções, porque as interações componente–componente e suas relações não previstas na estrutura provocam uma nova aparência dos componentes (KAMPIS, 2013).

Teorias ciclo de vida e evolucionária incorporam um modo prescritivo de mudança. Durante o ciclo de vida, a forma perdurável é realizada por etapas, embora algumas etapas possam parecer uma mudança radical, há uma continuidade subjacente, devido à sua forma

perdurável, lógica, ao programa ou código que impulsiona o desenvolvimento. Assim, muito raramente as mudanças quebram os modelos ou surgem nos modelos de ciclo de vida.

Contas evolutivas confiam na compilação estatística de pequenos e individuais eventos para, gradualmente, alterar a natureza de uma população maior. Embora uma pessoa tenda a pensar que as mutações ocorrem de forma repentina, como mudanças dramáticas, na realidade, o sistema evolutivo opera de acordo com as regras prescritas que determinam tanto se a mutação ‘demora’ como a ocorrência das mudanças.

2.3.3.2.2 Modo construtivo

O modo construtivo de mudança gera novas formas sem precedentes. Segundo Van de Ven e Poole (1995), é um processo emergente, em que os resultados, a partir de um retrospecto, são, muitas vezes, inícios ou formações descontínuas e imprevisíveis do passado. Em outras palavras, o modo construtivo de mudança, em contraste ao prescritivo, produz novas rotinas de ação que podem (ou não) criar uma (re)formulação da entidade em questão, ou seja, do objeto de análise e mudança. Um método de intervenção desenvolvido através de uma experimentação prática construtiva e participativa é chamado de método descritivo, porque retrata ações tomadas para contornar problemas reais.

Um modo construtivo tende a gerar o que Watzlawick, Weakland e Fisch (1974) e, mais recentemente, Davey, Davey, Tubbs, Savla e Anderson (2012) denominam mudança de segunda ordem, ou seja, uma ruptura com os pressupostos básicos do passado ou *framework*. O processo é emergente, novas metas são promulgadas. Ele pode produzir muito novos aspectos e o resultado é imprevisível, por ser descontínuo ao passado. Aqueles submetidos a tais mudanças podem experimentar elevado grau de incerteza e a necessidade de dar sentido às mudanças.

Motores teleológicos e dialéticos incorporam um modo construtivo de desenvolvimento. Por sua própria natureza, os processos teleológicos buscam divergir da ordem atual: um processo que tem como objetivo preservar o *status quo* seria a teoria da estática, não da dinâmica. Devido às metas, ele pode ser alterado à vontade da entidade. Por poderem os pré-requisitos serem atingidos em muitos aspectos, as teorias teleológicas projetam uma situação que é, em princípio, imprevisível e pode resultar na descontinuidade (VON WRIGHT, 1971; 1992). Como resultado, um motor teleológico projeta alterações fundamentais e novas na entidade.

No entanto, há um problema evidente: muitas teorias que se baseiam em teleologia também explicam processos graduais pelos quais as metas são realizadas. Por exemplo, Lorange e Probst (2012); Mintzberg e Lampel (2012) consideram o planejamento estratégico corporativo como um estágio prudente ou processo incremental, estimado por contas graduais de implementação, combinando dois dos tipos ideais – teoria teleológica e teoria do ciclo de vida – para formar um modelo composto. As características individuais de intencionalidade e a capacidade de mudar as metas fará teorias teleológicas inerentemente emergentes e criativas.

Em outra abordagem, Ronda-Pupo e Guerras-Martin (2012) consideram o planejamento estratégico corporativo, evolutivo por considerar o ambiente externo, ou estacionário, quando o foco está no ambiente interno. Levando para o contexto do modelo composto, considerando as teorias teleológica e de ciclo de vida, verifica-se que a obtenção de melhor desempenho está relacionada ao planejamento interno e ao ambiente circundante (CHAKRAVARTHY, 1986; ATKINSON; WATERHOUSE; WELLS, 1997).

Nessa linha, a teoria dialética também incorpora um modo construtivo de mudança. Na sequência pela qual tese e antítese confrontam-se e se envolvem em uma luta, o conflito é muito incerto. Eventos que levam ao confronto de opostos e resoluções podem ocorrer de forma intermitente durante desenvolvimento. O resultado é uma síntese que quebra o quadro atual e representa mudança de segunda ordem. Ela produz uma mudança revolucionária, resultando em nova entidade que é original, ao invés da reprodução de um estado *a priori* ou entidade.

Em síntese, Van de Ven (1992) argumenta, sobre a teoria do processo, que tanto a teoria de ciclo de vida como as teleológicas são preditivas. Teorias dialéticas e evolutivas estão centradas em meios de ação sobre si mesmas. Por exemplo, o processo dinâmico de construção social e transformação de formas alternativas, dentro e através de gerações de competitivas rotinas organizacionais, formulários e instituições. Teorias dialéticas e evolucionárias explicam apenas como ocorrem a mudança e o desenvolvimento, juntamente com indicadores que permitem identificar construções-chave de desenvolvimento (por exemplo: seleção, ciclos de ação) em qualquer ponto no tempo. Enquanto as teorias dialéticas e evolucionárias fornecem ricas explicações dos processos emergentes da mudança, eles não são preditivos, são apenas teorias explicativas do processo.

2.4 ABORDAGENS TEMPORAIS EM REDES

Nessa subseção, apresentam-se os pressupostos teóricos sobre o tempo e como podem ser aplicados em redes interorganizacionais, bem como o posicionamento utilizado, na tese, para apresentar as questões de desenvolvimento ao longo do tempo.

Inicialmente, considera-se que as redes podem mudar ao longo do tempo (HALINEN, 1998; HALINEN; SALMI; HAVILA, 1999; MÖLLER; HALINEN, 1999; HALINEN; TÖRNROOS, 2005). Estas mudanças são incorporadas a eventos passados e a situação atual molda o futuro desenvolvimento, iniciando suposições e crenças (ABRAHAMSEN; HENNEBERG; NAUDÉ, 2012b). A própria essência de sistemas dinâmicos é que eles mudam continuamente ao longo do tempo (ABRAHAMSEN; HENNEBERG; NAUDÉ, 2012a).

Em uma perspectiva temporal, considera-se esta como a primeira e provavelmente a mais importante questão ao se analisar a interação (FORD; HÅKANSSON, 2013; ABRAHAMSEN; HÅKANSSON, 2015). A compreensão das relações de negócios, implica considerar como e por que as relações mudam ao longo do tempo. O tempo pode ser pensado como ordem cronológica, formada por passado, presente e futuro. O tempo pode ser percebido por um ponto de vista operacional, por exemplo: tempo de colocação no mercado e prazo de entrega. Em uma visão relacional, considera-se a integração de diversas conceituações de tempo.

A noção cronológica do tempo é inconscientemente aceita e aplicada, visualizando-se o tempo como cíclico e recorrente, uma experiência subjetiva ou um conceito que se aprende por meio da associação de diversas organizações sociais. Ela é muito menos frequentemente reconhecida em pesquisas de negócios. Ao aceitar, implícita ou explicitamente, a noção de tempo cronológico, corre-se o risco de concentração apenas em determinados problemas de pesquisa, com determinadas teorias e métodos, construindo-se assim uma visão estranhamente limitada da realidade (HALINEN, 1998).

O tempo pode ser dividido em episódios, momentos, eventos ou épocas. O tempo também pode ser entendido e analisado à luz do seu tempo de adequação que é certo ou errado. Outra forma de entender o tempo é relacioná-lo ao calendário, que indica uma perspectiva gerencial no tempo (HEDAA; TÖRNROOS, 2008; TIDSTRÖM; HAGBERG-ANDERSSON, 2012).

Analisando os diferentes pontos de vista sobre tempo, Tidström e Hagberg-Andersson (2012) apresentam que é possível distinguir entre o tempo objetivo e o subjetivo. O tempo

objetivo parece ser absoluta, independente da humanidade e se assemelha à de uma ‘visão linear no tempo’ (ADAM, 2013). Percepções subjetivas de tempo podem estar relacionadas com uma perspectiva sociológica de tempo e representam normas e crenças que as pessoas assumem. Estas percepções podem ser um tanto quanto diferentes do tempo objetivo (SLAWINSKI; BANSAL, 2012; TIDSTRÖM; HAGBERG-ANDERSSON, 2012; KAPLAN; ORLIKOWSKI, 2013).

Makkonen, Aarikka-Stenroos e Olkkonen (2012), em um estudo sobre processos de redes, confirmam que o tempo não se refere a causalidades lineares e singulares nem à explicação pelo significado das leis naturais, mas às interações construídas entre ações individuais e níveis de contexto ao longo do tempo. Em uma abordagem de interações, conclui-se que tanto indivíduos como ferramentas organizacionais interagem através de organizações que atuam e também interagem. O contexto temporal deve ser aplicado em termos de dimensões verticais e horizontais, naturalmente em linha com a rede e sua respectiva forma de interação (HALINEN; TÖRNROOS, 2005).

Halinen e Törnroos (1995) e Abrahamsen; Henneberg e Naude (2012a), discorrendo sobre o tempo, em sua especificidade de mudança (quando isso acontece), e sobre a dimensão do espaço (onde acontece) dizem que qualquer análise deve se basear em três aspectos: tempo, espaço e descrição. A dimensão temporal (‘quando’) refere-se à compreensão subjetiva de passado, presente e futuras alterações, ou seja, à natureza, aos motivos e ao impacto de mudanças em diferentes períodos.

A dimensão espacial (‘onde’), segundo Tidström e Hagberg-Andersson (2012), é importante por ser capaz de analisar sistematicamente as mudanças, a fim de comparar as diferenças entre os atores. A localização precisa, portanto, da alteração a ser analisada, dependendo se ela ocorre no nível ator, díade ou de rede (HALINEN; SALMI; HAVILA, 1999; RAAB; KENIS, 2009).

Compreender modificações é importante para capturar não só o espaço, mas também a dimensão de tempo. O tempo – especificidade de mudança (quando isso acontece) refere-se aos aspectos no eixo horizontal como mudanças passadas, presentes e futuras, e como os atores percebem que essas alterações são interligadas, ao longo do tempo, pelo eixo vertical, no qual se indica a dimensão em termos de alterações da rede na especificidade horizontal da mudança (HALINEN, 1998; HALINEN; MEDLIN; TÖRNROOS, 2012).

É possível, portanto, considerar vários significados diferentes de tempo. Nesse sentido, Halinen e Törnroos (1995) propõem um conceito relacional de tempo que integra suas várias noções, propondo que ele deve ser considerado tanto na horizontal – em relação ao passado,

presente e futuro – como na vertical – em relação à configuração específica e cultural / organizacional de um ator de negócios. Vários conceitos de tempo afetam simultaneamente atores de negócios e seu comportamento (MCGRATH; ROTCHFORD, 1983; MEDLIN, 2004; HALINEN; MEDLIN; TÖRNROOS, 2012).

O desenvolvimento é normalmente examinado sob uma perspectiva de entrada-saída e o tempo é tratado como um conceito cronológico. O tempo é de interesse apenas na medida em que demonstra a ordem temporal entre as variáveis independentes e dependentes. A passagem do tempo (idade de um relacionamento) também pode ser utilizada como uma medida para algumas construções teóricas.

Utilizando a teoria do processo, o tempo é potencialmente tratado de modo mais multifacetado e, particularmente, de um modo que seu desenvolvimento é definido desde um ponto de vista processual. A dimensão temporal pode ser incorporada ao estudo do desenvolvimento do relacionamento de várias maneiras. Podem ser incluídas, no desenvolvimento da teoria, definições ou ferramentas conceituais utilizadas na descrição e na análise do desenvolvimento do relacionamento (HALINEN; TÖRNROOS, 1995). O mais importante é que ações e eventos encontram-se no foco da investigação empírica, não sendo o foco às variáveis.

Para efeitos de análise, seguem-se, na presente tese, como sugerido por Rukanova, Van Stijin, Henriksen, Baida e Tan (2009), os conceitos propostos por Halinen e Törnroos (1995); Halinen (1998) e Pettigrew (2001), particularmente por causa da forma coerente de conexão entre diferentes níveis e interações (verticais e horizontais) na noção de tempo. A análise de um processo de mudança precisa, portanto, desenhar fenômenos em níveis verticais e horizontais e as interconexões entre esses níveis ao longo do tempo. Os níveis verticais captam a interdependência entre os níveis superior e inferior de análise ou, como Halinen e Törnroos (1995) sugerem, os níveis verticais em relação ao cenário cultural e organizacional específico de um ator de negócios ou do gestor em um nível de rede. Por outro lado, os níveis horizontais referem-se à interligação entre os fenômenos em espaço e tempo histórico, presente e futuro (MAKKONEN; AARIKKA-STENROOS; OLKKONEN, 2012).

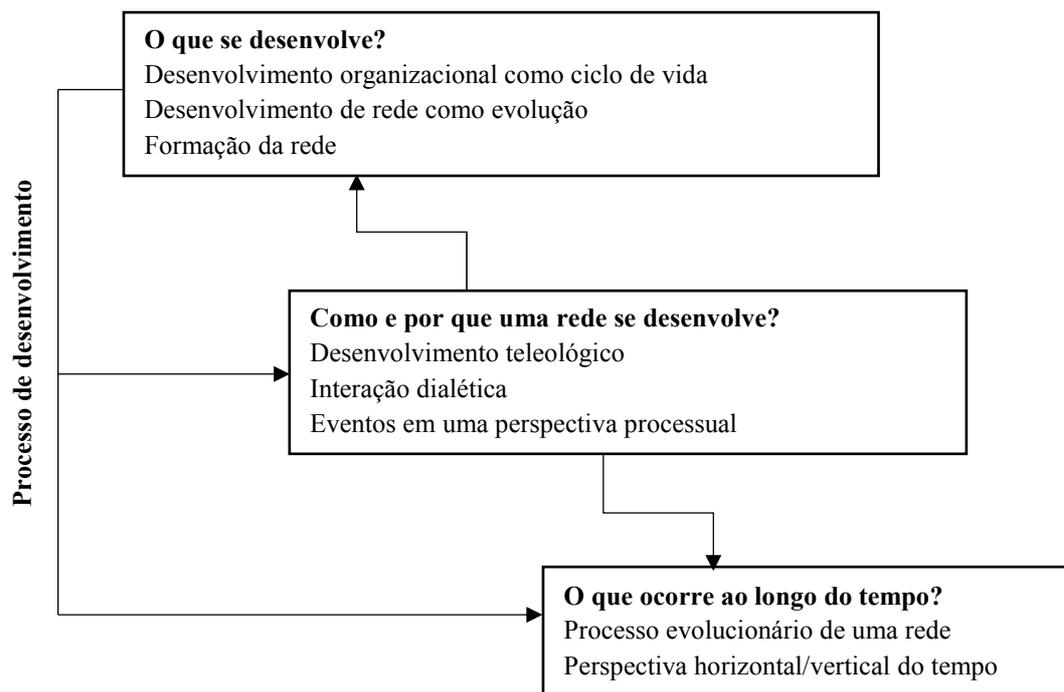
Assim, a decisão de utilização do conceito relacional, integrando o nível vertical e o horizontal, deve-se ao fato de que, na teoria do processo, o tempo é potencialmente tratado de maneira mais multifacetada e, particularmente, de modo que o desenvolvimento seja analisado sob o ponto de vista processual.

2.5 RELAÇÃO ENTRE TEORIA DO PROCESSO E TEMPO PARA O DESENVOLVIMENTO DE REDES INTERORGANIZACIONAIS

Anteriormente, foram abordadas as perspectivas de desenvolvimento através da teoria do processo, em uma visão processual, as quais não são independentes ou mutuamente excludentes e podem ser empregadas para a análise de um processo de desenvolvimento de maneira integrada, sendo diferenciadas por sua perspectiva temporal.

Em vez da concentração apenas na teoria do processo, propõe-se, na presente tese, uma análise combinada de teorias de processo, proporcionando uma visão dinâmica sobre o que ocorre em diferentes níveis de uma rede, ao longo do tempo. Em outras palavras, se o desenvolvimento da rede é apenas analisado em termos de, por exemplo, processo evolutivo, existe o perigo da perda de visão sobre outras teorias de processo. Uma representação disto pode ser visualizada na Figura 2.

Figura 2 – A relação das Teorias do Processo e a Perspectiva Temporal.



Fonte: Adaptado de Van de Ven (1992); Halinen; Törnroos (1995); Van de Ven; Poole (1995); Halinen (1998); Slotte-Kock; Coviello (2010) e Kaartemo (2013)

Como se evidencia na Figura 2, os estudos de Van de Ven (1992); Van de Ven; Poole (1995); Slotte-Kock; Coviello (2010) e Kaartemo (2013), publicados com perspectivas diferentes das redes interorganizacionais, proporcionam condições para abordar diferentes

teorias de processo e descrever o desenvolvimento e os motivos das mudanças em redes interorganizacionais, em perspectiva tanto sequencial como horizontal e vertical do tempo.

Os referidos estudos enfatizam que as teorias teleológicas e dialéticas explicam o mecanismo do processo de desenvolvimento. Teoria do ciclo de vida e abordagens evolutivas são mais adequadas para descrever processo de desenvolvimento. A teoria do ciclo de vida é mais apropriada para descrever o desenvolvimento organizacional, a abordagem evolutiva é mais conveniente para descrever o que ocorre, ao longo do tempo, no nível de uma rede (KAARTEMO, 2013). Uma limitação de se considerar individualmente a teoria do processo é encontrada na teoria do ciclo de vida em redes interorganizacionais, a qual proporciona uma visão temporal não de longo prazo. Por exemplo, Jap e Anderson (2007) ou Wegner, Alievi e Begnis (2015), indo ao encontro de Halinen (1998), em um estudo realizado sobre redes de comprador–vendedor, dizem que o ciclo de vida e as teorias evolucionistas têm sido mais aplicadas como modelos ou ciclos de desenvolvimento.

Investigações têm mostrado que é pouco provável que as relações sigam, em seu desenvolvimento, um ciclo de vida prescrito único (TÄHTINEN; HALINEN, 1997, 2000, 2002), pois diferentes estados e fases são suscetíveis de ocorrer de forma imprevisível e repetidamente, ao longo da duração de uma relação comprador–vendedor. O uso real da teoria do ciclo de vida para desenvolvimento em relacionamentos comprador–vendedor e em redes pode ser questionado com base em resultados de pesquisas atuais e na lógica da explicação que a própria teoria envolve (HALINEN; TÖRNROOS, 1998).

Isso não significa, no entanto, que o conceito de ciclo de vida não possa ser usado como uma metáfora heurística para descrever as relações. Entretanto, há outras metáforas disponíveis que melhor capturam a verdadeira natureza do desenvolvimento do relacionamento, como um caso de amor ou de casamento (ZINELDIN, 2002).

3 MÉTODO

O delineamento de uma pesquisa requer conhecimento sobre qual a melhor forma de descobrir, por meios científicos, a resposta para uma problemática estabelecida. Essa melhor forma pode emergir de diversos fatores: interesse e habilidade do pesquisador para conduzi-la, tempo e recursos disponíveis, enquadramento do método ao objeto de pesquisa e principalmente pelos pressupostos ontológicos e epistemológicos adotados pelo pesquisador.

O presente capítulo expõe a sistemática de planejamento e desenvolvimento do trabalho, de maneira que o conjunto da pesquisa seja percebido como um todo indissociável. Demonstra as etapas seguidas para alcançar os objetivos propostos.

Para desenvolver um trabalho científico, o pesquisador segue métodos de coleta e análise de dados, os utilizando de acordo com a necessidade específica de sua linha de pesquisa. A seguir, é demonstrado o processo metodológico seguido.

Como, neste capítulo, é apresentada a arquitetura metodológica que permitiu a operacionalização da pesquisa, aqui se abordam o delineamento da pesquisa, o desenho conceitual da pesquisa, as técnicas de coleta de dados utilizadas e a forma de análise dos dados.

3.1 METODOLOGIAS DE PESQUISA SOBRE PROCESSOS E TEMPO

Ao combinar a noção do tempo humano com a ideia de processos, pode-se, segundo Halinen, Medlin e Törnroos (2012), dividir pesquisa de processos em redes em três potenciais tipologias: mapeamento de fluxo; mapeamento sequencial; mapeamento pontual, como demonstrado no Quadro 15.

Quadro 15 – Tipologias para estudo de processos

	Mapeamento de Fluxo	Mapeamento Pontual	Mapeamento Sequencial
Premissas	Fazer o sentido dos acontecimentos em situações em curso e manter-se sem envolvimento pessoal	Examina o processo à distância, observando os eventos após sua emergência, usando informação dos informantes sobre o passado, ou futuros possíveis, através de dados primários e secundários.	Combina mapeamento de fluxos e é pontual ao estudar eventos e atividades através de ambos os períodos e das noções de tempo
Estrutura	Os eventos emergentes podem se tornar importante em estágios posteriores de interpretação de suas pesquisas.	Examinado ao longo da linha de tempo por meio reconstrução histórica	Várias combinações possíveis
Processo	Sem períodos de tempo, promulgação e sentimento de eventos, à medida que surgem.	Pontos previstos no tempo	Abordado através de uma ou de várias sequências
Eventos	Tempo real	Retrospectivamente através de narrativas dos informantes	Tempo real e em retrospecto
Tempo	Vertical	Horizontal (passado ou futuro)	Horizontal / Vertical

Fonte: Elaborado pelo autor

No Quadro 15, estão descritas as escolhas metodológicas da pesquisa empírica em processos, usando a noção de tempo humano como ponto de partida, levando em consideração: (i) como o acesso ao processo empírico é criado; (ii) como um estudo longitudinal é projetado de forma empírica; (iii) como a compreensão do processo é criado; (iv) que tipo de processo analítico é usado para criar esse entendimento (HALINEN; MEDLIN; TÖRNROOS, 2012).

A escolha metodológica está na relação de posição do pesquisador e dos processos da rede (atores e informações), e esta afeta a alternativa que o pesquisador tem para integrar percepções de tempo dos atores ou gestores individuais em análise. Cada tipo de pesquisa ou processo visa retratar três possibilidades: a) como os atores desenvolvem relacionamentos; b) como a rede opera em contextos específicos; c) como os atores criam estruturas de rede através da interação (BIZZI; LANGLEY, 2012). Todos os três tipos seguem uma abordagem baseada em eventos que, segundo Van de Ven e Poole (2005) e Makkonen, Aarikka-Stenroos e Olkkonen (2012), está diretamente associada a uma explicação e possibilita uma ordem temporal e sequencial de mudança dos acontecimentos, com base em uma história ou narrativa histórica.

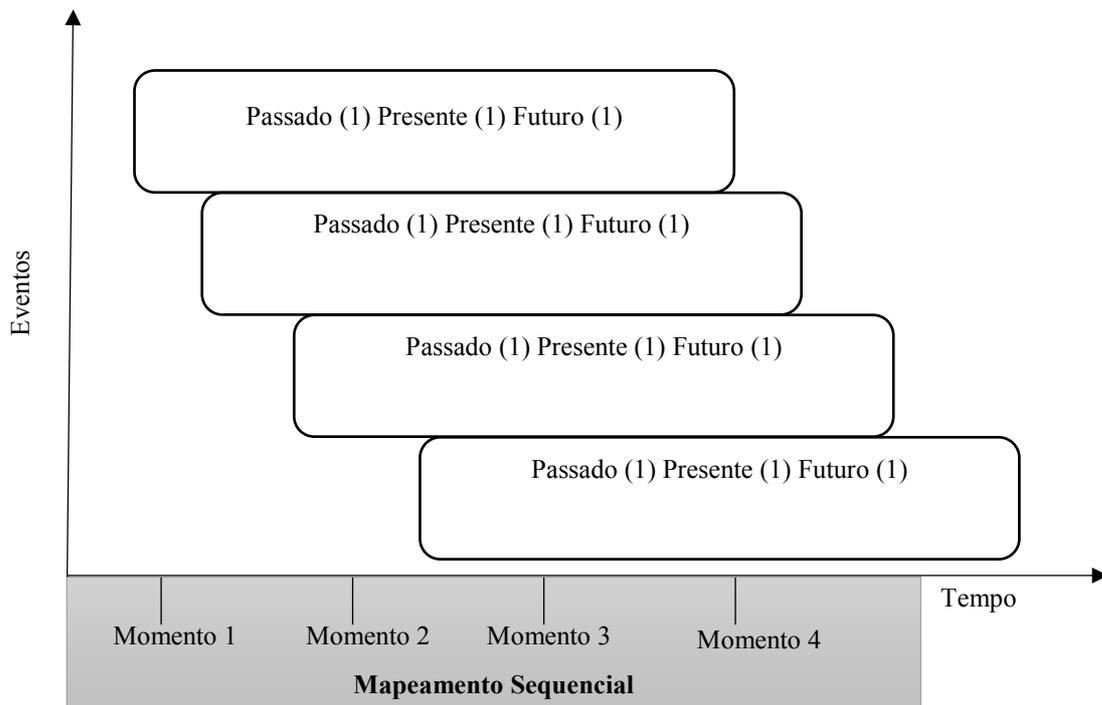
A abordagem sequencial caracteriza-se como uma combinação capaz de reduzir os riscos de memória seletiva e ajuda na revelação de trajetórias de eventos, durante a evolução da rede, ao longo do tempo. Um mapeamento sequencial com vários períodos de envolvimento é viável quando apenas alguns atores e informantes são selecionados para instruir sobre os eventos. Este é o caso da presente pesquisa, na qual foram selecionados os gestores das redes de cooperação indicadas na entrevista realizada junto à Secretária do Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia – Programa Redes de Cooperação. A exploração de alguns aspectos, ao longo do tempo, ajudou a ampliar a compreensão de processos e conteúdos em redes interorganizacionais.

Na presente tese, recorreu-se à segunda parte do roteiro de entrevistas, Apêndice A, para tratar do mapeamento sequencial de categorização do processo de desenvolvimento (ciclo de vida, teleológica, dialética e evolutiva), considerando os pontos fortes e fracos das diferentes abordagens e questões específicas que foram utilizadas para cada avaliação. Essas questões e suas lacunas constituíram o foco deste estudo em relação ao processo de desenvolvimento e constaram da primeira parte do roteiro, através de entrevistas focadas.

Dessa forma, foram cobertos passado, presente e futuro com base tanto no intervalo de tempo do período de gestão das redes analisadas, quanto na perspectiva de tempo dos gestores sobre a rede. Essa escolha proporcionou narrativas direcionadas, de acordo com uma perspectiva tanto objetiva quanto subjetiva do tempo, a um mesmo evento, o qual foi narrado como um evento no futuro, no presente ou no passado, conforme o entrevistado, assim se agregando à compreensão dos eventos, a seu papel e à importância no processo de desenvolvimento (AABOEN; DUBOIS; LIND, 2012).

A análise das narrativas e das entrevistas proporcionou uma visão de passado, presente e futuro, como demonstrado na Figura 3.

Figura 3 – Relação das entrevistas no tempo.



Fonte: Adaptado de Aaboen; Dubois; Lind (2012)

Conforme a Figura 3, os eventos são analisados de forma sequencial, considerando passado, presente e futuro, auxiliando, desse modo, diferentes perspectivas e pontos de convergência entre as redes analisadas.

Ressalta-se que o roteiro de entrevistas, Apêndice A, foi desenvolvido com a intenção de obter total entendimento de como os relacionamentos foram iniciados e desenvolvidos e de demonstrar o processo de desenvolvimento e mudança ocorrido ao longo do tempo.

As entrevistas foram focadas em compreender o que ocorreu, dentro dos relacionamentos, durante as diferentes gestões sobre o desenvolvimento, e o porquê. Durante as entrevistas, também foram questionados os planos futuros das redes. As entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra.

Devido às narrativas serem feitas pelo entrevistado, cada transcrição gerou cerca de 9 a 16 páginas. As páginas de transcrição – juntamente com notas das entrevistas e material adicional recebido dos entrevistados, como folhetos, material de *web sites*, relatórios internos, artigos de jornais e outras publicações científicas – foram compilados para a análise. Ao se analisar o material, primeiro foi realizada a descrição histórica da rede com base em todo o

material coletado e, em seguida, foi feita a análise do processo de desenvolvimento e mudança ao longo do tempo.

Justifica-se a realização de narrativas biográficas e de entrevistas focadas, além da observação não participante, junto aos casos escolhidos, porque se buscou obter uma gama de situações e contextos que, em uma análise comparada pelas técnicas de coletas e pela análise de dados escolhida, resultou em uma maneira de estudar o desenvolvimento das redes ao longo do tempo.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA E MÉTODO ADOTADO

A escolha pela utilização de determinada abordagem metodológica para a realização de um estudo deve estar em convergência com os pressupostos ontológicos e epistemológicos que regem a pesquisa, ou seja, a forma como se concebe o mundo e o real (LINCOLN; GUBA, 2003; SCHWANDT, 2006). Neste trabalho, principalmente no que tange à natureza epistemológica, a teoria de processos de Van de Ven (1992) é uma das mais promissoras concepções para se visualizar a dinâmica de desenvolvimento e a mudança no campo organizacional. Ela é muito útil para a análise das organizações como processo recursivo e histórico, motivando a utilização de uma abordagem de pesquisa qualitativa.

Denzin e Lincoln (2011) definem a pesquisa qualitativa como uma atividade situada que posiciona o observador no mundo. Ela consiste em um conjunto de práticas interpretativas e materiais que tornam o mundo visível. Essas práticas transformam o mundo, fazendo dele uma série de representações. Nesse nível, a pesquisa qualitativa envolve uma postura interpretativa e naturalística diante do mundo. Deve-se pesquisar as coisas em seus contextos naturais, tentando entender ou interpretar os fenômenos em termos dos sentidos que as pessoas lhes atribuem.

A pesquisa qualitativa aprofunda a riqueza interpretativa, a contextualização do ambiente, os detalhes e as experiências únicas (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). Para considerar uma pesquisa em redes ao longo do tempo, deve-se realizar uma investigação baseada em sequência de eventos ou atividades ou como uma sequência de eventos individuais e coletivos dentro de um contexto, os quais acontecem por meio de ações e de seus desdobramentos ao longo do tempo (HALINEN, 1998; HALINEN; TÖRNROOS, 2005).

Isto proporcionando uma gama de ferramentas e ideias para a condução da análise conceitual de forma processual. O pesquisador tem a tarefa de buscar padrões no processo e assim encontrar os mecanismos subjacentes que moldam os padrões nos processos observados

(muitas vezes relacionados com as intenções dos atores principais e os efeitos do contexto), tanto no nível de análise indutivo quanto no dedutivo (PETTIGREW; WOODMAN; CAMERON, 2001)

Em uma perspectiva processual, Halinen e Törnroos (1995) destacam que as mudanças na dinâmica desses relacionamentos estão presentes e intrinsecamente ligadas ao tempo e à temporalidade. O tempo tem, simultaneamente, diferentes níveis, nos quais o ritmo da mudança varia em movimentos curtos e interdependentes para o desenvolvimento cíclico. Outra perspectiva sobre o tempo no processo encontra-se na temporalidade triádica, composta de história, presente e futuro (HALINEN; TÖRNROOS, 2005).

Ao se adotar uma abordagem processual, uma série de desafios se apresentam, pois o investigador deve tentar manter uma perspectiva consistente, durante todo o processo de pesquisa. O pesquisador deve aprender a lidar com um conjunto de dados complexos que envolvem muitos níveis de detalhes de eventos, atividades e percepções ao longo do tempo; a se mover de descrições densas de processo para uma maior generalização analítica; a equilibrar o primado da percepção individual de eventos dos atores que se vão desenrolando e o papel do pesquisador em abstrair a partir dos dados, para chegar a uma explicação mais geral dos problemas de relacionamento em análise (RYAN; TÄHTINEN; VANHARANTA; MAINELA, 2012).

Usando essa abordagem processual, Ryan, Tähtinen, Vanharanta e Mainela (2012) sugerem a aplicação de um projeto de pesquisa abdução, na qual se colocam em igualdade a teoria e os dados empíricos, proporcionando a criação de lentes teóricas capazes de mover o pesquisador na coleta de certo tipo de dados, mas, ao mesmo tempo, não restringindo a coleta apenas a esse tipo de dados.

Por outro lado, permite que os dados coletados orientem a busca de novos conceitos teóricos, levando o pesquisador a ter que deixar de explicar questões inesperadas surgidas dos dados. Assim, a teoria é usada para ajudar na recolha de dados, por exemplo, no desenvolvimento de temas de discussão presentes nas entrevistas narrativas e focadas.

No entanto, o pesquisador precisa também recolher dados fora dos temas que a teoria estabelece. O 'excesso' de dados pode revelar surpresas, ou seja, aspectos do fenômeno que não se pode entender através do quadro teórico inicial. A seleção da lente teórica e a análise dos dados empíricos podem ter lugar simultaneamente. Isto, obviamente, complica o trabalho do pesquisador, porém lhe permite ajustes na coleta dos dados e no desenvolvimento teórico e evita que ele acabe com dados que o quadro teórico preestabelecido não proporciona ou com

dados que não são úteis para o desenvolvimento da teoria (RYAN; TÄHTINEN; VANHARANTA; MAINELA, 2012).

Em concordância com as considerações feitas, esta pesquisa caracteriza-se como exploratória. De acordo com Malhotra (2006), a pesquisa exploratória visa à maior compreensão sobre o fato ou fenômeno a ser estudado. Gil (2002) acrescenta que estudos exploratórios são utilizados quando se busca maior esclarecimento sobre o tema abordado, adotando-se instrumentos como levantamento bibliográfico e entrevistas narrativas biográficas e entrevistas focadas.

Visando atingir o objetivo da presente tese de responder o questionamento de como ocorre o processo de desenvolvimento das redes interorganizacionais, o estudo foi desenvolvido através de estudo de multicasos junto às redes de cooperação formadas pelo Programa Redes de Cooperação e formadas a mais de dez anos no Estado do Rio Grande do Sul. Essa decisão deve-se ao contexto de pesquisa das redes interorganizacionais, que carece de estudos intensivos sobre uma rede ou um pequeno número de redes empresariais. O estudo de múltiplos casos tem como característica a compreensão de configurações organizacionais complexas, buscando o aprofundamento das análises em detrimento da amplitude da amostra (YIN, 2015).

A ideia subjacente ao estudo de caso é de que se trata de uma visão multifacetada, a qual fornece uma visão considerando o contexto e possibilita uma intensa observação, oportunizando estudar diferentes aspectos e colocá-los em relação uns com os outros. Ela proporciona também colocar objetos de estudo em relação com o ambiente em que operam (HALINEN; TÖRNROOS, 2005). Os estudos de caso podem ser adotados para realizar vários objetivos. Yin (2015) separa casos exploratórios, descritivos e explicativos. Os estudos de caso podem ser realizados por várias razões, por exemplo, para avaliar um caso, um programa ou uma rede (STAKE, 1994).

Apesar de seus méritos inegáveis no estudo de redes interorganizacionais, o estudo de caso apresenta vários desafios para o pesquisador de rede. Dentre eles, como explica Easton (1995), estão os problemas de representatividade e escolha da unidade de análise e a natureza das redes como um campo interdisciplinar e complexo de estudo. O mesmo autor enfatiza a necessidade de tomar a dimensão temporal em consideração. Halinen e Törnroos (2005) apresentam os quatro principais problemas do estudo de casos, como descrito no Quadro 16.

Quadro 16 – Desafios nos estudos de casos em redes

1. Problema de demarcar os limites da rede	A dificuldade de separar o conteúdo e contexto de uma rede de negócios. O que constitui o caso rede e que pertence a seu contexto são questões fundamentais a serem respondidas em qualquer projeto de estudo de caso.
2. Problema de complexidade	O problema da complexidade é uma questão de muitas dimensões ou eventos. As redes são complexas em termos de sua estrutura. Elas se constituem de vários atores e de vários <i>links</i> , diretos e indiretos, entre eles. Inserção de rede denota a posição de um ator em uma rede, suas relações e sua dependência, estruturas sociais, políticas, tecnológicas e de mercado espaciais.
3. Problema do tempo	O terceiro desafio, o problema do tempo, é central na pesquisa de rede. Existem vários conceitos de tempo que podem ser utilizados, intencionalmente, na concepção do estudo. Ela tem que ser incorporada de forma consistente à pesquisa em todos os seus domínios: conceitual, metodológico e substantivo (HALINEN, 1998). As redes estão mudando em relação ao valor que criam e aos problemas que visam resolver com o tempo.
4. Problema das comparações de casos	Na pesquisa de geração de teoria, o potencial de fazer comparações entre casos é comumente visto como importante, e até necessário, tanto para maior poder explicativo quanto para maior generalização. Como resultado da especificidade de contexto e fundo histórico, cada caso de rede é algo único, sendo, portanto, difícil comparar uns com os outros. Um estudo multicase em redes é extremamente trabalhoso para um pesquisador individual.

Fonte: Halinen; Törnroos (2005)

Conforme o Quadro 16, justificam-se, no presente estudo, algumas delimitações em relação à metodologia utilizada, buscando responder aos problemas sugeridos por Halinen e Törnroos (2005). Em relação ao primeiro desafio apresentado – demarcação dos limites da rede –, o presente estudo restringe-se às redes de cooperação formadas pelo programa “Redes de Cooperação”, desde 2000, por serem aquelas com maior necessidade de um modelo que represente o processo de desenvolvimento, levando em conta o longo prazo dos relacionamentos.

As redes selecionadas estão localizadas no estado do Rio Grande do Sul e foram contatadas e realizada a pesquisa entre Agosto de 2015 e Fevereiro de 2016. Segue-se o que sugerem Makkonen, Aarikka-Stenroos e Olkkonen (2012): analisar as ações dos indivíduos-chave de gestão, os quais são elementos de processos de nível de rede que compõem a cadeia de eventos. Dessa forma atende-se um aspecto-chave do estudo de processos de rede que é identificar os indivíduos-chave em diferentes organizações ator-rede e entender como eles percebem, interpretam e atuam ao longo do tempo.

Essa cadeia de eventos teoricamente pode ser considerada como um dos principais pontos para acesso à estruturação das ações sociais no tempo (HALINEN; TÖRNROOS 1995) e como ferramenta metodológica (ELO; HALINEN; TÖRNROOS, 2010; MAKKONEN; AARIKKA-STENROOS; OLKKONEN, 2012). Eventos oferecem aos

estudos de desenvolvimento de redes pontos de análise ou janelas. Por exemplo, Madhavan, Koka e Prescott (1998) delimitam o período de investigação ou a definição do ponto de partida do processo de mudança estudado.

Um processo de análise de eventos e tempo deve seguir aspectos-chave que, além de contribuírem para a criação de uma narrativa ou caso histórico, proporcionam meios para a construção da análise do caso. Nessa linha, um evento é capaz de ser analisado e compreendido e torna-se particularmente útil na procura de padrões e mecanismos de mudança (PETTIGREW, 1997). Easton (1995) apresenta a ideia de usar eventos como um quadro de amostragem, revelando o que acontece e o porquê.

Eventos podem ser definidos como uma expressão de como os seres humanos observam o tempo social, em uma compreensão tanto cronológica quanto da mudança, através de diferentes tipos de eventos que lhes dão sinais de que algo mudou em relação à situação anterior. Os eventos são, portanto, fundamentalmente ligados à mudança. Para os processos de mudança e considerando que as redes estão mudando continuamente, tem sido comum selecionar eventos críticos para constituir um caso e para torná-lo visível (ELO; HALINEN; TÖRNROOS, 2010).

Processos somente se tornam compreensíveis se conectados a alguma configuração espacial e temporal (HALINEN; TÖRNROOS, 1995; HEDAA; TÖRNROOS, 2008; TÖRNROOS; HALINEN; MEDLIN, 2012). Eventos podem surgir de diferentes níveis organizacionais ou de rede, de uma unidade de negócios, empresa, díade, rede ou de um ambiente mais amplo. No caso da presente tese, os eventos foram considerados de forma cronológica e de seus processos de mudança no nível de rede, a partir da visão da gestão.

Em relação ao terceiro desafio – tempo –, partiu-se da ideia que o tempo compreende tanto uma dimensão vertical, ou seja, propriedades estruturais e eventos contextuais de rede, quanto uma dimensão horizontal, ou seja, passado, presente e futuro que se tornam visíveis pelas ações dos indivíduos-chave. Assim considera-se importante referir algumas metodologias consideradas para a tomada de decisão sobre a abordagem a ser utilizada na pesquisa de processos em redes e tempo.

3.3 O OBJETO DE ESTUDO: OS CASOS ESCOLHIDOS

A seleção dos casos é a decisão metodológica mais importante durante um estudo de caso (DUBOIS; ARAUJO 2007). Ao escolher os casos para esta tese, era importante que o fenômeno de interesse (ou seja, a evolução das redes interorganizacionais) fosse perceptível.

Os casos foram escolhidos por seleção intencional, baseada em indicação das redes interorganizacionais com mais tempo de atuação, criadas pelo programa “Redes de Cooperação”. O objetivo era encontrar casos ricos, com potencial para cumprir os objetivos da pesquisa (SILVERMAN 2006; DUBOIS; ARAUJO 2007).

Quando o objetivo da pesquisa é desenvolver a teoria, os casos são selecionados de modo a permitirem a construção da teoria (EISENHARDT; GRAEBNER 2007). Eles precisam ter limites concretos: espaciais, temporais e outros (DUBOIS; ARAUJO 2007; YIN 2009, p. 32). Neste estudo, os casos empíricos abordam o desenvolvimento de redes interorganizacionais. O emprego do mesmo tipo de informantes entre os casos fundamenta-se na perspectiva de encontrar dados comparáveis em relação a como ocorre a evolução das redes ao longo do tempo (HALINEN; TÖRNROOS, 2005) e assim obter dados aplicáveis à resposta dos objetivos propostos para a presente tese.

No contexto de pesquisa de rede, a estratégia caso refere-se a um estudo intensivo de apenas uma ou de um número de redes em que múltiplas fontes de dados são utilizadas para desenvolver uma descrição abrangente (HALINEN; TÖRNROOS, 2005). O estudo empírico desta tese é baseado em 8 casos sendo dessa forma abrangendo vários casos. De acordo com Borghini, Carú e Cova (2010), o emprego de vários casos está se tornando cada vez mais comum neste tipo de investigação, no entanto ele nem sempre é escolhido por aumentar o tamanho da amostra em sentido convencional (EASTON, 2010).

O estudo de caso múltiplo cria uma teoria mais robusta por ser fundamentada em evidências empíricas variadas, como demonstrado na descrição dos casos analisados. Além disso, vários casos permitem a exploração mais ampla da questão de pesquisa, na elaboração teórica. Em estudos de casos múltiplos, a escolha dos casos é baseada mais sobre a contribuição para o desenvolvimento da teoria do que na singularidade de um caso (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007). Na presente tese, a escolha se justifica porque interliga ou demonstra a teoria do processo de desenvolvimento interligando de uma forma lógica e sequencial os quatro motores ou teorias.

Nesta investigação, aplica-se o estudo de caso instrumental, em que os múltiplos casos fornecem uma visão sobre a questão de pesquisa, possibilitando chegar a um entendimento amplo e a uma conclusão geral sobre o desenvolvimento ao longo do tempo (VAN DE VEN; POOLE, 1995; HALINEN, 1998). Esta tese desenvolveu suas análises em uma perspectiva processual, utilizando os dois modos de desenvolvimento (prescritivo e construtivo) do nível de rede dos casos.

Foram entrevistados gestores e colaboradores do programa “Redes de Cooperação” junto à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia do Estado do Rio Grande do Sul, sendo realizadas, ao total, cinco entrevistas em momento único, nas quais foram obtidas informações sobre o programa e a situação atual das redes e foi recebida a indicação de oito redes a serem analisadas. As indicações contemplaram duas redes do setor de móveis, sendo uma voltada para a prestação de serviços, tendo um grupo restrito de integrantes, e outra consolidada no varejo de móveis, com participação em âmbito estadual; uma rede varejista do setor de tintas, em atividade, e que passou por momentos importantes ao longo do tempo; uma rede de cursos a qual foi selecionada por apresentar questões importantes quanto ao papel individual e estratégico de desenvolvimento; uma rede de materiais de construção, uma das maiores redes do Brasil, importante para demonstrar a evolução e o papel, ao longo do tempo, das decisões coletivas, tanto nos relacionamentos quanto em estratégias de crescimento e consolidação; uma rede de imobiliárias da Região Central, com mudanças e eventos significativos de transição do nível individual para o nível rede; uma rede de metalúrgicas que atende determinada região busca por evolução; uma rede de pneumáticos, modelo estático e centralizado, como caso diferenciado dos demais por seu estágio de desenvolvimento ao longo de dez anos.

Para apresentar os dados históricos das redes, obtidos nas entrevistas, modificou-se seu nome comercial, a fim de proporcionar uma análise sem juízo de valor e sem qualquer restrição às informações.

Os selecionados para entrevista em cada rede foram escolhidos por indicação da própria rede. Foram selecionados presidente e/ou gestor e/ou ex-presidentes, conforme suas condições e seu conhecimento sobre o passado e o presente, bem como sobre possíveis planos futuros. Ou seja, foi realizada uma entrevista com os indicados de cada rede e pela Secretaria de Desenvolvimento e Tecnologia do Estado, posteriormente, persistindo lacunas referentes à descrição, foi solicitada ao entrevistado a indicação de outra pessoa-chave da rede, para a obtenção de mais dados. Sendo assim possível realizar tanto o posicionamento em nível da teoria de processo quanto a perspectiva teórica de rede, quando presente. E todo esse processo de coleta ocorreram entre junho de 2015 e fevereiro de 2016 e necessitaram diversas visitas e contatos com os envolvidos conforme Quadro 17.

Quadro 17 – Entrevistados e relação de casos

CÓDIGO	REDE	SETOR	Função na Rede	TEMPO
PROGR	Programa “Redes de Cooperação”	Secretaria de Desenvolvimento e Tecnologia – programa “Redes de Cooperação”	Secretários e funcionários do programa “Redes”	26 m
CONSTRUÇÃO	Rede Construção	Materiais de construção	Presidente	1h 35m
			Gestor Região 1 ASul	1h 35m
			Gestor Região 2 ANor	25 m
TINTAS	Rede Tintas	Tintas imobiliárias	Gestor Rede	1h 45m
CURSOS	Rede Cursos	Cursos profissionalizantes	Presidente	2h 15m
INDMOB	Rede Indumob	Móveis sob medida	Presidente/Fundador	2h 10m
METAL	Rede Metal	Serviços metalúrgicos	Presidente	1h 30m
			Secretário Geral	40 m
			Gestor	2h + 2h
PNEUS	Rede Pneus	Serviços e produtos pneumáticos	Presidente Fundador	59m
IMOB	Rede Imobiliárias	Serviços imobiliários	Ex-Presidente /fundador	18 m +
			Gestor/fundador	45 m
			Gestor/fundador	22 m
REDEHOME	Redhome	Varejista de Móveis	Gestor da Rede	26 m
	8 Redes	7 segmentos		+/- 17 horas

Fonte: Elaborado pelo autor

No Quadro 17, foram apresentados tanto os envolvidos na pesquisa quanto o tempo de entrevista, para demonstrar a duração de cada uma das narrativas e possibilitar a comprovação das relações teóricas apresentadas, na presente tese, de forma abduativa. Os sete setores das redes analisadas foram apresentados para evidenciar a análise do processo de desenvolvimento em redes do segmento varejista e do segmento de serviços. Essa escolha serviu para fundamentar possíveis modificações acontecidas nas redes analisadas, ao longo do tempo, já que todas foram formadas seguindo os preceitos e as metodologias do programa “Redes de Cooperação”.

Hundertmarker (2010) ressalta que o programa “Redes de Cooperação” foi concebido para empreendedores da indústria, do comércio e de serviços, a fim de oportunizar melhores condições de concorrência, no contexto competitivo em que os empreendimentos de pequeno porte operam. Seus principais objetivos são fomentar a cooperação entre empresas; gerar um ambiente estimulador ao empreendedor; fomentar o suporte técnico necessário à formação, à consolidação e ao desenvolvimento das redes, por meio de agentes locais capacitados e de metodologia específica; fomentar e sensibilizar a cooperação entre as empresas, regional e setorialmente, com vistas à ampliação da eficiência coletiva dos empreendimentos.

As redes do estado do Rio Grande do Sul compreendem empresas do mesmo segmento e de porte semelhante, com interesses comuns, as quais constituem uma entidade jurídica sem quotas de capital, mantendo a independência legal e a individualidade de cada

empreendimento participante, sendo muito similar ao denominado por Provan, Fish e Sydow (2007) como *Whole Networks* ou nível de rede.

Para delimitação da amostra, optou-se por eleger alguns critérios de seleção dos casos: a) a rede deve possuir mais de dez anos de formação; b) as redes devem ter mais de dez integrantes; c) ter gestores que ocuparam algum cargo de gestão na rede; d) a rede deve ter passado por trocas em sua gestão ou profissionalização.

Sobre as redes de cooperação e sobre o programa Redes de Cooperação a seguir apresenta-se como foi criado e informações sobre os mesmos.

3.3.1 Redes de cooperação

A formação de redes com base na cooperação não é ideia recente. A experiência pioneira ocorreu na década de 70, na região centro-norte da Itália, conhecida por Terceira Itália, onde foram estabelecidas, com sucesso, as primeiras redes horizontais de cooperação. Posteriormente, outras experiências mostraram-se positivas, em regiões da Europa (centro-norte e leste da Itália; Baden-Württemberg, no sul da Alemanha; Jutland, na Dinamarca; em Portugal), nos Estados Unidos (Vale do Silício) e no Japão (os Keiretzu) (AMATO NETO, 2000).

No campo empresarial, a cooperação emerge exatamente quando se tornam gerenciáveis as ideias de que o todo é maior que a soma das partes e a possibilidade real de empreender relações benéficas entre os envolvidos (VERSCHOORE, 2006). Segundo Combs e Ketchen (1999), a cooperação entre empresas existe quando duas ou mais organizações soberanas agem em conjunto para conseguir ganhos mútuos.

Para alcançar objetivos afins, empresas se juntam através de ações coordenadas, estabelecendo mecanismos coletivos e tornando-se mais eficientes (VERSCHOORE, 2006). Entende-se que a cooperação entre organizações não se concretiza sem resultados perceptíveis para as partes envolvidas. Olson e Fernandez (1999) explicam:

Mesmo que todos os indivíduos de um grupo sejam racionais e centrados em seus próprios interesses, e que saiam ganhando se, como grupo, agirem para atingir seus objetivos comuns, ainda assim eles não agirão voluntariamente para promover esses interesses comuns e grupais. (OLSON; FERNANDEZ, 1999, p.14).

O associativismo, aliado ao empreendedorismo e à capacidade de inovar permanentemente no campo dos negócios, constitui modernos e dinâmicos fatores que contribuem para a condução econômica de qualquer comunidade.

3.3.2. Programa “Redes de Cooperação”

As ações de promoção do desenvolvimento econômico do governo estadual do Rio Grande do Sul passaram por uma profunda alteração, após a vitória da oposição nas eleições de 1998. A coligação de partidos liderada pelo Partido dos Trabalhadores (PT), denominada Frente Popular, defendia, em seu plano de governo para o quadriênio 1999/2002, sob o comando de Olívio Dutra, uma estratégia de desenvolvimento a partir da base local de cada região, privilegiando os setores produtivos preexistentes e abrindo espaços para a participação das comunidades regionais nos processos decisórios do Estado. A atuação dos órgãos governamentais de fomento ao desenvolvimento deveria seguir, então, pressupostos que promovessem um crescimento integrado, desconcentrado, democrático e participativo (SEDAI, 2010).

Sob essa nova égide desde o ano 1999, o governo do estado do Rio Grande do Sul enfatizou a concepção de políticas públicas voltadas prioritariamente às empresas de pequeno porte. Entre as políticas elaboradas, destacou-se o chamado programa Redes de Cooperação (VERSCHOORE, 2000), o qual visava à promoção da ideia norteadora de Hundertmarker (2010), segundo a qual se busca reunir, em redes de cooperação, empresas do mesmo segmento e de porte semelhante, com interesses comuns, constituindo uma entidade juridicamente estabelecida, sem quotas de capital, que mantém a independência legal e a individualidade de cada empreendimento participante. A formação de redes viabilizava a realização de ações conjuntas, facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades que, isoladamente, não seria possível alcançar. As redes são administradas democraticamente, permitindo a participação direta de todos nas decisões estratégicas e distribuindo simetricamente os benefícios entre os participantes.

A concepção de um programa específico de fomento à cooperação entre organizações originou-se pela percepção, em primeiro lugar, de que processos compartilhados constitui-se em uma das poucas alternativas viáveis de crescimento e, em alguns casos, até de sobrevivência de empresas de pequeno porte e, em segundo lugar, de que, sem o apoio institucional efetivo de uma terceira parte independente – nesse caso o governo do estado – a almejada cooperação interorganizacional não ocorreria. Em decorrência dessas vicissitudes, técnicos do Departamento de Desenvolvimento Empresarial da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI) assumiram o desafio de conceber e implantar o programa Redes de Cooperação, o qual, em sua formulação original, apresentava o seguinte objetivo: “[...] promover estratégias empresariais conjuntas na forma de redes de

cooperação, a colaboração mútua entre empreendimentos e instituições e o fomento a uma maior integração entre o Estado e as diversas esferas da sociedade” (SEDAI, 2010).

O programa Redes de Cooperação foi uma forma de estabelecer políticas públicas que contemplassem pequenos negócios em todo o estado, conforme as características locais, e de propor que empresas estabelecessem laços de cooperação para enfrentar suas adversidades e crescer juntas. Esta ideia é comumente encontrada nas políticas públicas brasileiras.

O programa teve seu lançamento no ano 2000, adotando como parceiro o Centro Universitário Feevale para formar e acompanhar as redes para empreendedores da indústria, do comércio e de serviços, a fim de oportunizar melhores condições de concorrência no contexto competitivo em que os empreendimentos de pequeno porte operam.

O programa contava com sete consultores, adotando uma metodologia específica para a constituição de redes. No ano seguinte, sete redes haviam sido lançadas, abrangendo segmentos variados, como o de comércio de material de construção e o de indústria de móveis. Nos anos subsequentes, com o êxito da configuração de operacionalização adotada e com a ampliação das parcerias para outras universidades, os resultados obtidos superaram em muito as expectativas iniciais de criação de dez redes. Até o ano de 2003, o programa havia lançado 43 redes de cooperação, envolvendo cerca de mil estabelecimentos e dez mil postos diretos de trabalho. A amplitude e a flexibilidade da metodologia desenvolvida possibilitaram a formação e o acompanhamento de redes em diversos setores econômicos, como nos serviços, no comércio varejista e na indústria (VERSCHOORE, 2000).

O ano 2003 foi crucial ao programa, pois a ascensão de um novo partido ao governo do estado, o qual se apresentava como oposição ao anterior, poderia indicar alterações drásticas na política de desenvolvimento e a consequente finalização do programa. Contudo, ao contrário da tradição de não dar prosseguimento aos programas e projetos de administrações de adversários políticos, mesmo (e principalmente) quando exitosos e benéficos à sociedade, o governo de Germano Rigotto do PMDB firmou a intenção de manter as políticas públicas geradas e implantadas no governo Olívio Dutra que tivessem conquistado o reconhecimento da sociedade pelos resultados alcançados.

Considera-se ainda a importância de selecionar casos dentro do programa Redes de Cooperação pelo fato de o programa, segundo o Diretor do Departamento de Desenvolvimento Empresarial do estado, ser uma das poucas políticas públicas que perduraram por uma década no Brasil, ou seja, poucas políticas públicas passam de ‘políticas de governo à políticas de estado’. Esse programa passou por governos de diferentes partidos e

continua sendo uma das principais políticas de desenvolvimento do estado do Rio Grande do Sul.

Confirmada sua importância em audiências com empresários e representantes da sociedade civil, o governo do estado manifestou a intenção não somente de manter o programa Redes de Cooperação, mas também de melhorá-lo e ampliá-lo no quadriênio 2003-2006. Prova tangível dessa intenção foi a formalização do apoio às redes de cooperação, através do Decreto nº 42.950, publicado em 17 de março de 2004, que institucionalizou o programa, como consta no Anexo A. Paralelamente a seu reconhecimento no Rio Grande do Sul, a iniciativa gaúcha destacou-se nacionalmente ao receber o Prêmio Gestão Pública e Cidadania 2003 da Fundação Getúlio Vargas, da Fundação Ford e do BNDES, constituindo-se em um dos 20 premiados dentre os 1.053 programas inscritos em todo o país.

Após os esforços de aperfeiçoamento do programa pela equipe da SEDAI, em dezembro de 2003, foram assinados novos convênios de operacionalização com sete universidades: FEEVALE, PUC-RS, UCPEL, UCS, UFSM, UNIJUÍ e UNISC. A nova fase do programa manteve sua essência inicial, aprimorando os pontos cruciais para o sucesso das redes, como a metodologia e a capacitação técnica dos consultores que atuam junto às empresas. No entanto, ressalta-se que, com a saída da UFSM e da PUC-RS do programa Redes de Cooperação, a UNIJUI e a FAPA incorporaram as redes que antes eram fomentadas pelas outras universidades.

Com as melhorias feitas e a expansão da política de promoção da cooperação, tornaram-se realidade as ambiciosas metas de triplicar o número de redes e duplicar o número de empresas agregadas em apenas um ano. Ao final de 2004, o programa havia formado 120 redes e integrado mais de três mil empresas no estado. Ele cresceu mais ainda até o ano de 2010, devido à prevista renovação de convênios com as instituições parceiras com valores que superavam o investido em 2009. Até o início de 2010, foram contabilizadas mais de 240 redes empresariais, congregando 4.600 empresas, as quais respondem pela manutenção de mais de 48 mil postos de trabalho (ANTUNES; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010).

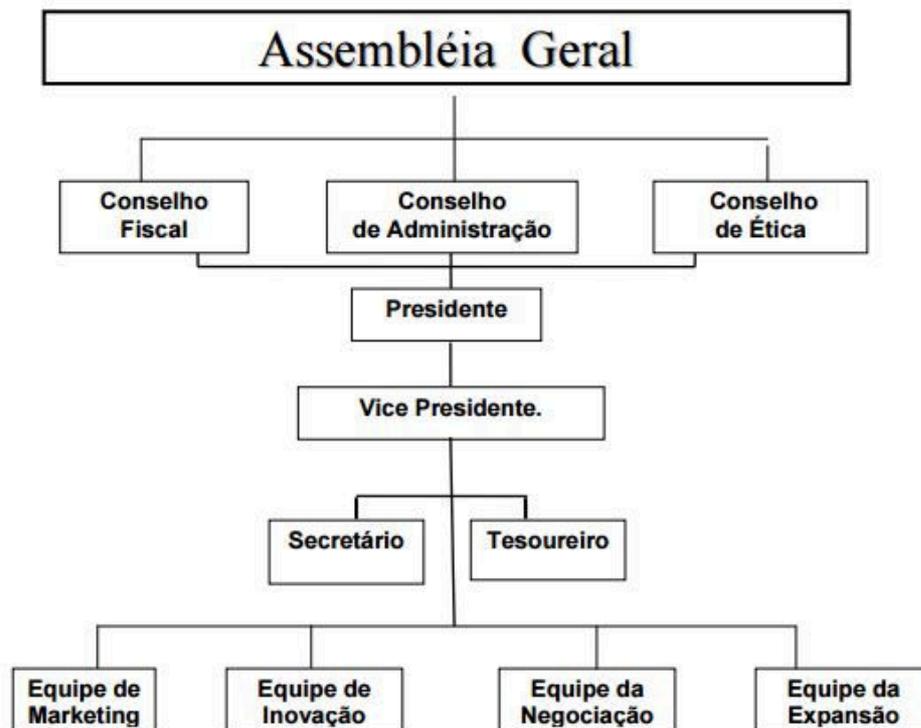
O programa possui uma metodologia de formação que organiza todos os passos necessários para a melhor constituição da rede. Assim tem sua formação totalmente induzida pelas políticas públicas, com uma metodologia definida para fomentar e sensibilizar a cooperação entre empresas, regional e setorialmente, com vistas à ampliação da eficiência coletiva dos empreendimentos (HUNDERTMARKER, 2010).

Nessa metodologia, englobam-se: a) a elaboração de um plano de ação conjunto para ser executado pelos empresários participantes; b) escolha de uma marca, com apoio de

agência especializada em publicidade; c) apresentação da rede, de sua marca e seu potencial como comprador e parceiros para seus potenciais fornecedores; d) lançamento da a rede para o público consumidor, em evento organizado pelos integrantes e apoiado pelo Programa.

A estrutura organizacional do Programa Redes de Cooperação segue o formato de estruturação, regulamentação e regimentos propostos pela metodologia do (Figura 4). Ela é composta por empresários associados que constituem a Assembleia Geral, os Conselhos Fiscal, de Administração e de Ética. A diretoria da rede deve ter quatro cargos – presidente, vice-presidente, tesoureiro e secretário–, sendo sua composição renovada a cada dois anos, mediante eleições diretas.

Figura 4 – Estrutura Hierárquica da Redhome.



Fonte: Dados da Pesquisa

Com base na Figura 4, cabe à diretoria cumprir e fazer cumprir as disposições do estatuto e as decisões das assembleias; elaborar o regulamento interno e zelar por seu cumprimento; fazer a gestão administrativa.

Ao presidente cabe supervisionar todas as atividades da associação, assinar documentos e representar ativa e passivamente a Rede. O secretário fica responsável por atas, correspondências, documentos e arquivos. Ao tesoureiro compete superintender os serviços

financeiros e assumir a guarda e a responsabilidade de todos os valores pertencentes à associação.

Na Figura 4, verifica-se a existência de equipes de trabalho denominadas inovação, *marketing*, expansão, negociação. Elas são formadas por grupos de associados que tomam decisões referentes a áreas específicas da administração, representando os interesses de todos os associados, e têm como principal função a busca de soluções e estratégias para aumentar a competitividade e o sucesso das lojas associadas. Essas equipes se reúnem, às quartas-feiras, para tratar de assuntos previamente estabelecidos em pauta. A distribuição dos associados aconteceu de forma coletiva, subsidiada pelas habilidades e competências presentes ou ausentes nos empresários.

Na gestão das equipes de trabalho, há um sistema de permuta entre associados, sendo feito anualmente um rodízio de 20% dos empresários. Esta sistemática visa tanto converter e integrar unidades autônomas em uma organização empresarial, provida de visão estratégica e capaz de, articuladamente, agir em bloco como aumentar o grau de aderência dos associados ao modelo de gestão da central e aos padrões operacionais da rede.

Mensalmente, ocorre uma reunião, na qual é exposto o resultado de cada grupo a todos os associados. Essa estratégia tem o objetivo de estimular os associados que ainda não estão completamente integrados à rede e também representa uma forma de prestação de contas ou *feedback* das ações e resultados no âmbito da rede como um todo ou no nível rede.

A equipe de inovação é responsável por gerar conhecimento, incentivar a inovação e criar mecanismos para compartilhar as melhores práticas de gestão e processos, objetivando gerar mais competitividade a estas lojas.

A equipe de marketing é guardiã da marca e desenvolve os conceitos e atributos da marca, concebe e desenvolve campanhas promocionais em conjunto com a agência de publicidade, visando à comercialização de produtos ou à promoção institucional.

A Equipe de Expansão define políticas de recrutamento e seleção de novos associados, identificando, nas regiões potenciais, candidatos com perfil semelhante ao dos associados para ampliação da Rede. Promove visitas e eventos de sensibilização para novos associados e faz a integração desses às atividades e aos procedimentos da rede.

A Equipe de Negociação identifica e desenvolve fornecedores para as lojas associadas, bem como define o *mix* de produtos, a política de compra e de negociação, procurando sempre uma relação ganha-ganha, em que seja possível construir alianças estratégicas estáveis de longo prazo. Efetua também rodadas de negociação com os fornecedores e organiza missões técnicas para visitas a feiras e a fornecedores da rede.

Em síntese, o programa “Redes de Cooperação” já constituiu mais de 240 redes no estado, correspondendo ao ano, a mais de R\$ 5 bilhões de reais em faturamento e a um investimento do governo do estado de mais de R\$ 20 milhões de reais, através de parcerias com 14 instituições de ensino superior e capacitação de quase duas centenas de consultores na metodologia de formação de redes (HUNDERTMARKER, 2010).

A seguir, apresenta-se detalhadamente a técnica de coleta dos dados e descreve-se a coleta em si.

3.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Visando ao alcance dos objetivos estabelecidos, na coleta de dados utilizaram-se múltiplas técnicas, – entrevistas narrativas biográficas e entrevistas focadas, semiestruturadas (individuais e em grupo), observação não participante, análise de dados secundários (dados históricos) –, conforme descrito na subseção 3.2.

Operacionalmente, as entrevistas geraram inicialmente narrativas biográficas em sua forma original, ou seja, seguindo uma narrativa livre, feita de improviso, estimulada por uma questão de abertura e desenvolvida do nível individual do entrevistado para o nível de rede. O termo entrevista narrativa é definido de forma muito ampla, na prática de pesquisa, e, às vezes, é usado como uma abreviação para entrevistas biográficas semipadronizadas (HOPF, 2004).

Na presente tese, nas entrevistas narrativas biográficas, seguiram-se etapas individuais, caracterizadas por Rosenthal e Fischer-Rosenthal (2004, p. 206):

1. O questionamento para início da narração deve ser formulado de tal forma que os interlocutores não recebem apoio de terceiros e, ao mesmo tempo, são apoiados no sentido de buscar em suas memórias e narrar livremente.
2. A narrativa produzida de forma independente, ou no caso de uma entrevista biográfica - narrativa - a autoapresentação biográfica.
3. Acompanhamento da narrativa: (a) com os principais pontos observados na etapa 2; (b) questionamentos externos com pontos relacionados ao nível rede e identificando na narrativa pontos ou eventos significativos para o desenvolvimento da rede.
- 4 Conclusão da Entrevista. É um princípio importante em entrevistas narrativas que a narrativa principal é produzida de forma independente pelos entrevistados, mesmo que em determinados casos, é enquadrada no estilo de um breve relatório ou uma amostra de suas argumentações.

Segundo Hopf (2004), não deve inicialmente haver intervenção nessas fases. Durante a narrativa dos entrevistados, deve o pesquisador adotar primeiro o papel de ouvinte atento e contribuir para a manutenção da narrativa através de gestos de apoio e breves comentários não

diretivos. Somente na etapa de indução os pesquisadores têm a oportunidade de uma participação mais ativa.

Nessa etapa, deve-se anotar e registrar, em um diário de campo, todas as perguntas abertas resultantes da narrativa. É importante seguir alguns princípios como: as perguntas devem ser formuladas de uma forma tão aberta quanto possível; devem estimular os entrevistados a novas narrativas; a fala deve ser a respeito da narrativa biográfica realizada na etapa 2.

Distinguem-se três tipos de acompanhamento das narrativas: primeiro, direcionar para uma fase da vida especial indagando: “Você poderia me dizer um pouco mais sobre este tempo (por exemplo, a sua entrada na rede como foi)?”; segundo, direcionar para algum momento emergido durante a narrativa do entrevistado (“Você mencionou anteriormente a respeito de uma fase importante de sua participação na rede, você poderia me dar um pouco mais de detalhes sobre esta situação?”); terceiro, para maior especificação, relacionar a fala do entrevistado a um argumento elencado da pesquisa (“Você ainda pode se lembrar de uma situação em que teve dificuldades em se relacionar na rede? Algum momento em que descreditou da rede). As perguntas de acompanhamento que se relacionam com a narrativa têm a função de um teste de pressupostos evidenciados na narrativa dos entrevistados, os quais, contudo, eles próprios não podem esclarecer (ROSENTHAL; FISCHER-ROSENTHAL, 2004)

Por meio da entrevista narrativa, busca-se alcançar uma sequência de ações concretas e menos ideológicas, ou seja, dados mais racionais dos entrevistados obtidos por narrações livres sobre o fenômeno ao longo do tempo, proporcionando pensamentos e memórias que eles não expressariam em resposta ao questionamento direto. Desse modo, tanto eles como o narrador (entrevistador) podem reconstruir essas experiências e assim compreendê-las em conjunto (HOPF, 2004).

3.4.1 Sobre a estratégia de narrativas

Esta estratégia envolve a construção de uma história detalhada dos dados brutos (LANGLEY, 1999). Há esforços de aproximação narrativa para descrever verbalmente a natureza holística da estratégia, exclusivos para o evento, a situação e a organização. A ênfase está em conseguir uma investigação refinada, utilizando estudos de caso para entender a percepção de gestores sobre os relacionamentos nos negócios (HALINEN; TÖRNROOS, 2005).

A estratégia narrativa envolve a reconstituição de eventos em uma fala verbal estendida ou ‘descrição densa’. Ela está associada tanto à etnografia quanto à história organizacional, sendo dominante em estudos de empresas individuais e suas redes ou de redes e seus integrantes, em que a riqueza de detalhes contribui para a credibilidade e o interesse da análise. Com uma estratégia de narrativa, é possível decompor os processos em incidentes que, obtidos em tempo real ou por meio de observações, possibilitam combinar passado, presente e também futuro (HAMPF; LINDBERG-REPO, 2011).

Seguindo Lemmetyinen e Go (2010), entende-se como uma entrevista por meio de narrativa difere de uma entrevista clássica. A narrativa centra-se no estudo da pessoa que narra os eventos, estimulada a dar detalhes sobre os participantes ou as ações que considera críticas. Ela tem como premissa o envolvimento dos participantes em uma evolução colaborativa, proporcionado ao pesquisador participar de maneira mais sensível na construção social do conhecimento (GUBRIUM; HOLSTEIN, 2002).

No estudo realizado por Lemmetyinen e Go (2010), por exemplo, o pesquisador incentivou os informantes a descreverem, através de narrativas, a cooperação das redes de negócios de turismo, contando suas histórias ocorridas nas redes a que pertenciam. Como o ouvinte participa do desenvolvimento das narrativas, ele pode se valer de sinais não verbais e de respostas curtas e realizar perguntas adicionais ou declarações complementares para construir o cenário da cooperação. Como explica Elliott (2005), isto resulta em aumento da qualidade da interação entre entrevistador e entrevistado.

As análises de narrativas em estudos de desenvolvimento, como propõem Popp, MacKean, Casebeer, Milward e Lindstrom, (2013), devem se concentrar na compreensão ou no significado das informações e/ou da linguagem, contribuindo para a construção da cultura ou da narrativa de rede. A rede entende-se por meio da narrativa, ela representa a si mesma por meio da narração, reforçando-se que, para entender uma rede, é preciso compreender a narrativa da rede e, dessa forma, uma narrativa deve ser um componente essencial da avaliação da rede.

Por outro lado, essa estratégia de coleta de dados recebe críticas, uma das principais é de caráter epistemológico e se expressa na crítica à presunção de consciência e de memória – armazenamento interno e monitoramento de mídia–, em oposição ao mundo externo independente deles. Essa acusação de uma divisão cartesiana do mundo social em uma cognitiva e uma esfera objetiva também aparece em diferentes variantes de uma oposição aos procedimentos narrativistas (ROSENTHAL; FISCHER-ROSENTHAL, 2004).

Na sequência da presente pesquisa, foram realizadas, individualmente com os gestores, as entrevistas focadas, contemplando os preceitos sugeridos por Christel Hopf (2004), contidos no livro *Companion to Qualitative Research* de Uwe Flick, Ernst Von Kardorff e Ines Steinke, publicado em 2004, sobre como deve ser conduzida uma entrevista focada.

3.4.2 Sobre a estratégia de entrevistas focadas

O fundamental para essas entrevistas são o foco em um assunto ou tema de conversa determinado com antecedência – como a sua história na rede, uma situação social particular de que participou também conhecida pelo entrevistador etc.– e a tentativa de coletar reações e interpretações em uma entrevista relativamente aberta (HOPF, 2004).

Entrevistas focadas são, em sua forma original, entrevistas em grupo, mas não são necessariamente vinculadas a uma situação de grupo (GABORONE, 2006; BOHNSACK, 2009). Por seu foco em temas predeterminados – ainda que usados de forma flexível – a entrevista focada pode ser vista como uma forma especial de entrevista semiestruturada. No entanto, em sua concepção ela é mais livre e mais aberta às reações dos entrevistados frente aos temas da conversa do que a entrevista estruturada. Um dos objetivos da entrevista focada é maximizar o alcance dos temas e dar ao entrevistado a oportunidade de invocar pontos de vista que não haviam sido previstos (HOPF, 2004).

Em relação aos preceitos de Merton (1987), quatro critérios de qualidade para as entrevistas foram elencados e estão explanados no Quadro 18.

Quadro 18 – Critérios de qualidade na entrevista focada

1. Âmbito	O cerne dos problemas abordados na entrevista não deve ser muito restrito. Isso significa que os entrevistados devem tanto ter oportunidade de reagir aos estímulos do entrevistador quanto de ter reações não previstas.
2. Especificidade	Os temas e questões que ocorrem na entrevista devem ser tratados de maneira específica, ou seja, não devem simplesmente expressar a avaliação global e outras avaliações, mas as memórias e os sentimentos que se relacionam com cenas particulares mais concretas.
3. Profundidade	Deve-se, clara e adequadamente, apresentar a dimensão de profundidade desejada. Os entrevistados devem ser apoiados na apresentação do valor afetivo, do valor cognitivo e do sentido que as situações particulares, emergidas durante a entrevista, têm para eles.
4. Contexto Pessoal	Os significados e reações analisados devem ser devidamente registrados e contextualizados ao momento do entrevistado. O conhecimento deste é uma condição prévia para a interpretação de todas as reações não previstas para os conteúdos emergidos durante a entrevista.

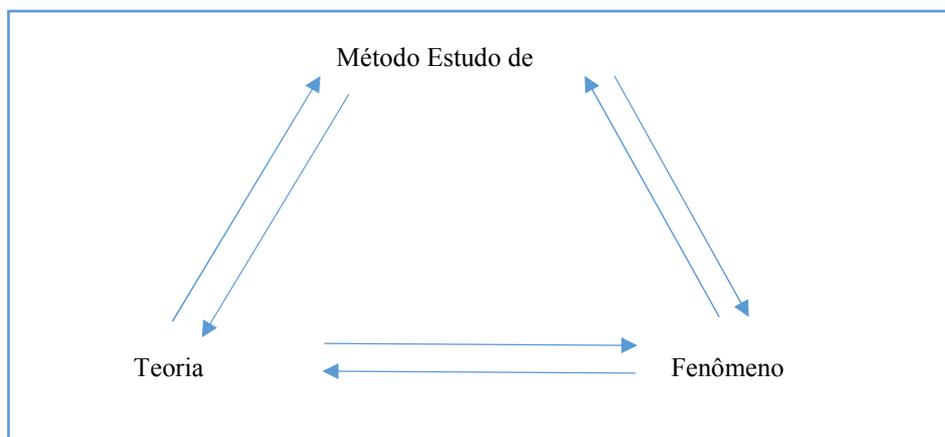
Fonte: Merton (1987); Hopf (2004)

A entrevista focada pode ser uma ajuda importante na estimulação de lembranças pessoais que nem sempre são fáceis de representar. Entrevistas focadas, como anteriormente descritas, têm uma série de vantagens, incluindo a possibilidade de combinar a gestão reservada, não diretiva de uma conversa com o interesse em uma informação muito específica e a oportunidade para uma explicação relacionada com o objeto de significados.

3.4.3 Estratégia Abdutiva

Argumenta-se que a ligação entre teoria, fenômenos empíricos e método tem uma especial importância na investigação em estudos de caso. Ela pode ser realizada de várias maneiras (DUBOIS; GIBBERT, 2010). Neste estudo, estreita relação foi formada pela aplicação de uma abordagem abdutiva (Figura 5), muitas vezes empregada na pesquisa que adota o paradigma do construtivismo moderado (JÄRVENSIVU; TÖRNROOS, 2010).

Figura 5 – Três Dimensões de Pesquisa.



Fonte: Dubois; Gibbert (2010)

A abordagem abdutiva (Figura 5) aproveita a flexibilidade proporcionada pelo método de estudo de caso (DUBOIS; GIBBERT, 2010) e procura enriquecer a compreensão sobre determinado fenômeno, pelo desenvolvimento da teoria (SPENS; KOVÁCS, 2006). Dessa forma, permite o redirecionamento de perspectivas teóricas e empíricas sobre o processo de pesquisa (DUBOIS; GIBBERT, 2010).

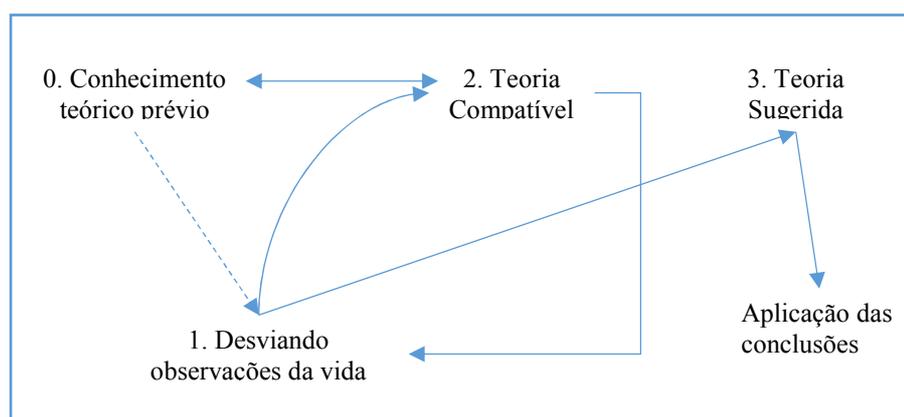
Ela é um modo de produzir conhecimento, mantendo-se no meio entre indução e dedução. Desvia-se da indução por aceitar a teoria existente como uma forma de melhorar a resistência teórica de análise do caso. O diferencial da linha abdutiva está no fato de que, apesar de os dados terem maior relevância para tomada de conclusões, o observador realiza as

observações com as informações teóricas indo por uma linha filosófica que conjuga teoria e prática. Em uma relação dialética (Walsh e Downe, 2005), ele utiliza a teoria do processo de desenvolvimento (Van de Ven, 1992; Van de Ven; Poole, 1995; Halinen, 1998) como aporte teórico e as redes horizontais como os dados empíricos.

Quatro fatores afetam o processo de investigação abdutiva: o que acontece na realidade; as teorias disponíveis; o caso que evolui gradualmente; o quadro analítico (BORGHINI; CARÚ; COVA, 2010). Isto constitui um dos fundamentos da combinação sistemática entre dados e teoria (DUBOIS; GADDE, 2002). Apesar de ser uma abordagem abdutiva, em alguns momentos do processo de evolução, devido à abordagem teórica, pode-se, na análise dos resultados, aplicar mais a indução ou a dedução (RUSANEN, 2014).

A Figura 6 apresenta um *framework* para o processo de pesquisa abdutiva.

Figura 6 – O Processo de Pesquisa Abdutiva.



Fonte: Adaptado de Spens; Kovács (2006) e Rusanen (2014)

A Figura 6 demonstra como, no início de um processo de pesquisa abdutiva, o pesquisador pode começar com observações dos conhecimentos teóricos ou da vida real (SPENS; KOVÁCS, 2005). Nesta investigação, a familiarização com as diversas perspectivas teóricas sobre redes e a identificação de lacunas de pesquisa em redes interorganizacionais possibilitaram definir as redes ideais para responder perguntas que preenchessem tais lacunas em relação ao desenvolvimento das redes. Esta fase durou, aproximadamente, dois anos e meio.

O modelo da Figura 5 sugere que, mesmo que a literatura tenha sido consultada antes da investigação empírica, o raciocínio abductivo começa no momento em que uma observação da vida real não coincide com as teorias anteriores. Neste estudo, refere-se principalmente à inclusão da perspectiva prescritiva do desenvolvimento em redes formadas pelo programa

“Redes de Cooperação” e das perspectivas sobre a rede. Em alguns casos, elas poderiam ser analisadas em profundidade e serem consideradas como conflitantes com a literatura sobre redes interorganizacionais no nível total de rede.

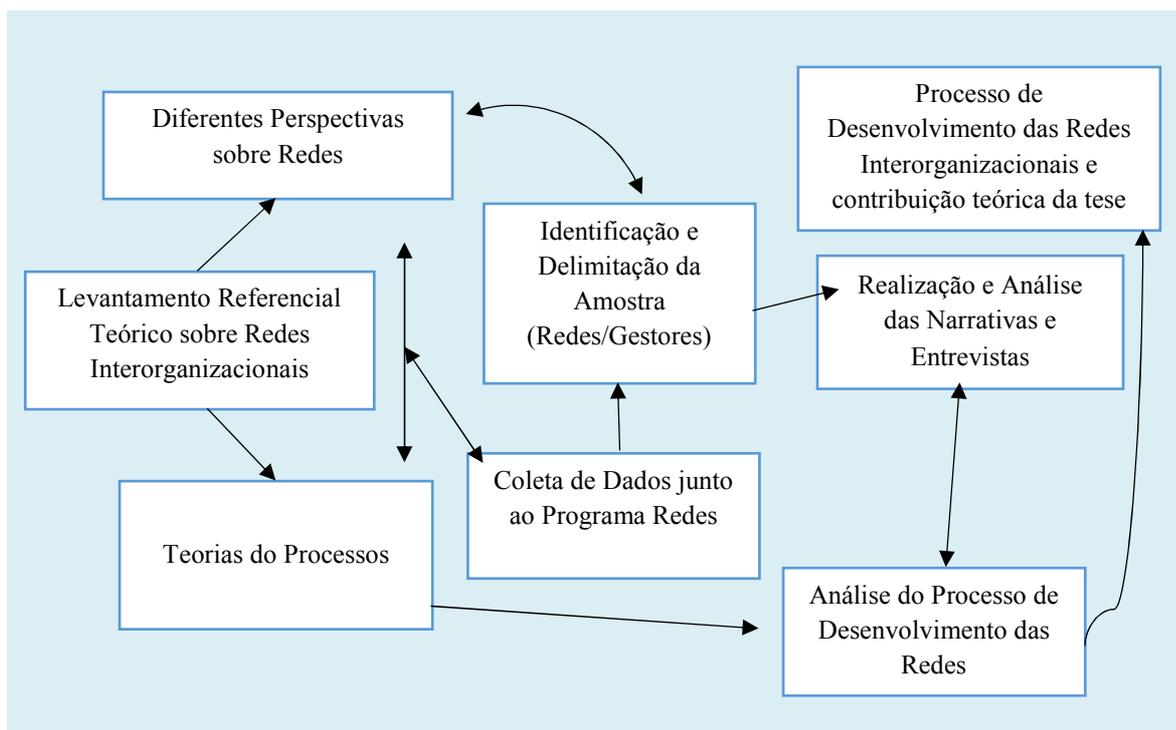
Esta observação foi seguida por um processo interativo criativo de relação entre as teorias de forma sistemática (RUSANEN, 2014), a fim tanto de encontrar um novo quadro de relacionamentos quanto de estender a teoria empregada antes da observação. O pesquisador também pode aplicar conscientemente uma nova teoria ou quadro a um fenômeno existente, visando compreender o fenômeno e sugerir nova teoria (SPENS; KOVÁCS, 2006).

Ressalta-se que, na presente tese, realizou-se a compreensão sobre os fenômenos do desenvolvimento de redes interorganizacionais, gradualmente, a partir das redes analisadas. Isto possibilitou descobertas significativas até que o processo de investigação terminou e a relação entre a base teórica utilizada e os dados empíricos proporcionou o enquadramento sequencial ao longo do tempo para rede interorganizacionais.

3.5 ETAPAS DE COLETA DOS DADOS

Sobre as etapas realizadas na pesquisa seguindo uma lógica processual da teoria abdutiva resultou na Figura 7, um esquema de como foi procedida a pesquisa e análise.

Figura 7 – Etapas da Pesquisa.



Fonte: Elaborada pelo autor

Na Figura 7, identifica-se cada etapa da pesquisa. Inicialmente, foi realizado um estudo bibliográfico e exploratório, buscando aprofundar o conhecimento sobre redes interorganizacionais e outras perspectivas de redes, a fim de obter suporte para o entendimento de teorias que proporcionassem condições de abordagem do processo de desenvolvimento de redes interorganizacionais, bem como evidenciassem a melhor forma de realizar essa análise. Nessa fase, foi realizado um aprofundamento conceitual sobre teorias do processo e de desenvolvimento, por meio dos pressupostos teóricos, explanados no capítulo de referencial teórico desta tese, resultando na perspectiva processual de análise sob dois modos – prescritivo e descritivo – representados em quatro teorias sobre processo de desenvolvimento e duas abordagens temporais.

Após o levantamento bibliográfico e o aprofundamento teórico sobre redes e processo de desenvolvimento, foram realizadas, as seguintes etapas: a) realização de entrevistas com responsáveis pelo programa “Redes de Cooperação” (secretário e responsável pelo programa no Rio Grande do Sul) a fim de obter informações sobre o desenvolvimento e as mudanças do programa; b) obtenção de indicações de redes que poderiam ser utilizadas na presente tese com base nas entrevistas junto ao programa “Redes”; c) delimitação dos respondentes-chave de cada rede a serem pesquisados.

Na sequência, foram realizadas as entrevistas com estratégias de narrativa e focada, seguindo uma abordagem abdução. Foram feitas as transcrições. As análises com suporte no referencial bibliográfico resultaram em análises do processo de desenvolvimento de cada uma das redes pesquisadas e das redes interorganizacionais como um todo. Por fim, identificou-se o processo de desenvolvimento das redes interorganizacionais, a partir das análises feitas, bem como elaborou-se a contribuição teórica gerada pela presente tese para os estudos da teoria do processo em redes, em uma perspectiva interorganizacional.

Nos resultados, considerou-se que, na validade das pesquisas qualitativas, deve haver posicionamento dentre os cinco tipos de validade apresentados por Maxwell (1992): descritiva; interpretativa; teórica; generalização e avaliativa. O rigor de pesquisa que pode ser classificado em três áreas inter-relacionadas: validade de conteúdo; validade de critério e validade de construto. Pode-se ainda analisar a validade de uma pesquisa qualitativa, segundo Healy e Perry (2000) e Golafshani (2003), através de seis critérios de julgamento: adequação ontológica; validade contingencial; percepções do pesquisador e dos pesquisados; confiabilidade metodológica; generalização analítica; validade de construto.

Assim a validade, o rigor e os critérios de julgamentos, na presente tese, foram delimitados em uma validação descritiva, por meio da validade de conteúdo, de critério e de construto, com base na ontologia utilizada e nas percepções do pesquisador e dos pesquisados.

3.6 ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa qualitativa caracteriza-se pela coleta, análise e interpretação dos dados, que podem ser realizadas de forma simultânea, pois, durante as entrevistas, as respostas obtidas podem atender os questionamentos propostos para a consecução dos objetivos (GUMMESSON, 2005). Assim, não existe um momento particular para identificar quando se começou a análise dos dados da presente tese.

Esta tese seguiu a análise de casos em dois níveis. Primeiro, o caso foi analisado ao longo do tempo de seu desenvolvimento, com base na teoria do processo, em seguida, foi realizada a integração do que foi identificado no nível anterior, em toda rede, através da fala dos entrevistados e dos casos. Para isso, os dados foram organizados, codificados e analisados com o suporte do *software* de análise qualitativa NVivo10 (WELSH, 2002).

Os dados foram analisados à luz do referencial teórico sobre redes interorganizacionais, adotado nessa tese, conforme a teoria do processo. Na Figura 2, propõe-

se a articulação entre as teorias de processo e desenvolvimento com as demais perspectivas de redes elencadas (ARAÚJO; EASTON, 1996).

A avaliação dos resultados foi feita por meio de análise de conteúdo, a qual, segundo Minayo (2007, p. 316), pode ser realizada de diferentes formas: de expressão, das relações, de avaliação, de enunciação e categorial temática. Esta última, utilizada no presente estudo, se propõe a "descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação cuja presença ou frequência signifiquem alguma coisa para o objetivo analítico visado", utilizando-a de forma interpretativa, em lugar de realizar inferências estatísticas.

O mesmo autor considera que a análise categorial temática funciona em etapas, por operações de desmembramento do texto em unidades e em categorias para reagrupamento analítico posterior. Ela comporta dois momentos: o inventário ou isolamento dos elementos e a classificação ou organização das mensagens conforme os elementos repartidos.

A análise dos dados iniciou com a codificação e a categorização. As teorias apresentadas no Capítulo 2, que originaram as questões das entrevistas, foram utilizadas como base para a codificação e a criação das categorias. Essas categorias contribuíram com a entrevista no sentido de terem oferecido o espaço necessário aos entrevistados para apresentarem suas narrativas e terem favorecido uma visão de longo prazo.

Na sequência, as relações entre categorias, atores e desenvolvimento foram analisadas. A literatura sobre processos de desenvolvimento e tempo proporcionou o entendimento teórico necessário para essa fase. Em consequência, os dados obtidos através dos casos confirmaram e enriqueceram os resultados de uma gestão para outra. As perspectivas de outras redes foram significativamente favoráveis para posicionar as evidências empíricas.

A realização das entrevistas com todos os gestores que passaram pela rede foi importante para a integração e a análise no contexto de toda rede e, principalmente, para a visão do processo de desenvolvimento ao longo do tempo. As diferentes perspectivas proporcionaram fortes evidências empíricas para identificar como ocorre o desenvolvimento das redes interorganizacionais e, dessa forma, atingir os objetivos da presente tese.

De acordo com os princípios da análise qualitativa, os dados foram comparados com a teoria sobre processo de desenvolvimento e com outros estudos realizados em diferentes abordagens de redes, não só na perspectiva das redes interorganizacionais, como sugerem Marshall e Rossman (2014, p. 156). Os resultados empíricos comprovaram, em parte, o que a literatura evidencia e principalmente o estudo de Halinen (1998) sobre o processo de desenvolvimento das redes, no qual não foram consideradas válidas as teorias teleológica e de ciclo de vida. Na presente tese, os resultados demonstraram que as quatro bases teóricas se

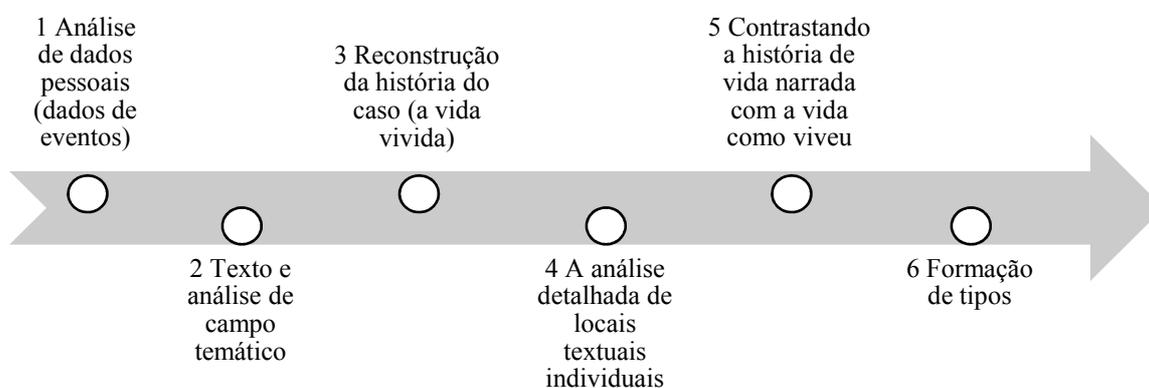
apresentam ao longo do processo de desenvolvimento. Portanto, o processo de construção da teoria, conforme Eisenhardt e Graebner (2007), passa por um ciclo de interligação dos dados e pela emersão teórica e pela ampliação das considerações teóricas.

Quanto à etapa das narrativas precisa-se considerar a distinção entre um narrativista ‘evento vivido’ e a interpretação simbólica sobre o ‘evento narrado’. Isto não é visto como tão problemático, tal qual o conceito de memória como um reservatório dentro do qual a narrativa simplesmente tem que ser selecionada (HOPPER, 1997; ROSENTHAL; FISCHER-ROSENTHAL, 2004).

As propostas são feitas em termos muito gerais, pois se trata de um tipo de análise que observa a diferença entre narração e vida, na unidade de um tempo real de autoapresentação linguística (em entrevista sociológica). Ou seja, a distinção entre a vida como narrador e a vida vivida tem importante papel a desempenhar na reconstrução desse cenário.

Nessa fase de análise, conforme Rosenthal-Fischer e Rosenthal (2004), deve-se seguir etapas de condução (Figura 8) orientadas ao processo. Isto inclui o uso de outras fontes de dados considerados secundários (material de arquivo, atas de reuniões, documentos de alterações societárias na rede etc.).

Figura 8 – Sequência de Análise das Narrativas.



Fonte: Rosenthal-Fischer; Rosenthal, (2004)

Dessa análise resultam as narrativas (Figura 8). Juntamente com análise de conteúdo, procura-se reduzir o material de tal forma que os elementos essenciais tenham relação e realiza-se o processamento em textos curtos que proporcionem o agrupamento dos dados, possibilitando sua maior associação.

Ainda sobre a análise, Minayo (1998) revela que a análise dos resultados pode ser realizada de diferentes modos: de expressão, das relações, de avaliação, de enunciação e

categorial temática. No presente trabalho, adotou-se a análise de conteúdo que se propõe a descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação cuja presença ou frequência signifiquem alguma coisa para o objetivo analítico visado.

Bauer e Gaskell (2002) revelam que os enfoques se fundamentam no texto completo da entrevista, de tal modo que seja qual for a orientação analítica escolhida, o primeiro passo é produzir uma transcrição com boa qualidade.

Bauer e Gaskell (2002) descrevem o processo de transcrição da entrevista, explicando que as falas contêm os dados. O trabalho do pesquisador é procurar, nas entrevistas, os temas abordados e delas extrair respostas para o problema em foco. A análise deve ir além da aceitação de um valor aparente. A procura deve ser por temas com conteúdo comum e pelas funções deste tema. Algumas perspectivas teóricas falam de representações centrais e periféricas, sendo as primeiras aquelas que estão disseminadas dentro de um meio social.

Existem programas de computador que ajudam a realizar a análise qualitativa de informações. Gaskell e Bauer (2002) dizem que o recente desenvolvimento de *softwares* implementa as técnicas tradicionais de análise de texto em uma interface, possibilitando o uso proveitoso do computador. Além de facilitarem a digitação do texto pelo pesquisador, os programas apresentam uma grande quantidade de recursos para elaboração de gráficos, mapas e outras ilustrações, bem como uma caixa de diálogo que torna o texto mais interativo.

Estas ferramentas computacionais tendem a ser especialmente úteis, quando se tem uma pesquisa qualitativa com grande volume de dados, ou quando é necessário cruzar informações a partir dos atributos dos sujeitos de pesquisa, ou quando houver centenas de entrevistados com diferentes posicionamentos.

O presente estudo optou-se pelo *software* Nvivo, um dos mais utilizados no ambiente acadêmico brasileiro, o qual, segundo Lage (2011), é adotado pelos centros de pesquisa da maioria das grandes universidades, como Unicamp, USP, UFRGS,. O Nvivo trabalha com o conceito de projeto. As fontes de informação do projeto e os dados gerados durante o processo de análise, como categorias de informações, são armazenados em um banco de dados.

O NVivo disponibiliza diferentes funcionalidades que facilitam o processo de codificação. Uma delas é a codificação automática, uma forma de agrupar textos por algum tipo de similaridade entre aquelas predefinidas pelo *software*. Este programa possui algumas opções de formatação, em duas e três dimensões, permitindo realizar diferentes cruzamentos de dados (LAGE, 2011).

4 RESULTADOS

4.1 DESCRIÇÃO E PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DOS CASOS

Inicialmente, discorre-se uma breve descrição sobre cada um dos casos analisados. A descrição das redes foi construída alicerçada em informações advindas de visitas de observação; entrevistas com pessoas chave da rede; conhecimento sobre os eventos ocorridos ao longo do tempo; documentos; outros estudos; *sites* na internet.

Ressalta-se que os casos tiveram seus nomes alterados para deixar mais à vontade os pesquisados das redes no momento das entrevistas. A escolha de redes seguiu os critérios apresentados no capítulo 3, em especial de o tempo de rede ser superior a cinco anos, para tornar possível caracterizar uma trajetória ao longo do tempo, e de serem redes de segmentos distintos, para possibilitar uma análise do processo de desenvolvimento na perspectiva de redes interorganizacionais e não apenas em contexto único.

Seguindo, é apresentado, como ocorreu o processo de desenvolvimento de cada uma das redes analisadas, expondo-se como foi utilizada a teoria do processo ao longo do tempo e a relação entre essa teoria e a perspectiva temporal. Após a análise, apresentam-se a evolução de cada uma das redes e algumas proposições que podem ser por elas desenvolvidas, seguindo os motores de mudança utilizados e a perspectiva temporal escolhida.

A ordem dos casos apresentados individualmente inicia pelos que demonstraram menor evolução ou desenvolvimento indo até os que apresentaram mais mudanças ao longo do tempo. Três casos permaneceram sem mudar suas ações e seus processos, na primeira renovação ou reestruturação. Eles são tratados em primeiro lugar, pois a renovação acontecida nos demais casos evidenciou comportamentos diferentes.

Após, mostram-se os dois casos relativos à renovação ou reestruturação em nível de adaptação ao que já vinha sendo realizado pela rede. Durante sua análise, percebeu-se a mudança de abordagem teórica sobre o desenvolvimento. Na continuidade, apresentam-se os três casos que se renovaram ou reconstruíram, mais de uma vez, ao longo do tempo e que passaram a adotar teorias do desenvolvimento no nível de rede e no nível individual.

Em outras palavras, três dos casos não consideraram desenvolver novas práticas e ações na rede, resultando em estagnação e redução da participação dos integrantes, o que contraria o desenvolvimento dentro da teoria do ciclo de vida. Na teoria do ciclo de vida o desenvolvimento só é possível se não altera a rede ao longo do tempo.

Dois casos apresentaram, ao longo do tempo, uma adaptação, na qual a rede seguiu o que já vinha sendo desenvolvido, por haver maior participação de seus integrantes e a presença das teorias teleológica e dialética, nos processos de rede.

Três casos seguiram uma reconstrução da rede ao longo do tempo, ou seja, a rede necessitou mudar totalmente da teoria do ciclo de vida. Ao necessitar se desvincular do programa “Redes de Cooperação”, ela precisou assumir as teorias dialética e evolucionária, com alguns regulamentos e regras da teoria teleológica, a fim de desenvolver-se ao longo do tempo, de maneira adequada, tanto no nível rede quanto no nível de seus integrantes.

4.1.1 O caso da Rede Metal

A interlocução entre empresas, através de planejamentos estratégicos para o desenvolvimento do setor metal mecânico e de polímeros, gerou a criação de uma rede de negócios, a Rede Metal. Ela proporciona a empresários e entidades o incremento do setor e de toda a cadeia produtiva, de forma conjunta, através da cooperação.

A Rede Metal é uma associação de empresas do setor metal mecânico das regiões do Alto Jacuí e da Produção do RS, que trabalham cooperativamente com objetivos comuns, porém mantendo suas identidades próprias.

A Rede Metal nasceu em 08 de junho de 2006, por iniciativa de empresários das regiões do Alto Jacuí e da Produção, pertencentes ao Arranjo Produtivo Local Implementos Agrícolas Pré-Colheita Alto Jacuí/Produção, que vinham realizando, desde 2001, um conjunto de ações planejadas regionalmente, visando a capacitações, prospecções de mercado, desenvolvimento de novos produtos e serviços, dentre outros objetivos.

A rede foi fundada sob a denominação Associação da Rede de Negócios (ARN). Com a operacionalização do programa “Redes” e o apoio do Sebrae, iniciou sua formação com aproximadamente 60 empresas das regiões do Alto Jacuí e da Produção, áreas reconhecidas pelo grande número de indústrias do setor metal mecânico e de polímeros (plástico e borracha), voltadas principalmente para a fabricação de máquinas e equipamentos para a agricultura, sendo responsáveis por 60% destes equipamentos fabricados no Brasil.

Desde seu lançamento, a rede passou por uma redução devido aos ajustes e às negociações em relação à metodologia do programa. Ela foi lançada com 32 empresas e reduzida para 24 empresas, que estão, até o momento, ativas na rede.

A redução do número de participantes, no período de formação, deve-se ao fato de a rede atuar com soluções e produtos no ramo metal mecânico – implementos agrícolas, peças,

serviços de fundição, usinagem, zincagem, caldeiraria, funilaria, moldes e matrizes, plástico, polímeros – e, no entanto, possuir, naquele momento, integrantes de segmentos distintos, com diferentes objetivos.

Para conseguir soluções e produtos, a rede preocupa-se com desenvolvimento de projetos de pesquisa em conjunto com centros de pesquisas e universidades; participação em feiras, exposições e visitas técnicas; planejamento e realização de cursos customizados; alternativa de atendimento à demanda dos clientes, de forma individual ou coletiva; compartilhamento de recursos produtivos, tecnológicos e profissionais; realização de compras em conjunto, preservando a identidade própria de cada organização

Ela sempre procura oferecer ao mercado produtos e serviços competitivos no ramo metal mecânico, em condições de competir em prazo de entrega, tecnologia, qualidade e confiabilidade. Ela segue alguns princípios e valores: a) contínua qualificação pessoal e profissional; b) ética, honestidade e seriedade nos negócios; c) respeito às pessoas e ao meio ambiente; d) postura profissional com clientes, fornecedores e parceiros; e) união e confiança; f) transparência e imparcialidade no relacionamento entre parceiros.

Além disso, adotam a visão de que a cooperação entre empresas aumenta o poder competitivo e facilita a conquista de novos mercados, tornando-se referência nacional no setor metal mecânico. Buscando, de forma organizada e em conjunto, divulgação, informação, tecnologia, novos mercados, qualificação, formação de recursos humanos.

Para o futuro da rede, destacam-se algumas ações desenvolvidas como a criação de um sistema de inteligência de mercado, visando ao funcionamento da Rede de Negócios do APL Pré-Colheita, como uma das etapas necessárias ao objetivo final, e de ter disponível um observatório econômico para o setor de implementos agrícolas na Região. Esse observatório econômico analisará tanto a dinâmica produtiva da economia regional quanto a dinâmica dos mercados consumidores do agrupamento produtivo dos setores metal-mecânico e de polímeros.

A partir de dados já armazenados, ele contribui para os integrantes acessarem informações relativas a: a) cotações de fornecedores, obtendo melhores preços para aquisição de suas matérias-primas; b) cenários econômicos, a fim de facilitar a tomada de decisão gerencial ; c) troca de informações regionais sobre matérias-primas existentes na região e atualmente compradas fora do território do APL; d) análise de dados relativos à movimentação de emprego e renda das MPEs envolvidas, gerando oportunidades de pesquisas para investimentos do setor público no setor; e) identificação e divulgação de nichos de

mercado, mão de obra disponível, recursos dos municípios envolvidos neste projeto, como oportunidades de mercado para as empresas instaladas neste território.

4.1.1.1 O processo de desenvolvimento da Rede Metal

Apresenta-se aqui a análise evolutiva da Rede Metal, conforme as entrevistas realizadas com o presidente, o gestor e os colaboradores da rede. Eles demonstraram como ocorreu o processo de desenvolvimento, fundamentado na teoria do processo e baseado nas teorias do ciclo de vida e evolucionária, dialética e evolucionária as quais podem ser consideradas como motores de mudança ao longo do tempo e justificam a forma como a rede pode evoluir.

Na análise sobre os resultados da evolução da Rede Metal, consideraram-se os modos prescritivos e construtivos de desenvolvimento. De forma geral, identificou-se que o modo prescritivo esteve mais presente nos eventos ocorridos na rede. O modo construtivo evidenciou-se em um momento específico da rede, quando relatados os resultados das ações prescritivas realizadas na rede ao longo do tempo, como se descrever a seguir.

Inicialmente, nos períodos pré-formação e formação da rede, identificou-se a teoria do ciclo de vida, pois ela seguia regras e padrões predeterminados pelo programa “Redes de Cooperação”. Isso foi percebido nas etapas de sensibilização e captação de indústrias do setor metal-mecânico e de polímeros, nas regiões do Alto Jacuí e da Produção, realizadas pela universidade conveniada ao programa e pelo Sebrae.

Quanto à estruturação em si, a rede seguiu fases e períodos estabelecidos, conforme orientação do consultor do Programa. Ela criou regulamentos, regimentos, normas que visavam padronizar as atividades e os processos para atingir objetivos comuns, os quais, no primeiro momento, foram considerados como o poder de barganha e a troca de informações e conhecimentos.

Claramente, esse primeiro momento seguiu a teoria do ciclo de vida, pois colocava o foco nas ações, em busca do envolvimento e do comprometimento individual dos integrantes com a proposta. Verifica-se isto pela variação do número de empresas envolvidas que chegou, no início e na fase de crescimento, a 60. Ao longo do tempo, devido a interesses individuais com as negociações já apresentando a teoria dialética, houve uma redução gradual até parar em 24 empresas, as quais, em 2006, constituíram a Rede Metal.

Nesse primeiro momento até os eventos iniciais da rede, ela enfrentou desafios, já que o programa “Redes”, conforme a teoria do ciclo de vida, predeterminava etapas,

caracterizando-se claramente em uma perspectiva horizontal do tempo. Devido à teoria dialética, durante sua formação, na prática, a rede sofreu sua primeira mudança, migrando para a perspectiva vertical, pela qual o lançamento da rede não era mais tão predeterminado. Em outras palavras, a Rede Metal levou cinco anos para ser criada, conforme relato dos entrevistados.

Seguindo a teoria do ciclo de vida ao longo do tempo, nota-se que a instabilidade no número de integrantes levou a rede não ao desenvolvimento e sim a uma fase de estagnação e declínio, no momento da desvinculação do programa “Redes de Cooperação”, quando deixou de receber benefícios que a respaldavam com o apoio do programa.

Os benefícios foram estabelecidos na formação da rede, ao serem definidos os objetivos comuns, eles foram determinados e relacionados à teoria do processo de desenvolvimento e à perspectiva temporal, conforme ilustra o Quadro 21.

Quadro 19 – Benefícios da Rede Metal

Benefício	Processo de Desenvolvimento e Mudança (Ciclo de Vida; Evolucionária; Teleológica; Dialética)	Dimensão do Tempo (H/V)
Compartilhamento de recursos	Teleológica	Vertical
Poder de barganha	Dialética	Horizontal
Troca de conhecimento e experiências	Teleológica e Evolucionária	Vertical
Participação em feiras e exposições	Ciclo de Vida	Horizontal
Autonomia	Teleológica	Vertical

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Analisando os benefícios apresentados no Quadro 21, percebe-se que não existe, na Rede Metal, um processo de desenvolvimento e mudança único nem uma dimensão temporal única. Isso se deve ao fato de que, no benefício ‘poder de barganha’, identifica-se a teoria dialética na dimensão horizontal. Pelo depoimento dos entrevistados, esse benefício, mediante negociações e baseado em poder e controle, foi estabelecido tanto nas relações internas quanto no ambiente externo e nas relações com fornecedores, de forma horizontal pela qual as ações do presente seguem as ações realizadas no passado e determinam as relações do futuro.

Outro benefício evidenciado foi ‘participação em feiras e exposições’, claramente identificado com a teoria do ciclo de vida, devido à direta relação com a participação da universidade e do Sebrae nessas ações. Ou seja, enquanto o programa “Redes de Cooperação” existiu, a rede realizava visitas técnicas e tinha parcerias, por convênios, com outras

instituições em uma dimensão horizontal. As visitas seguiam um programa preestabelecido pela universidade e pelo Sebrae.

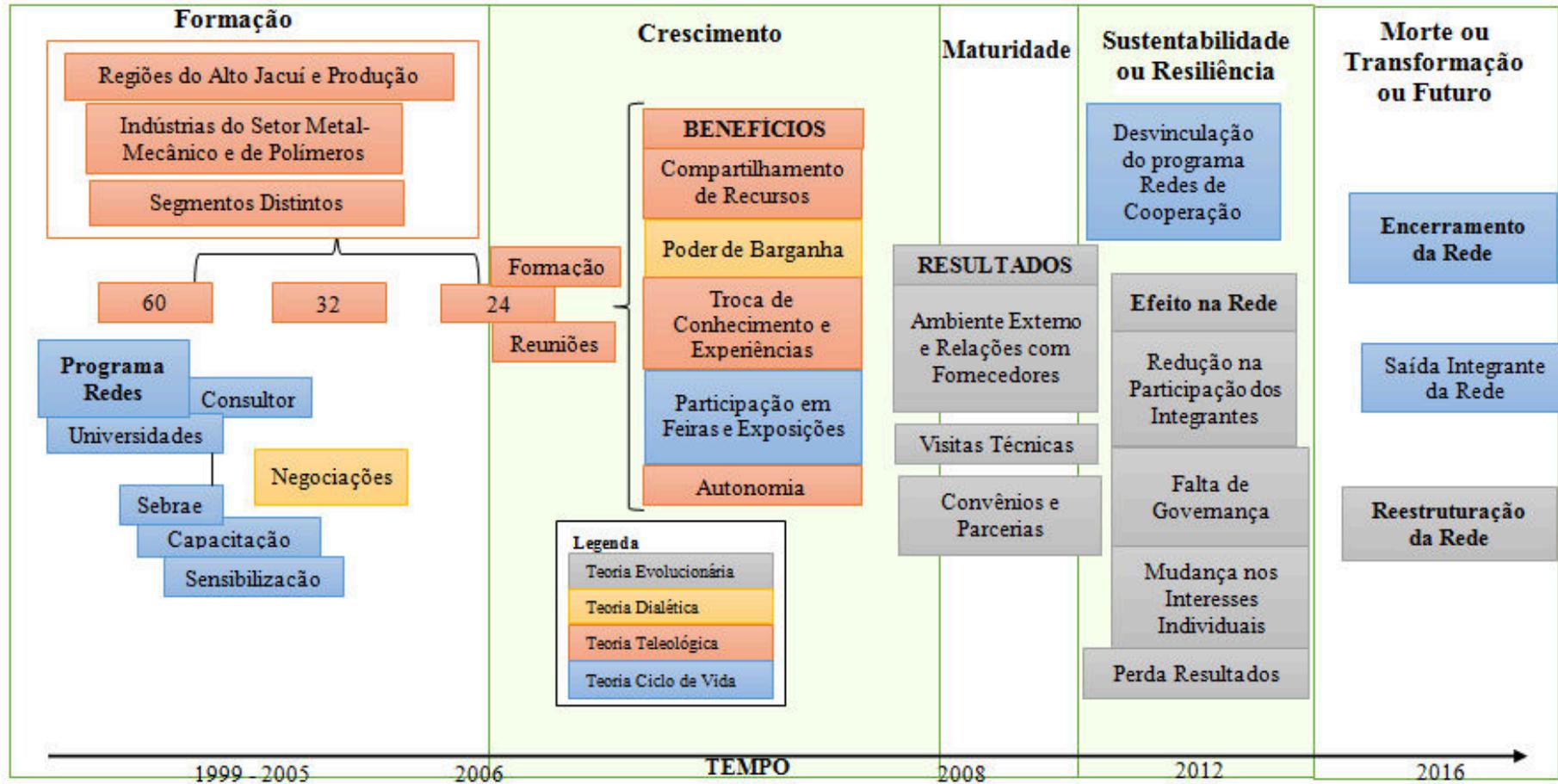
No benefício ‘compartilhamento de recursos e autonomia’, foi adotada a teoria teleológica, pela qual todos são guiados pelos mesmos objetivos e atuam em segmentos similares, no entanto a necessidade e a partilha dos recursos não seguem uma padronização. Isto se justifica pela autonomia que é mantida na rede, conservando ações independentes o que levam a não ser previsível o tempo dos eventos e das atividades, caracterizando uma visão vertical do tempo.

O benefício ‘troca de informações e conhecimentos’, ao longo do tempo, passou a ser identificado na teoria evolucionária, a qual emergiu após a desvinculação entre o programa e a rede. Houve então a busca pela rede de um processo de desenvolvimento gradual e prescritivo para seus integrantes, visando criar uma governança, através das reuniões e das relações entre integrantes. Esse processo resultou na redução da participação dos integrantes na rede, por não conseguirem medir os resultados ou benefícios em nível individual e de rede, o que provocou a mudanças de interesse de seus integrantes.

Esse tipo de resultado leva a rede a dois caminhos distintos, ao final da análise do processo de desenvolvimento para o futuro. O primeiro é a saída dos integrantes restantes da rede e seu conseqüente encerramento. O segundo é a permanência na teoria evolucionária e a reestruturação da rede, retornando à fase inicial de negociações e delimitando novos critérios de estruturação para, dessa forma, seguir seu desenvolvimento no nível de rede.

Para melhor caracterizar esse processo de desenvolvimento, apresenta-se, na Figura 9, toda a evolução anteriormente abordada.

Figura 9 – Processo de Desenvolvimento da Rede Metal (1999-2016).



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

4.1.2 O caso da Rede Indmov

As indústrias de móveis integram um setor constituído por pequenos empreendimentos, porém de significativa representatividade na economia regional, o que justifica ações de apoio a seu desenvolvimento. A postura de união entre as empresas é vista como um dos mecanismos para superar dificuldades e gerar benefícios. Hoje, mais do que um processo econômico, ela é um processo social.

A rede foi formada devido à vontade de um grupo de empresários que começaram a se reunir, com bastante dificuldade. Após cinco anos de negociações, com o apoio da Unijuí e do Sebrae, com visita de consultores de projeto e estruturação, a rede foi formada, em 2009, com 16 indústrias de móveis sob medida associadas, as quais visavam ao fortalecimento através do programa.

A união dos empresários das indústrias de móveis e afins, a partir de 2009, possibilitou a formação da Rede Indumob. A Rede Indmov atua nos municípios de Ijuí, Pejuçara, Santo Augusto e Panambi, tendo como sócios as seguintes empresas: de Ijuí: Esquadrias Tomm; Madeireira Leal/ Rustic Móveis; Móveis Elmo; Alumistar; Ambience Indústria Moveleira; Movelaria Oginski; Radons Móveis; Stilo Móveis; Kryativa; Pau Brasil; Móveis Forgerini; e Maximadeira; de Panambi, LD Móveis e Arte Móveis Bilhar; de Pejuçara, Fábrica de Móveis Pejuçara; e de Santo Augusto, Móveis Santo Augusto.

Conta atualmente com 14 empresas do ramo moveleiro, cujos proprietários optaram pelo associativismo como forma de se fortalecer e de mostrar a qualidade dos produtos parceiros da rede. Troca de informações, atualizações, preocupação com o consumidor e suas exigências levam a Indmov à excelência no atendimento, na qualidade do produto e na satisfação dos clientes.

4.1.2.1 O processo de desenvolvimento da Rede Indmov

Na presente subseção, apresenta-se o processo evolutivo da Rede Indmov, a qual, considerando tanto os modos prescritivos como os construtivos de desenvolvimento, apresentou, de forma geral, um desenvolvimento prescritivo. Na teoria do ciclo de vida, ela claramente passou pelas fases sugeridas por Popp, MacKean, Casebeer, Milward e Lindstrom (2014): formação; de desenvolvimento e crescimento; de maturidade, sustentabilidade ou resiliência; de morte ou transformação.

Na Rede Indmov, conforme a narrativa de seu presidente, a formação foi realizada seguindo os preceitos do programa “Redes de Cooperação”. Um grupo de empresários de indústrias de móveis, com diferentes interesses, começou a se reunir e a conversar dialeticamente, a fim de formular objetivos comuns para a formação da rede.

O processo de acompanhamento e formação se estendeu de 2004 a 2009, devido à diferença de interesses em relação a matérias primas; personalização dos serviços ou atendimento; infraestrutura; concorrência; fornecedores que formam a base para o estabelecimento dos benefícios que podem obtidos com a participação na rede.

Nesse período, alguns benefícios justificaram a etapa seguinte da rede que foi a de seu crescimento e desenvolvimento, principalmente em relação aos benefícios de capacitação, através do Sebrae, e de expansão, pela motivação e sensibilização que palestras organizadas pela universidade e Sebrae proporcionaram aos integrantes da rede e aos interessados a dela participarem.

A universidade aplicando a metodologia do programa “Redes de Cooperação” implantou a formação de equipes de atividades constituídas pelos integrantes da rede, tendo cada uma contribuiu para a fase de maturidade da rede, como ilustra o Quadro 22.

Quadro 20 – Equipes e o processo de desenvolvimento

Equipe	Teoria Desenvolvimento	Tempo	Atuação
Negociação	Dialética	Vertical	Fornecedores
Inovação	Teleológica	Vertical	Troca de informações e experiências
Expansão	Dialética	Vertical	Recrutamento e seleção de novos associados
<i>Marketing</i>	Ciclo de Vida	Vertical	Gestão da marca

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

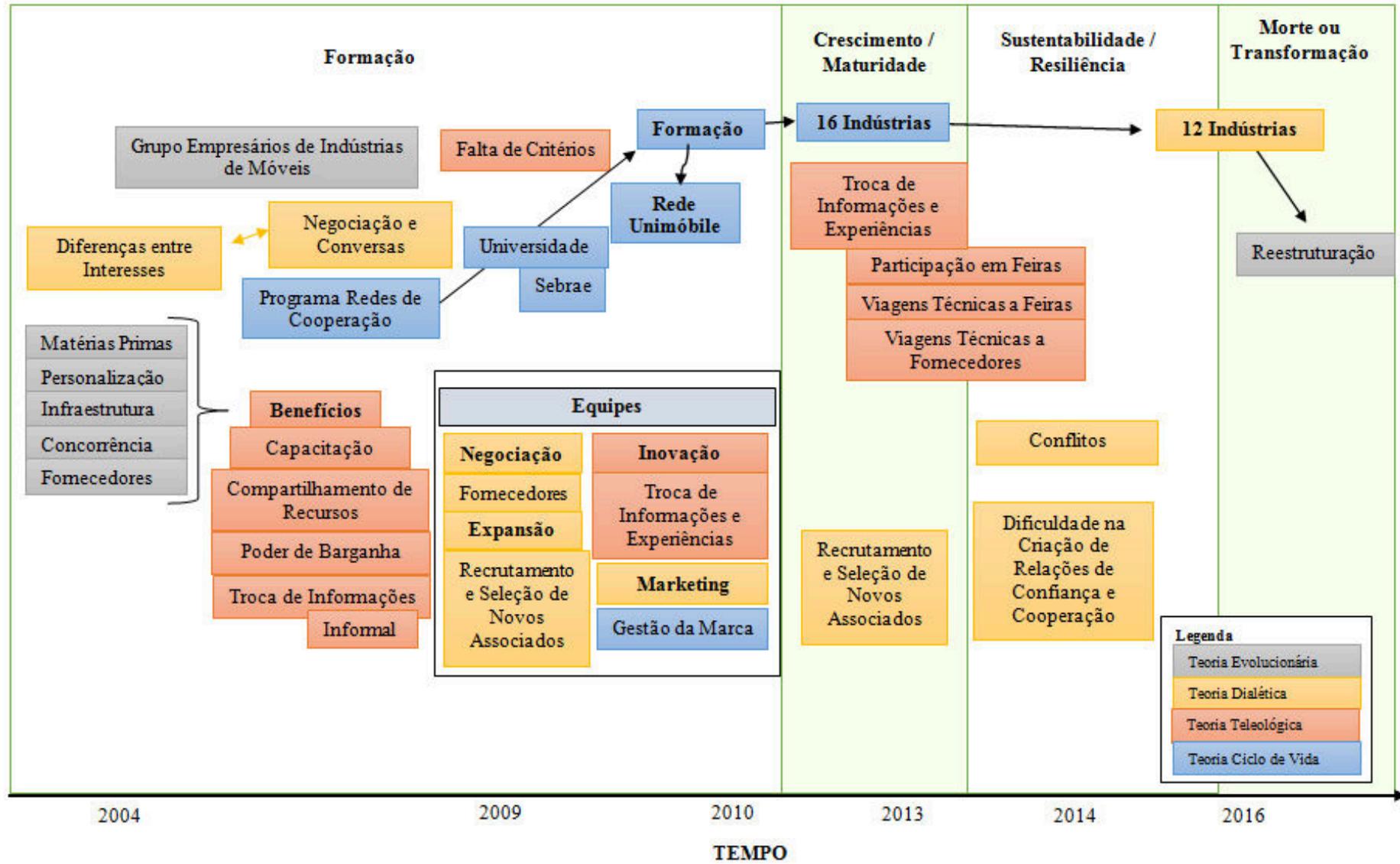
As equipes funcionaram por determinado período com mudanças baseadas em teorias diferentes. A equipe de negociação e expansão, devido à falta de critérios predeterminados, originariamente vinculou-se à teoria dialética, sendo discutida a disputa por controle e poder e acordados e desenvolvidos os interesses comuns na rede. A fase de inovação, por se fundamentar na teoria teleológica, revelou aprendizagem ao longo do processo, porém não uma trajetória, sendo seu papel no desenvolvimento da rede caracterizado como informal. A equipe de *marketing* seguiu a teoria do ciclo de vida, sendo consideradas, desde o começo, a marca e as ações de *marketing* como um processo com início meio e fim, por, no primeiro momento, gerir a marca e colocar o foco em sua divulgação e consolidação. Como muitos

integrantes não adotaram a marca em seus processos e em suas indústrias, ela foi perdendo seu papel até que, ao longo do tempo, deixou de ser utilizada nas lojas.

Um exemplo foi o apresentado pelo entrevistado, ao relatar a divulgação da rede em uma feira realizada na cidade onde a maioria dos integrantes atua. Nesta ocasião, os integrantes divulgaram suas empresas individualmente não a marca da rede, o que evidenciou um aspecto negativo e comprovou o declínio da cooperação e da confiança na rede.

Esse evento negativo, em meio à fase de desenvolvimento ou busca por consolidação da marca, levou à fase seguinte da rede, a de resiliência e declínio. A falta de critérios na gestão da rede gerou conflitos em relação ao comportamento de alguns integrantes. Esse processo está ilustrado na Figura 10.

Figura 10 – Processo de Desenvolvimento da Rede Indmov (2004-2016).



Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.3 O caso da Rede Cursos

A Rede Cursos é uma rede de empresas que nasceu do fomento do programa “Redes de Cooperação”, em 2004, da ambição de jovens empresários em atender de forma mais completa seus clientes. Atualmente, com diversas empresas do ramo de ensino e de qualificação profissional, nas regiões Noroeste e Missões do estado do RS, está sendo projetada a expansão para outras cidades gaúchas, com a pretensão de atingir o número de 50 empresas associadas da ASECLIV-RS.

A Rede Cursos, muito mais do que uma escola, é uma rede de empresas associadas da ASECLIV-RS - Associação de Escolas e Cursos Livres do Rio Grande do Sul, que conta com o apoio e o suporte de instituições sólidas como a Unijuí - Universidade Regional do Noroeste do estado do RS e do programa “Redes de Cooperação” mantido pela SEDAI - Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Governo do Rio Grande do Sul.

Comprometidos com a qualidade de seus serviços e com a qualificação de profissionais para o mercado de trabalho, a Rede Cursos oferece muito mais do que cursos e treinamentos. Propicia a formação de pessoas capacitadas para vencer desafios e preparadas para contribuir para o desenvolvimento do meio em que vivem.

Atuando com responsabilidade, destaca-se pela diferenciação no atendimento de cada aluno, oferecendo boa estrutura e acompanhamento antes, durante e após a conclusão dos estudos.

Este negócio fundamenta-se no associativismo e no crescimento das escolas norteado pelos valores/princípios de cooperação, ética, valorização das escolas associadas, fidelidade, comprometimento, transparência, gestão participativa.

A visão da rede é ser referência nacional em cooperação e qualidade das escolas associadas, para atingir a missão de oferecer oportunidades de ações conjuntas para melhorias no processo educacional e crescimento das escolas associadas, com responsabilidade social.

4.1.3.1 O processo de desenvolvimento da Rede Cursos

Neste subcapítulo, apresenta-se uma análise evolutiva, a partir de entrevista realizada com o presidente da rede, demonstrando como acontece o processo de desenvolvimento baseando-se na teoria do processo. Através de quatro teorias, justifica-se por que aconteceram mudanças ao longo do tempo e mostra-se qual o potencial caminho futuro da rede, bem como

as estratégias possíveis de serem consideradas e aplicadas para a consolidação e a potencialização da rede.

Na sequência, apresentam-se os resultados da evolução da rede analisada, considerando uma visão individual como rede e outra mais ligada aos relacionamentos vistos de modo prescritivo e construtivo, pelos quais se caracterizam os quatro momentos de mudança ocorridos ao longo do tempo na rede.

Inicialmente, na teoria do ciclo de vida, considera-se que regras institucionais, normas e necessidade do cumprimento de etapas sequenciais são importantes para caracterizar o desenvolvimento, porém sem a alteração dos envolvidos ao longo do tempo. Em redes, isto é difícil e, no caso analisado, não foi possível identificar, pois houve alteração dos integrantes. Em certos momentos, porém, surgiu a possibilidade de caracterizar alguns processos e mudanças, em uma perspectiva de ciclo de vida, principalmente quanto à participação de seus integrantes na rede mais do que sob uma visão do desenvolvimento da rede como um todo.

Conforme os relatos, ficou evidente que, devido aos integrantes das redes interorganizacionais serem, por natureza, autônomos, eles possuem individualidades e propõem questões que influenciam diretamente no ciclo de vida de uma rede, levando à necessidade de um processo contínuo de desenvolvimento e sob uma visão em nível de rede.

As influências externas e a busca por maior retorno individual do que o acordado ao entrar na rede levam a um ciclo de vida, no nível individual, e prescritivo, no sentido de que muitos acabam deixando a rede.

As questões da perspectiva de um ciclo de vida e o último relato citado levam a outra teoria do processo de desenvolvimento prescritivo, relacionado a um nível de relacionamentos no qual a teoria evolucionária se torna presente. Ela é caracterizada pela premissa que, em nível de redes, sempre há possibilidade de se preverem, ao longo do tempo, mudanças de expectativas e de envolvimento por parte dos integrantes. Por exemplo, a distância entre os integrantes pode ser considerada como previsível, porém não é ponderada no início do processo.

Na teoria evolutiva, embora não seja possível prever qual integrante se manterá na rede ou não, a população geralmente persiste e evolui ao longo do tempo, de acordo com a dinâmica populacional, ou seja, evolui pelas mudanças de expectativas, influências e reorganizações.

Mudando de uma visão prescritiva para uma construtiva, uma questão torna-se importante e determinante no nível de redes, como percebido na teoria evolucionária, é o papel que um integrante exerce sobre os demais tanto em nível individual (teleológica) quanto

de rede (dialética), ou seja, a percepção distinta que uma situação ou evento pode trazer para a rede.

Na mesma perspectiva evolutiva, com a influência externa, torna-se clara a necessidade de reorganização e evolução construída dentro do grupo. Em relação ao desenvolvimento, nessa perspectiva evolucionária ele pode ser visualizado de forma parcial, devido à influência da perspectiva teleológica no processo.

Um modo construtivo tende a gerar o processo que emerge como novos objetivos determinados a partir das relações. Pode-se, através desse modo construtivo, produzir características inovadoras, em que o resultado é imprevisível, porque é uma forma de não seguir o passado. Aqueles submetidos a tais mudanças podem experimentar um elevado grau de incerteza e a necessidade de fazer sentido às mudanças (VAN DE VEN; POOLE, 1995).

Dois teorias possibilitam, portanto, uma visão do processo de desenvolvimento e serão base para a análise do caso. A teoria teleológica exige apenas metas relacionadas a uma única entidade (a rede) para explicar o desenvolvimento e, ao mesmo tempo, pode operar entre muitos membros desde que haja consenso suficiente entre eles, permitindo agir como uma única entidade organizacional.

No nível de relacionamentos, a teoria dialética exige pelo menos duas entidades com objetivos ou expectativas para preencher os papéis de tese e antítese. Os modelos de desenvolvimento e conflitos surgem entre entidades defendendo tese contrária e antítese, que colidem para produzir uma síntese. Esta, com o tempo, torna-se a tese para o próximo ciclo de uma dialética de progressão de desenvolvimento da rede como um todo.

Em uma perspectiva individual, na rede analisada, a teoria teleológica pode, inicialmente, ser verificada na determinação de ações padronizadas a nível individual do nível rede, como normalmente aplicado por parte das universidades e pelo programa “Redes de Cooperação” para as redes em fase de formação. No caso analisado, porém, isto foi só possível de ser identificado ao longo do tempo após algumas mudanças operacionais como demonstrado pelo relato de um dos entrevistados.

Apesar dessa capacitação, existe resistência parcial das escolas menores, como demonstrado no relato a seguir transcrito, que evidencia a necessidade da percepção do desenvolvimento no nível de rede e não no nível interesse individual.

A teoria teleológica em nível de estrutura em relação a metas únicas em nível de rede, no caso analisado, apresenta-se parcialmente devido à maior presença da teoria dialética do desenvolvimento. Outra padronização que sofreu alterações, ao longo dos anos, na rede analisada, foi a inclusão de novos associados, que por não possuírem tempo, como relatado

anteriormente, levaram à modificação dos critérios na rede e geraram aprendizagem e novos procedimentos na rede.

Em síntese, a respeito da teoria teleológica, como relata o entrevistado, a rede alcançou uma fase que precisa se voltar para a formulação de novos objetivos como demonstrado e sustentado na teoria dialética. Em relação aos processos, especificamente à padronização e aos processos operacionais na rede, há necessidade de mudança nos objetivos e nos caminhos a serem percorridos.

Quanto à presença dos preceitos da teoria teleológica para uma dialética ao longo do tempo, ela é identificada no âmbito das negociações e no poder de barganha junto aos fornecedores. Inicialmente, estes foram objetivos/benefícios comuns, oriundos da estruturação, porém, devido às relações dialéticas na prática não puderam ser consolidados nem sustentados na rede ao longo do tempo, como percebe-se pelo próximo relato transcrito.

Outro exemplo relaciona-se ao aproveitamento de reuniões e assembleias, em que se percebe a parte teleológica, no seguimento das pautas, e a dialética, nas discussões realizadas inicialmente.

O relato a seguir descreve como a teoria teleológica pode ser identificada em relação ao desenvolvimento ao longo do tempo.

Os processos individuais acabam gerando processos de redes, porém de forma informal. Temos a ata que é registrado, mas tem experiências boas que individualmente irá aplicar e para rede numa forma não formalizada. Não existe um documento de todas as experiências passadas ou o que foi feito para resolver.

Uma questão mostrada por tal relato é a oportunidade que a rede possui de transformar em uma lógica da dialética, a qual está caracterizada pela síntese de interesses em objetivos comuns, em que prevalecem o consenso e a proposição de ações, mudanças ou projetos. No grupo estruturalmente definido ou em reuniões ou em assembleias, são discutidos temas e gerada uma solução ou decisão a ser seguida pelo grupo, no sentido de rede, ou seja, múltiplos atores em conjunto constroem decisões e objetivos a partir de necessidades, problemas ou interesses individuais.

No caso analisado, a presença da dialética é perceptível, na narrativa do entrevistado e nos processos de rede, quanto à falta de uma articulação, levando a uma síntese ou gestão dos interesses individuais no contexto coletivo, em que duas situações tornam clara a necessidade da teoria dialética para o processo de desenvolvimento da rede como um todo.

Em relação à rede, a aplicação da teoria dialética pode ser exemplificada em relação aos benefícios iniciais de poder de barganha, no qual não persistiu a síntese ou o interesse comum dos integrantes em rede. Um problema identificado, nessa perspectiva do processo de desenvolvimento, é o relatado em relação à sustentabilidade dos negócios sem a interferência da rede, devido ao caráter de consenso ou a ideias diferentes com objetivos comuns.

No caso analisado, sob a visão da teoria da dialética, verifica-se um ponto a ser considerado: a participação do programa “Redes” por intermédio da universidade, tanto na visão da rede quanto no fortalecimento, ao longo dos anos, dos benefícios, principalmente da troca de experiências, das informações do dia a dia e de como melhorar os cursos e as escolas.

Sobre o processo de desenvolvimento, com base nos resultados anteriormente apresentados, chega-se à identificação de como ocorre o processo de desenvolvimento na rede e também de quais as implicações gerenciais que a rede poderá seguir para sua consolidação e, conseqüentemente, para o crescimento e a maximização da consecução dos objetivos propostos.

A seguir explana-se sobre como os resultados foram se apresentando, ao longo do processo de desenvolvimento da rede, iniciando pela participação do programa “Redes de Cooperação” em conjunto com a Unijuí, na formação, no planejamento e na expansão, e com o Sebrae, na capacitação. A fase inicial de aproximação entre os integrantes e de estruturação dos processos levou dois anos, tendo iniciado, em 2004, com sete integrantes. Devido ao planejamento desenvolvido pela universidade e pelo estímulo ao processo de expansão, no período de acompanhamento 2004 a 2006, o número de integrantes chegou a 15.

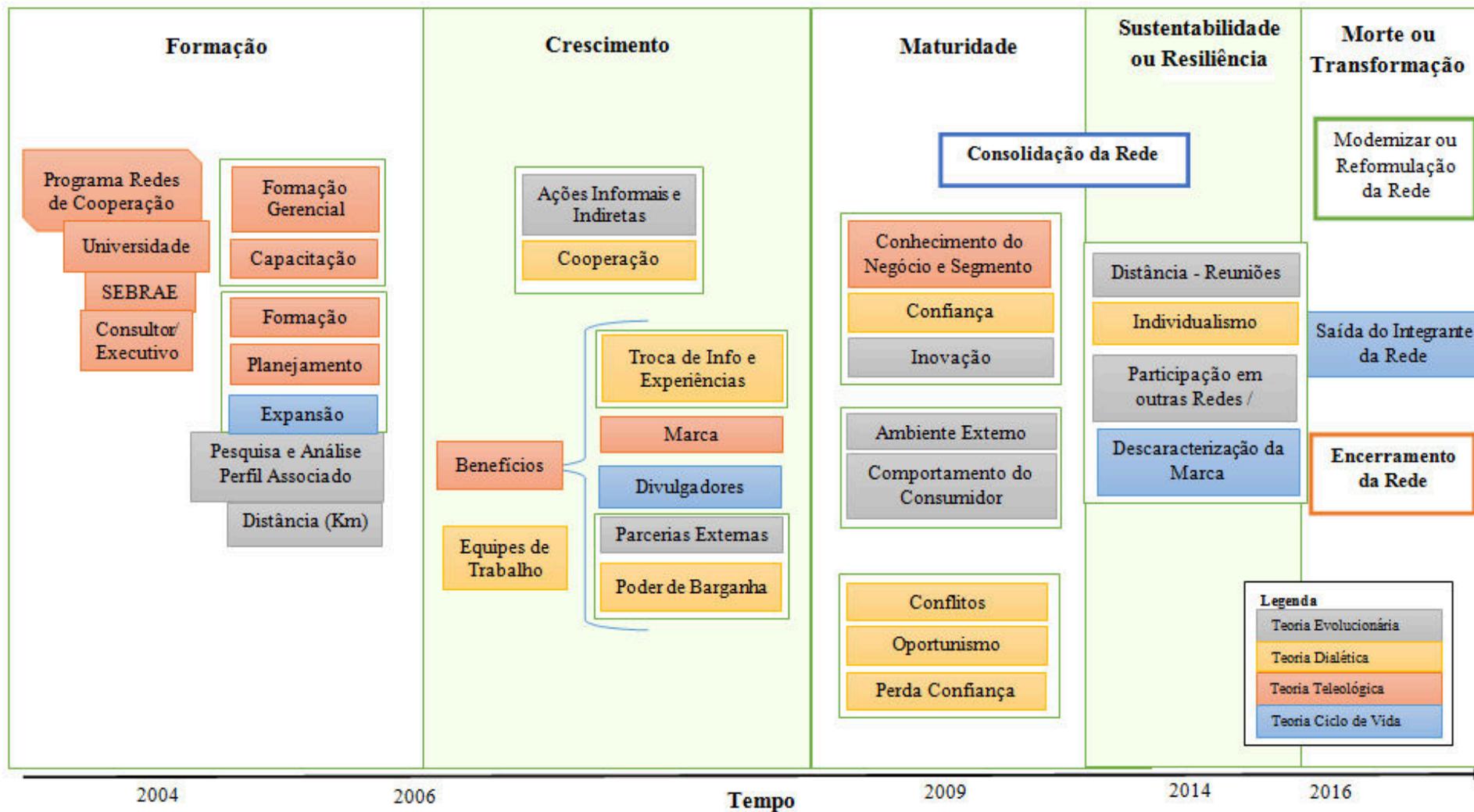
A formação, a capacitação e o planejamento definiram e promoveram os benefícios iniciais que a rede proporcionou a seus integrantes e se mantiveram, ao longo de todo período analisado. Estes benefícios foram parcerias externas, poder de barganha junto aos fornecedores, divulgação dos cursos e da marca (rede) e, principalmente, troca de informações e de experiências, promovendo tanto a cooperação quanto as ações individuais.

O poder de barganha e as parcerias externas proporcionaram o surgimento, ao longo do tempo, de conflitos, oportunismo e perda de confiança, muito por falta de uma visão dialética e de uma continuidade na visão teleológica do nível rede. Juntamente com as alterações do ambiente e do comportamento do consumidor, isto resultou em distanciamento entre os integrantes, aumento do individualismo, descaracterização da marca e participação em redes de outros segmentos, forçando a rede a decidir se modernizaria a marca e a rede como um todo ou se tenderia a reduzir ainda mais o número de integrantes, que atualmente são 8 com 10 escolas.

Positivamente, na rede, percebe-se que o benefício da troca de informações e de experiências é o caminho que possibilita cooperação e ações mais compartilhadas, gerando aumento da confiança, inovações e maior conhecimento sobre o negócio, os cursos técnicos e o segmento de escolas profissionalizantes. Este processo levou à consolidação da rede como um todo e à consecução da visão da rede: ser referência nacional em cooperação e qualidade das escolas associadas, oferecendo oportunidades de ações conjuntas para melhorias no processo educacional e crescimento das escolas associadas, com responsabilidade social.

Em relação aos modos prescritivos e construtivos de desenvolvimento, como ilustra a Figura 11. Um ciclo de vida é claramente apresentado caso a rede não ajuste suas questões relacionadas à dialética em que, nas reuniões, não são gerados processos para rede e sim para o contexto individual. Teses são discutidas, mas não é alcançada a síntese do que deve constituir o objetivo comum dos participantes.

Figura 11 – Processo de Desenvolvimento da Rede Cursos (2004-2016).



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Interligando as teorias do processo de desenvolvimento ao longo do tempo, com base na Figura 11, considera-se a atual necessidade de readequação da formação da rede, sendo preciso capacitar seus gestores e proporcionar a identificação e a homogeneidade dos objetivos tanto em rede como os autônomos, para viabilizar a geração dos benefícios da rede e tornar perceptível o que o entrevistado explica: “tudo que aconteceu e que se não estivesse na rede já teria quebrado”.

Alguns questionamentos ficam para futuras aplicações: Será que para os associados mantendo uma participação indireta sem precisar participar resulta em um processo de desenvolvimento? Nesse caso, sugere-se a rede que poderá ser perceptível o desenvolvimento, em nível de rede, no momento em que os motores dialéticos e a teoria evolutiva forem assimilados por todos os gestores.

Sobre a viabilidade da rede, considera-se que, conforme relatado na entrevista, o potencial de mercado da rede é vasto. Na fala do entrevistado, fica uma mensagem final sobre os resultados apresentados *“aquela ideia de pensar que está difícil ... estamos num momento político e econômico a nosso favor, porque quem quer se capacitar... quando há demissões só ficam os melhores, e quem não tem capacitação e quer permanecer tem que se capacitar...”*

4.1.4 O caso da Rede Pneus

A Rede Pneus (associação de revendedores de pneus, peças, acessórios e prestadores de serviços) surgiu de um projeto da SEDAI (Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais) e da UFSM (Universidade Federal de Santa Maria), em outubro de 2006, com o objetivo de criar grupos de micro e pequenos empresários do mesmo segmento, com a finalidade de melhorar seu desempenho em questões como: a) *marketing*; b) negociação; c) inovação. Ela foi composta por 19 empresas, abrangendo 10 cidades da Região Central do estado do Rio Grande do Sul.

Em outubro de 2006, foi formada a Rede Pneus, que começou com 19 integrantes, hoje reduzidos para 14. Conforme relato do presidente fundador (E10), ele foi convidado para assistir ao lançamento de uma rede pela UFSM. Após tal lançamento, ele se interessou pelo projeto, pouco depois, um dos consultores da UFSM o convidou a organizar uma rede. Ele ficou incumbido de ajudar a encontrar pessoas interessadas em se associar. Foram feitos alguns contatos com apoio da universidade. Na primeira reunião, participaram 21 empresas; na segunda, 14; na terceira, 7; na quarta, só 3 empresas. Existiu uma expectativa inicial muito grande, que depois diminuiu. Por fim, foi formatada a rede com 19 empresas.

4.1.4.1 O processo de desenvolvimento da Rede Pneus

Sobre o processo de desenvolvimento da rede Central de Pneus identificou-se que ela, ao longo dos anos, passou por três momentos evolutivos ou eventos que resultaram em mudanças e desenvolvimento.

O primeiro momento foi o da formação da rede e início das atividades em rede, no qual identificaram-se as teorias do ciclo de vida, teleológica e dialética.

A teoria do ciclo de vida foi identificada, na formação da rede, na participação do programa “Redes de Cooperação”, através da universidade, que convidou os empresários do setor a conhecer a metodologia do programa e a formatar e organizar a Rede Pneus. Tal metodologia segue fases determinadas, em um contexto individual, com tempo definido de implantação, sem contar com a participação dos empresários do setor, apenas com a da universidade.

De acordo com a metodologia do programa, foram definidas as equipes de atuação. O Quadro 23 mostra tais equipes, bem como a relação com a teoria do processo de desenvolvimento e a perspectiva temporal.

Quadro 21 – Equipes Rede Pneus

Equipe /Diretoria	Teoria Desenvolvimento	Tempo	Atuação
Marketing	Teleológica	Vertical	Não identificado a atuação da equipe
Negociação	Teleológica	Vertical	Busca poder barganha em fornecedores
Inovação	Teleológica	Vertical	Não identificado a atuação da equipe
Expansão	Teleológica	Vertical	Sensibilizar e aderir novos associados à rede

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Ao analisar as equipes evidenciadas no Quadro 23 e através da entrevista com o presidente e da consulta a documentos da rede, verifica-se a falta de uma trajetória definida da atuação ao longo do tempo, pois todas as equipes seguem a teoria teleológica. Apesar de os objetivos serem coletivos, a forma como a rede os atinge não é clara, os objetivos definidos em rede, sem o apoio do programa, não foram claramente identificados. Muito disto se deve à situação revelada pelo entrevistado: *"Todo mundo semianalfabeto, somos gente que discute sem estudo, sem conhecimento nenhum"*.

Ressalta-se que a teoria teleológica se apresentou na operacionalização do estatuto, do regulamento e do regimento. Apesar de serem específicos, estes documentos não foram totalmente aplicados. Por exemplo, devido ao foco no aumento de integrantes da rede, não

houve critérios para seleção e, pela falta de conhecimento dos participantes por não ser totalmente entendido por eles, este fato acabou gerando problemas devido à variação no número de integrantes ao longo do tempo.

Os benefícios criados na teoria teleológica foram construídos coletivamente, mas com trajetórias individuais autônomas, podendo, na prática, serem associados, em algumas atividades, à teoria dialética, como ilustrado no Quadro 24.

Quadro 22 – Benefícios gerados na Rede Pneus

Benefício	Teoria Desenvolvimento	Tempo	Eventos
Poder de barganha	Dialética	Vertical	Negociação com fornecedores conforme necessidades rede de produtos
Troca de informações e experiências	Dialética	Vertical	Realizado nas reuniões, porém sem controle das trocas e experiências
<i>Marketing</i> compartilhado	Teleológica	Vertical	Ações individuais dos associados não identificado na rede
Capacitação	Teleológica	Horizontal	Fornecedores realizam capacitações aos integrantes em períodos específicos

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Ao analisar o Quadro 24, verificam-se as teorias teleológica e dialética diretamente relacionadas aos objetivos e a teoria do ciclo de vida relacionada aos fornecedores, sendo indiretamente derivadas dos objetivos poder de barganha e capacitação.

Na teoria teleológica, o benefício *marketing* compartilhado, gerido, na prática, pela equipe de *marketing*, não evidenciou claramente sua geração no nível de rede, estando mais relacionado ao nível individual dos integrantes. Resultado similar ao obtido em capacitação que, apesar de ser um dos benefícios gerados pela rede, o aprendizado ocorre no nível individual, não existindo ações pós-treinamentos para o nível rede. Essas capacitações são oferecidas pelos fornecedores e possuem relação direta com o benefício poder de barganha, identificado na teoria dialética, no qual, através, da equipe de negociação, a rede obtém tanto benefício econômico como treinamento para seus integrantes.

Além do benefício poder de barganha, na teoria dialética foi identificada a troca de informações e experiências que ocorre nas reuniões. Ela não foi relacionada à teoria teleológica, pois não existe um objetivo definido, mas é uma atividade com predominância no nível individual. Ele parte da construção coletiva, mas acontecimentos, eventos e valores contraditórios acabam competindo, sendo aproveitado de maneira distinta por seus integrantes.

Esses benefícios são gerados nas reuniões realizadas pela rede que segue a teoria dialética, em que todos participam e expõem suas opiniões. Essas reuniões podem ser consideradas como o elo de desenvolvimento tanto no nível de estrutura quanto de atividades realizadas pelas equipes na rede.

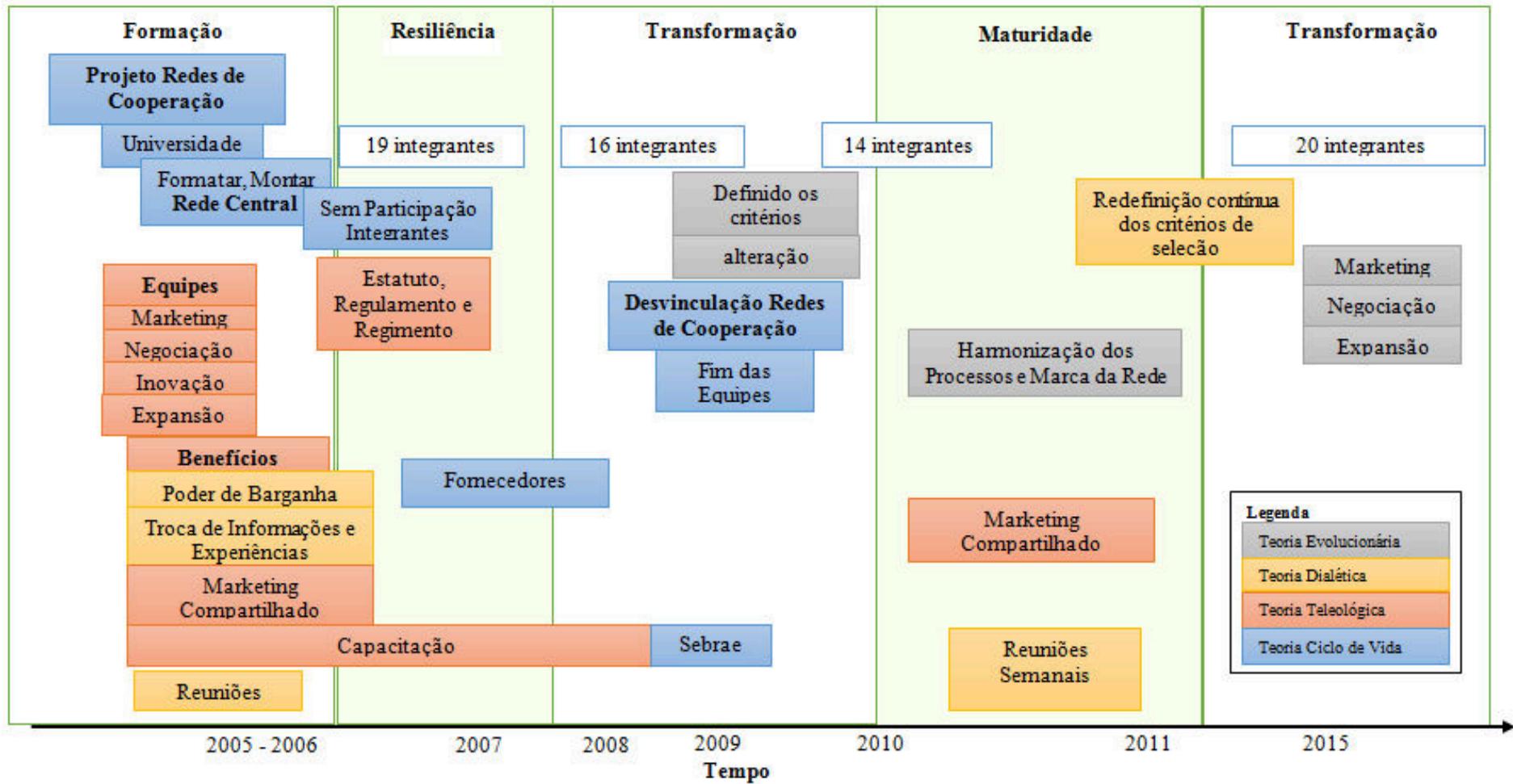
Ao longo do tempo, a rede chega ao segundo momento de seu desenvolvimento: a desvinculação da rede do programa “Redes de Cooperação” e a percepção, por parte da gestão da rede, da falta de critérios para a seleção dos integrantes e os problemas gerados pela metodologia do programa “Redes” não ter deixado claros esses critérios. Essas situações se justificam pela teoria evolutiva, que em seu ponto extremo, foi a determinação, na prática, do fim das equipes de atividade, ficando a gestão da rede a cargo de seu presidente e da diretoria. As decisões são tomadas em conjunto nas reuniões que passaram a ser semanais, com a presença dos demais integrantes da rede.

Nesse momento, a rede sofreu redução do número de integrantes e passaram a ser gerados apenas os benefícios do poder de barganha, através da aproximação com fornecedores, e da troca de informações e experiências, relacionada ao aumento do número de interações através das reuniões semanais.

A rede chegou então ao terceiro momento de desenvolvimento que perdura até os dias atuais. O processo atual de desenvolvimento da rede contempla: harmonização de seus processos e de seus integrantes, conforme a teoria evolucionária de variação, seleção e retenção de práticas; busca pelo fortalecimento da marca da rede e por tornar a rede mais conhecida; possibilidade futura de expansão com critérios definidos; aprendizado gerado, nesse tempo de atividade da rede, para seus integrantes e fornecedores; negociações vantajosas para rede e para seus fornecedores; busca de parcerias e alianças estratégicas.

Em síntese, o processo de desenvolvimento da rede está descrito na Figura 12. Fica claro que a rede passou da teoria do ciclo de vida para as teorias evolucionária e dialética, na redefinição contínua dos critérios de seleção e retenção dos integrantes, de novos integrantes e de fornecedores ao longo do tempo.

Figura 12 – Processo de Desenvolvimento da Rede Central de Pneus (2005-2016).



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

4.1.5 O caso da Rede Imob

A Rede Imob é uma associação de 11 imobiliárias da cidade de Santa Maria. Sua criação ocorreu no dia 9 de novembro de 2006, com o objetivo de incrementar os negócios das empresas participantes, pelo aumento no número de imóveis disponibilizados e pela maior captação de clientes através de ações conjuntas.

A Rede Imob contou com o apoio de algumas organizações que participaram e acompanharam seu processo de implantação, dentre elas a Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI) e a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

É a primeira Rede de Imobiliárias do interior do estado do Rio Grande do Sul. Ela conta com uma equipe de mais de 50 corretores diretos muito bem preparados, 11 imobiliárias de tradição e já consagradas no mercado trabalhando, dispendo de, em parceria, um cadastro único de imóveis para compra e venda e de uma central de atendimento com horário de funcionamento diferenciado, no Monet Plaza Shopping.

A Rede Imob é uma prova de que a união pelo trabalho, a divisão de esforços, a troca de ideias e a atuação em equipe são fundamentais para o sucesso no segmento de imóveis, pois competência, profissionalismo e qualidade são sua marca.

Com a missão de promover parcerias e estreitar o relacionamento entre as imobiliárias integrantes da Rede, ela destaca-se pela excelência nos processos e pela velocidade nos negócios. Busca ser sempre referência no mercado imobiliário do RS, tendo se tornado uma das marcas mais reconhecidas no segmento, por proporcionar soluções completas aos clientes.

Apesar de Varamäki e Vesalainen (2003) e Alves e Pereira (2012) explanarem que não existe um modelo único para as redes interorganizacionais; a forma como elas são estruturadas varia de acordo as características dos integrantes; um acordo de cooperação, muitas vezes, leva a outro tipo de relacionamento, os casos apresentados demonstram que foi seguido um padrão inicial, em muito devido à intervenção das universidades e do modelo de estrutura do programa “Redes de Cooperação”.

4.1.5.1 O processo de desenvolvimento da Rede Imob

Sobre o processo de desenvolvimento da Rede Imob, recorreu-se a entrevistas realizadas com um de seus fundadores. A rede passou por três momentos influenciados pela teoria do processo de diferentes formas, bem como pela percepção de tempo por parte dos envolvidos.

O processo de formação da rede foi considerado como o primeiro momento de mudança para os empresários que se reuniam informalmente. A universidade os procurou, através de consultores, e lhes apresentou o programa “Redes de Cooperação” o qual possuía uma metodologia que poderia auxiliar o grupo a se formalizar em uma rede e gerar benefícios com o suporte do programa “Redes de Cooperação”.

A universidade, através de um consultor, realizou todo o processo de implantação da metodologia de formação da rede com a elaboração do estatuto, do regulamento, do código de ética e do regimento próprio da rede. Conforme esta metodologia, a rede, com uma estrutura determinada, atua em equipes. No caso da Rede Imob, foi constituída uma central de atendimento onde foram concentrados os assuntos desse nível de rede.

A estrutura da rede, através da central e das equipes, atua diretamente sobre os assuntos no nível de rede, porém identifica-se a teoria do processo de desenvolvimento de forma diferenciada em cada uma das equipes e no desenvolvimento da rede. Na formação da rede, identificou-se a teoria teleológica. Isto justifica a dificuldade de, até o momento, considerar que a rede possui uma trajetória que levará a seu desenvolvimento em nível de rede, pelo fato de os treinamentos de processos e a autonomia que ela possui permanecerem independentes das ações predeterminadas pelo programa “Redes”.

Nesse momento inicial, a Rede justifica suas mudanças pela teoria do ciclo de vida, em que, por serem determinadas, as ações seguem regras institucionais de modo prescritivo de ação e individual de resultados. Pela teleologia justifica-se suas mudanças pela autonomia e diferentes caminhos seguidos por seus integrantes para atingir os seus resultados e a continuar na rede. Não se pode afirmar o mesmo para as equipes e para as atividades da rede, após formação, ao chegar ao segundo momento de evolução da rede.

No segundo momento de evolução, a rede apresenta mais dinâmica ao trabalhar em equipes. Suas atividades podem ser identificadas por diferentes teorias do processo. Conforme relato do entrevistado, a rede realiza reuniões. Em uma delas, são tratados apenas assuntos administrativos e de gestão da rede. A outra caracteriza-se como uma reunião de negócios com a participação de todos os integrantes. Essas reuniões, fundamentadas na teoria dialética, contribuem para a consolidação das ações em nível de rede por serem as bases para a geração de estratégias conjuntas, que levam ao terceiro momento de desenvolvimento da rede.

O terceiro momento corresponde ao desenvolvimento da rede. Muitas das ações realizadas no segundo momento resultam em mudanças, ao longo do tempo, devido às teorias dialética e evolucionária, como se visualiza no Quadro 25.

Quadro 23 – Terceiro momento de desenvolvimento da Rede Imob

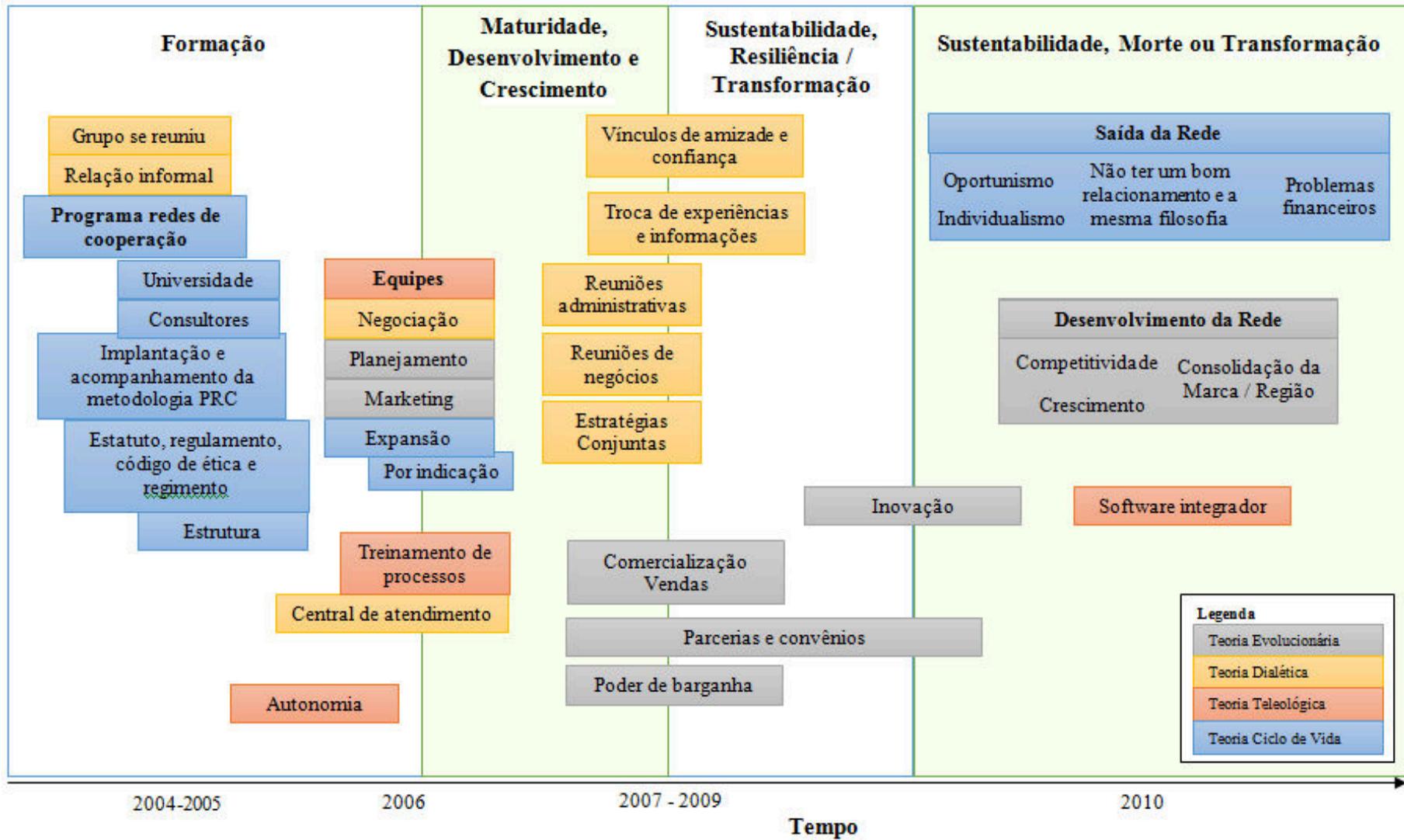
Evento	Teoria Desenvolvimento	Tempo	Atuação
Vínculos de amizade e confiança	Dialética	Vertical	Estabelecido ao longo do tempo pelas interações e relações
Troca de experiências e informações	Dialética	Vertical	Dois momentos voltados para o desenvolvimento dessas ações
Inovação	Evolucionária	Vertical	Ações para consolidação das relações em rede
Comercialização / vendas	Evolucionária	Vertical	Integração entre os participantes
Parcerias e convênios	Evolucionária	Vertical	Constante busca por novas parcerias com entidades relacionadas ao setor imobiliário
Poder de barganha	Evolucionária	Vertical	Ações de <i>marketing</i> e de aquisição de recursos para rede em conjunto

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Analisando o Quadro 25, identifica-se que, com a presença das duas teorias, o desenvolvimento da rede ampara-se na confiança e nas relações mais próximas de seus integrantes. Seguindo a teoria evolucionária, através da inovação e em busca de parcerias e de maior poder de barganha, houve o desenvolvimento de um *software* integrador, a fim de facilitar as trocas e as informações em toda rede e proporcionar, no futuro, competitividade e crescimento à rede.

Após analisar os resultados da entrevista, considera-se que houve problemas nas mudanças geradas pela teoria dialética, ou seja, a falta de estratégias conjuntas ou de consenso nas reuniões pode levar a rede a sofrer devido ao oportunismo, ao aumento do individualismo e a problemas de relacionamento que provocam a saída da rede.

Figura 13 – Processo de Desenvolvimento da Rede Imob (2004-2016).



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

4.1.6 O caso da Rede Tintas

Lojas de tintas é um setor constituído por pequenos empreendimentos, porém de significativa representatividade na economia regional, o que justifica ações de apoio a seu desenvolvimento. As lojas de tintas fazem parte de um setor em que há forte concorrência, por isso apresenta novas perspectivas: a prática do associativismo e do empreendedorismo. Essa nova cultura de união entre as empresas é apontada como um dos instrumentos para superar as dificuldades e gerar benefícios. Cooperação em rede significa uma mudança de mentalidade empresarial, rompe com o individualismo, trabalha em união, comprometimento e confiança, atendendo o que o setor necessita com certa urgência.

A primeira Rede Tintas foi lançada em novembro de 2008, através do programa “Redes de Cooperação”, sendo desenvolvida pelo governo do Estado – SEDAI (Secretaria do Desenvolvimento e de Assuntos Internacionais) e UNISC (Universidade de Santa Cruz do Sul). Ela nasceu do desejo e da necessidade de seus associados de unir esforços para conquistar objetivos comuns, sem perderem sua individualidade. Assim, criaram uma nova entidade em forma de associação que congrega empresas de comércio de tintas do estado do Rio Grande do Sul. A associação trabalha com uma metodologia específica para o associativismo.

A Rede Tintas é constituída por 14 empresas dos Vales do Rio Pardo e Taquari, que geram, na região, 50 empregos diretos e 200 indiretos. Em 2009, foi lançada a rede UNI, também constituída através do programa “Redes de Cooperação”, desenvolvida pelo governo do estado – SEDAI (Secretaria do Desenvolvimento e de Assuntos Internacionais) e UNIJUI (Universidade de Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul). No começo, eram 21 lojas, posteriormente reduzidas para 18. Iniciaram com um faturamento anual de R\$ 15.120.000,00, ou seja, uma média mensal de R\$ 70.000,00 por empreendimento, gerando 85 postos de trabalho.

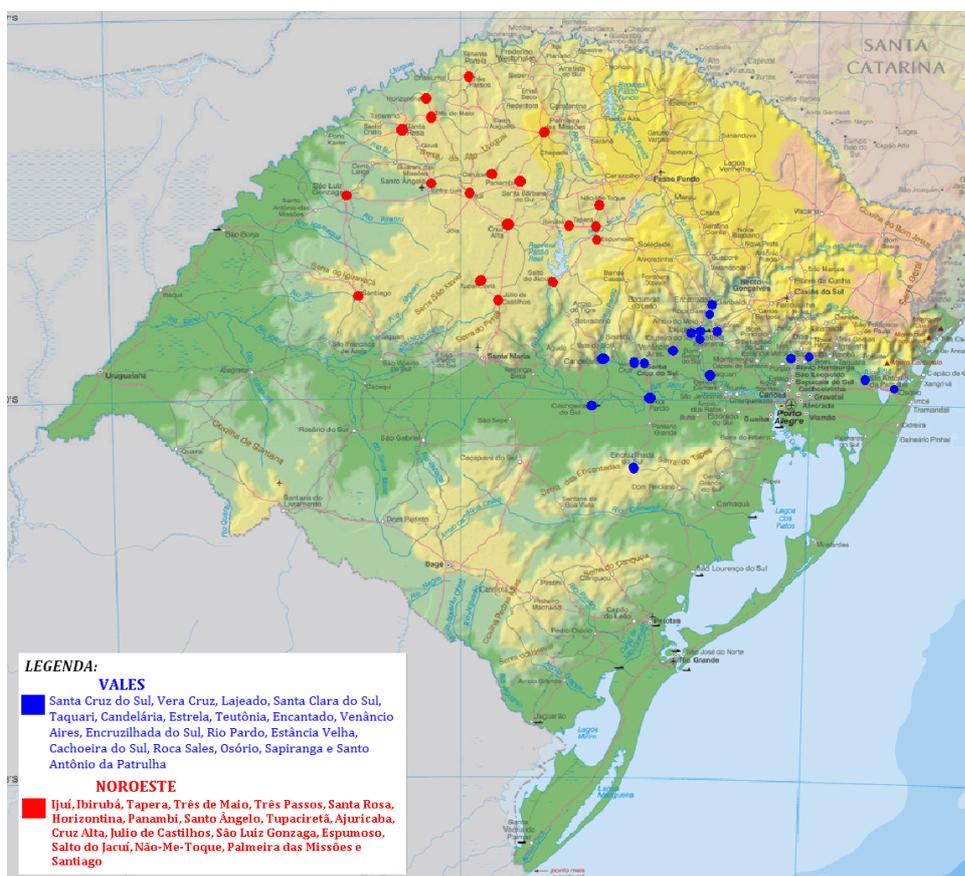
Em 2012, ocorreu a união das duas redes em uma. O processo foi realizado com a intermediação das universidades envolvidas e a participação do consultor da Rede Uni como consultor da Rede Tintas. Houve reuniões, sendo feito o acordo da mudança de todos os integrantes da Rede Uni para a Rede Tintas, sem o pagamento de qualquer taxa ou valor. Os integrantes da Rede Uni passaram a utilizar apenas o nome da Rede Tintas. Quanto aos processos e à gestão, foram utilizados os da Rede Uni, aplicados à Rede Tintas pelo executivo da Rede Uni, o qual passou a ser o gestor da Rede Tintas.

A estrutura da Rede Tintas ficou composta por (01) presidente, (01) vice-presidente, (01) tesoureiro, (01) secretário, (05) Conselho Fiscal, (03) Conselho de Ética, (01) executivo, (04) equipe de *marketing* e capacitação, equipe de expansão e inovação, diretoria e (04) equipe de negociação. Ressalta-se que um integrante e executivo (gestor) não possui restrição de participação em mais de um conselho ou equipe.

A missão da rede é promover a integração entre as empresas do ramo de tintas, buscando melhor poder de compra, troca de experiências e aperfeiçoamento das equipes em prol de maior lucratividade e crescimento. Visa consolidar e expandir a marca REDECOR-RS no Rio Grande do Sul, como referência no ramo de tintas.

Verificam-se alguns benefícios de participar na Rede Tintas: a) ganhos de credibilidade junto a clientes e fornecedores; b) negociações em compras com melhores preços; c) valorização da marca com mídia conjunta; d) troca de experiência entre os associados; e) capacitação de gestores e funcionários; f) acesso a novos fornecedores; g) preservação da individualidade.

Figura 14 – Mapa de Localização das Lojas da Rede Tintas.



Como mostra a Figura 14, a partir do mês de março de 2012, a Rede Tintas (Vales) se uniu à Rede Uni (Noroeste), ambas do mesmo segmento. Todas as empresas foram mantidas sob nome único de REDE TINTAS-RS. Divididas por núcleos, as lojas estão localizadas nas regiões: Vale do Taquari, Vale do Rio Pardo, Noroeste, Alto Uruguai e Missões. A Rede possui, em 2016, 39 empresas associadas nos municípios de Candelária, Encantado, Encruzilhada do Sul, Estrela, Lajeado, Santa Clara do Sul, Santa Cruz do Sul, Taquari, Teutônia, Venâncio Aires, Vera Cruz, Rio Pardo, Estância Velha, Roca Sales, Sapiranga, Osório, Santo Antônio da Patrulha, Ijuí, Panambi, Horizontina, Santa Rosa, Três de Maio, Santo Ângelo, Ajuricaba, Tapera, Tupanciretã, Cruz Alta, Três Passos, Júlio de Castilhos, Ibirubá, São Luiz Gonzaga, Espumoso, Salto do Jacuí, Palmeira das Missões, Não-Me-Toque, Cachoeira do Sul e Santiago.

4.1.6.1 O processo de desenvolvimento da Rede Tintas

Sobre o processo de desenvolvimento da Rede Tintas, recorreu-se à narrativa de seu gestor e aos documentos obtidos junto à rede. Identificou-se que, ao longo dos anos, a rede passou por cinco momentos evolutivos, originados por eventos e situações que podem ser explicados pela teoria do processo e que contribuem para o entendimento de como acontece o desenvolvimento em redes horizontais.

O início das operações em rede, no caso analisado, ocorreu devido à forte concorrência do setor, no período (2007). Ela resultou no associativismo e empreendedorismo de um grupo de empresários do setor de bazar, tintas e materiais de construção, que foram sensibilizados e convencidos a formar uma rede de cooperação. A sensibilização foi realizada pelo programa “Redes de Cooperação”, através de seus consultores vinculados à universidade por meio de visitas e reuniões com os empresários da região de Santa Cruz do Sul.

Nesse processo, após apresentar sua metodologia e ter a adesão de um grupo de empresários, o programa “Redes” foi buscar, junto à Associação Comercial das cidades próximas a Santa Cruz, novos parceiros ou associados para o projeto da rede, a fim de ter um grupo significativo em condições de lançar a Rede Tintas, em 2008. Posteriormente, essa ação foi considerada como uma falha na metodologia do programa, que exigiu, no terceiro momento de desenvolvimento da rede, uma readequação no segmento de atuação dos integrantes, para tornar possível a passagem a um nível de rede.

A Rede Tintas foi formatada seguindo a metodologia já conhecida e aplicada em todas as redes formadas até então. O programa estabelece regulamentos, atas e regimentos que

buscam padronizar as ações dos integrantes de rede, no desenvolvimento de suas atividades em rede, sob a forma de equipes de trabalho, para que consigam atingir os objetivos comuns e gerar benefícios para o nível de rede e, conseqüentemente, para seus parceiros.

Analisando esse momento inicial, à luz da teoria do processo de desenvolvimento, buscou-se identificar os motores das mudanças ocorridas e que serviram de estímulo e base para as mudanças seguintes e para a evolução da rede.

O início relacionado à forte concorrência resultou em associativismo e empreendedorismo e pode ser entendido pela teoria evolucionária. Os empresários, em suas organizações, viram a necessidade de evolução devido à concorrência, o que os levou a reduzir seus negócios e a selecionar meios pelos quais, gradualmente, pudessem desenvolver seus negócios, com a complementariedade de recursos oferecida em forma de rede e com a organização do programa “Redes de Cooperação”.

O programa “Redes de Cooperação” e todos os eventos relacionado a ele classificam-se na teoria do ciclo de vida, pois o programa, embora realizando reuniões e sensibilizações, possuía uma metodologia claramente estabelecida de formação de rede e de fases para sua implantação. Esse padrão foi seguido no caso da formação da Rede Tintas.

Os benefícios gerados na Rede Tintas ao relacionar com a teoria do processo podem ser verificados a presença de mais de um motor de mudança no processo de desenvolvimento da rede, ou seja, as mudanças em cada um dos benefícios são influenciadas de forma diferente, como mostra Quadro 26.

Quadro 24 – Benefícios da Rede Tintas

Benefício	Teoria Desenvolvimento	Tempo	Eventos
Poder de compra	Dialética	Vertical	Negociações entre rede e mercado tanto fornecedores quanto clientes pela abrangência da Rede.
Troca de experiências	Teleológica	Vertical	Relacionamento com objetivos comuns, porém com resultados individuais
Capacitação	Teleológica	Horizontal	Capacitações em períodos e com objetivos determinados com resultados individuais e não determinados
Valorização da marca	Evolutiva	Vertical	Processo de gestão, planejamento e ações para fortalecimento da marca no setor
Novos fornecedores	Dialética	Vertical	Alianças e busca por novos produtos
Autonomia	Teleológica	Vertical	Gestão individual de suas ações e operações

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Analisando o Quadro 26, verifica-se a presença de três teorias do desenvolvimento cujo impacto resulta tanto do individual, ou seja, do reflexo das ações de seus integrantes, quanto no coletivo a partir das relações criadas e existentes na rede.

Esses benefícios são trabalhados na rede pelas equipes formadas pelo programa “Redes de Cooperação”, as quais possuem influências da teoria do processo, como descrito no Quadro 27.

Quadro 25 – Equipes da Rede Tintas

Equipe /Diretoria	Teoria Desenvolvimento	Tempo	Atuação
Negociação	Dialética	Vertical	Equipes que influenciam e são influenciadas diretamente pelos fornecedores e pelas ações entre suas equipes
Comercialização	Dialética	Vertical	
Inovação	Dialética	Vertical	Equipe criada, porém, pouca atuação não sendo possível caracterizá-la na rede.
Expansão	Ciclo de Vida	Horizontal	Segue a metodologia do programa “Redes”

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Analisando o Quadro 27, identificam-se duas teorias do desenvolvimento. No entanto, não é possível verificar uma delas, quando analisados os benefícios, por ser uma equipe que trabalha com regras institucionais e que não são geradas e sim atingidas na rede.

Essa teoria não identificada nos benefícios é a teoria do ciclo de vida, pois a equipe de expansão, ao seguir etapas e fases de captação de novos associados para rede, não considerou as individualidades nem as mudanças individuais, ao longo do processo, principalmente nos aspectos relacionados aos interesses dos novos integrantes. Por não existir um critério, acabaram sendo selecionadas empresas de diversos segmentos.

Não foi possível identificar as teorias evolucionária e teleológica no relacionado às equipes, devido à forma como elas operam através da teoria dialética, em que, ao final, existe a necessidade de um objetivo comum, determinando assim a trajetória da equipe e impossibilitando o desenvolvimento individual de cada integrante da equipe, de forma separada.

A experiência da Rede Tintas gerou, no programa “Redes”, o interesse de desenvolver projeto semelhante em outra região do estado do Rio Grande do Sul. Isto foi realizado na Rede Uni, no Noroeste do estado, com empresários da região. Ali foram implantadas a metodologia e as funcionalidades da Rede Tintas, entre 2008 e 2009, porém com a definição de um executivo (gestor) para atender exclusivamente os assuntos de Rede como processos, planejamento e metas, o que resultou no segundo momento.

O segundo momento corresponde ao desenvolvimento da Rede Tintas ou da metodologia aplicada à Rede Tintas, pois com a criação da Rede Uni existiu uma aproximação entre as redes. Pelas ações do executivo responsável pela rede Uni, houve troca de experiências entre ambas quanto à possibilidade de comparação de resultados e à percepção, por parte de integrantes da Rede Tintas, da necessidade de evoluir a metodologia do programa “Redes”. Esta evolução referia-se à adoção de um executivo que pudesse ter total atenção para os assuntos no nível rede e que não atendesse tanto seus interesses pessoais quanto os coletivos, como até então acontecia nas equipes, por terem integrantes com processos autônomos em suas empresas.

A partir disso, o executivo da Rede Uni passou a atender as ações até então desempenhadas pelas equipes de negociação e comercialização da Rede Tintas, o que funcionou e proporcionou resultados, para ambas as redes, na geração de maior poder de barganha e na troca de experiências. Esse processo resultou no terceiro momento de evolução da rede: a desvinculação do programa “Redes”, em 2011.

O terceiro momento pode ser descrito brevemente e verificado, utilizando-se a teoria do ciclo de vida, em que o desvinculamento de ambas as redes do programa “Redes de Cooperação” representou um momento de fim de ciclo. Nas duas, ele foi gerado pela teoria evolucionária, devido à necessidade de mudança gradual de seus processos, o que foi possível pela constituição do gestor e dos processos em nível de rede.

Esse processo contribuiu para que ambas as redes pudessem realizar uma variação de sua estrutura e selecionassem um novo formato de estrutura de rede, mesmo sem resultar na mudança dos objetivos comuns e da autonomia das ações individuais, ou seja, mudança de perspectiva de rede.

A rede criou e adotou critérios específicos de perfil para seus integrantes. Devido a influências do ambiente e aos objetivos comuns, houve readequação também no número de seus integrantes. Assim, a Rede passou a trabalhar no nível exclusivamente de rede, chegando ao quarto momento de evolução.

Nesse quarto momento aconteceu, em 2012, com a unificação entre Rede Uni e a Rede Tintas. Na readequação de regulamentos e regimentos, foi extinta a Rede Uni e houve a adesão de todos os seus integrantes à Rede Tintas, passando assim a existir uma rede única com uma diretoria e dois núcleos de atuação. Cada núcleo possui interesses individuais, com objetivos comuns no contexto coletivo de rede. A formulação dos objetivos comuns da Rede Tintas e as perspectivas para o futuro podem ser consideradas como o quinto momento evolutivo da rede, diretamente influenciado pelas teorias dialética e evolucionária.

O quinto momento na teoria evolucionária está presente na forma como a rede evoluiu seus objetivos, ao atuar no nível de rede, como mostra o Quadro 28.

Quadro 26 – Objetivos da Rede Tintas

Objetivos da rede	Projeção de ações
Lucratividade	Melhorias na mensuração e poder de barganha
Expansão da marca	Ações promocionais e ações para adoção da marca Rede C de forma total pelos integrantes em suas operações
Crescimento	Aumento do número de associados e dos resultados coletivos da rede
Autonomia de processos	Rede torna-se independente dos seus integrantes, tendo menor influência da participação de seus integrantes. no longo prazo. e maior profissionalização da gestão em nível de rede.

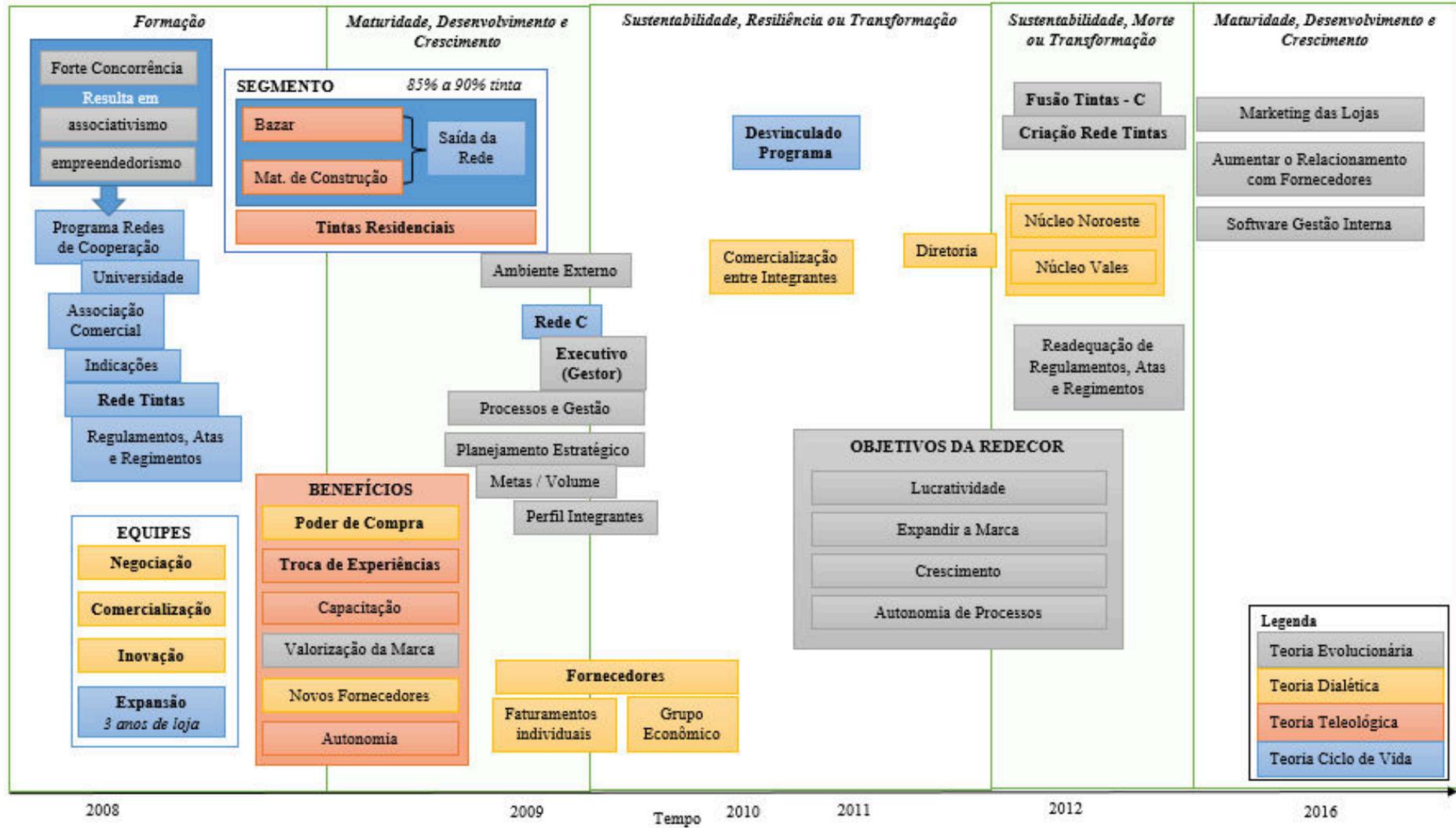
Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Analisando o Quadro 28, nota-se que os objetivos, seguindo a teoria evolucionária, podem contribuir para a proposição das metas de 2016 na rede. Essas metas podem, da mesma forma, seguir essa teoria, gerando perspectivas de desenvolvimento em nível de rede.

Verifica-se, pois, que o processo de desenvolvimento da Rede Tintas apresentou todas as teorias do processo, porém, ao longo do tempo, devido à sua evolução, ela se voltou para duas teorias centrais: a dialética, nas relações entre diretoria e núcleos, e a evolucionária, na concepção de seus processos, metas e objetivos.

Os resultados do caso analisado corroboram o que apresenta a literatura de desenvolvimento de redes (Halinen, 1998): devido a múltiplos participantes, as duas teorias são as mais ajustadas para conseguir uma gestão no nível de rede, reduzindo os conflitos dos interesses individuais, presentes na trajetória individual dos integrantes, os quais continuam autônomos e em crescimento com a rede. Esse processo está ilustrado na Figura 15.

Figura 15 – Processo de Desenvolvimento da Rede Tintas (2007-2016).



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

4.1.7 O caso da Rede Construção

A Rede Construção surgiu, em 1997, em São Paulo, com a retaguarda do SINCOMAVI (Sindicato do Comércio Varejista de Material de Construção da Grande São Paulo) fruto do esforço conjunto de empresários do segmento varejista de materiais para construção, para que suas lojas se tornassem competitivas e lutassem com as grandes redes nacionais e internacionais por melhores condições no mercado.

O associativismo do varejo no segmento de material para construção surgiu com o único objetivo de se unir para comprar grandes volumes e conseguir preços melhores. Com as mudanças na economia, os grupos estrangeiros começaram a ganhar projeção no mercado. Então os associativistas foram obrigados a rever conceitos antigos de como administrar uma loja. Hoje, o profissionalismo e a competitividade passaram a ser prioridades para as pequenas e médias revendas.

A Rede Construção é um grupo nacional de lojas varejistas de materiais para construção as quais usam, em todo o país, a mesma logomarca. Hoje conta com mais de 250 lojas nos estados do MG, SP, RJ, RS, PE, CE, ES e PR. Isso tornou possível oferecer preços competitivos, melhorar a assistência técnica dos fabricantes, padronizar produtos e atendimento, melhorar o serviço prestado ao cliente.

Por exemplo, na organização da Rede, no estado de Minas Gerais, ocorreu da necessidade de pequenos e médios empresários do comércio varejista de material de construção desenvolverem mecanismos competitivos para lutar nas mesmas condições de grandes cadeias corporativas e redes internacionais. No estado de Minas Gerais, ela está dividida em três regionais: ASPECOJAN, ALOMATA E ALOMACO-MG SUL. A Rede Construção chegou ao sul de Minas, em 2010, através da união de um grupo de empresários empreendedores e decididos a se destacarem no mercado local.

No Rio Grande do Sul, a marca Rede Construção começou a ser organizada pela Rede ASUL, criada, entre os anos de 2000 e 2001, por um grupo de lojistas da Região Metropolitana de Porto Alegre, com suporte do SEBRAE. Automaticamente, eles passaram a atuar juntamente com a Rede Construção formada em outros Estados, da qual haviam tomado conhecimento em um evento nacional do segmento.

Em 2003, os integrantes da Rede ASUL souberam do sucesso do programa “Redes de Cooperação” e foram procurados pela universidade conveniada ao programa para que fossem feitos ajustes na metodologia do programa “Redes de Cooperação” e recebessem suporte em

diversos aspectos, mantendo a autonomia tanto da Rede Construção Nacional quanto do programa “Redes de Cooperação”.

Em 2004, um grupo de 12 empresários da Região Noroeste do estado do Rio Grande do Sul se reuniram e, com o suporte do programa “Redes de Cooperação” e das universidades, começaram a participar da Rede ASUL e de suas reuniões mensais, quando um grupo reduzido de empresários se deslocava para Região Metropolitana para participar da Rede ASUL.

Ao início do ano de 2007, a Rede Construção no Rio Grande do Sul obteve seu maior reconhecimento desde a sua fundação, sendo considerada a melhor rede associativa do estado. O reconhecimento veio através do *Ranking* Anual de Lojas de Materiais de Construção da Revista ANAMACO, principal revista do segmento.

Com o tempo, no entanto, a interdependência do grupo formado pelas Região Noroeste e Região Sul começou a não ser efetiva devido às diferentes características dos mercados de atuação dos integrantes e pelas dificuldades logísticas para participar das reuniões mensais na Região Metropolitana.

Estes fatos levaram o grupo da Região Noroeste, com o suporte do programa “Redes”, a se reestruturar e criar, em 2012, a Rede ANOR, inicialmente com a participação de 32 integrantes, reduzidos durante a fase de formação para 22, os quais ainda permanecem em 2016. A NOR tornou-se assim um grupo mais homogêneo, com interesses comuns e com maior proximidade geográfica.

A Rede ANOR, ao ser estruturada, passou a integrar a Rede Construção Nacional e manteve sua autonomia tanto na gestão e nas operações quanto no nível de rede e no nível de seus integrantes. Os benefícios da Rede ANOR, conforme relatos de seu presidente e de seu gestor, são a troca de informações e de conhecimento e o poder de barganha frente às demais concorrentes da região. Esses benefícios são similares em todas as redes pertencentes à Rede Construção Nacional.

Um ponto importante é que a Rede ANOR pode possuir associados com capitais diferentes, porém com objetivos comuns. Tais objetivos são discutidos, desde a sua formação, em reuniões mensais, nas quais nem sempre se verifica a presença de todos. No entanto, devido a uma cláusula estatutária, em que consta que ao não participar de três reuniões o associado é automaticamente excluído da rede, há participação significativa em todas as decisões.

Em síntese, existem semelhanças e diferenças entre a ASUL e a ANOR. Ambas possuem a mesma marca, participam e cooperam na troca de conhecimentos em âmbito

nacional, porém suas gestões são independentes, o grupo de associados é totalmente diferenciado. Na ASUL, o grupo é formado 18 lojas das regiões Metropolitana, Serra e Sul do estado. E na ANOR, o grupo é formado por 12 associados da região Noroeste e Norte do estado.

A ASUL, por contar com lojas de maior porte, geograficamente próximas, a competitividade torna-se presente, sendo ela mais identificada pela concorrência do que pela fidelização. Conseqüentemente, o compromisso dos associados entre si é menos significativo que na Rede ANOR, na qual os 23 integrantes estão geograficamente próximos e existe mais homogeneidade no grupo, levando a maior troca de conhecimentos e cooperação.

O que, basicamente, mantém os associados na ASUL são as negociações junto aos fornecedores. Como explica seu gestor, as negociações fazem o papel de manter os associados participando, mesmo que não ocorra unanimidade de aceitação por parte dos integrantes, devido ao assédio dos fornecedores, o grupo sofreu poucas saídas.

Na Rede ANOR, algumas características se destacam, como o das lojas trabalharem com menos rotatividade de produtos, não estarem localizadas na mesma cidade nem possuírem os mesmos clientes. Isto facilita obter maior cooperação e descentralização da gestão. Os diferentes processos de cada loja contribuem para a permanência no grupo e para a formulação de objetivos comuns.

Na Figura 16, apresenta-se, em azul, a presença da Rede Construção, no Brasil, e das redes ASUL e ANOR, no Rio Grande do Sul.

Figura 16 – Abrangência da Rede Construir.



Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação às negociações, a Rede ANOR começou realizando negociações com pedidos mínimos e compras em conjunto. No entanto, isto mudou e hoje a rede faz as negociações em conjunto, porém não as compras. Em 2013, foi aprovado em assembleia e implantado pela Rede um Centro de Distribuição (CD) na cidade de São Martinho, tendo cada associado se tornado cotista e responsável pela manutenção do estoque desse centro através de suas compras. O CD foi aceito por todos e, na fase final de implantação ao longo de 2013/2014, já foi considerada a necessidade de sua ampliação.

Em 2014, com o apoio da Unijuí e do programa “Redes”, foi possível implantar a proposta de reestruturação e adequação da área de estoque do CD, a fim de melhorar a disposição das mercadorias para aumentar o *mix* de produtos oferecidos aos associados. Atualmente, a estrutura do CD é constituída por cinco funcionários (um gestor e quatro operadores), equipamentos de movimentação (empilhadeira e paleteira), em uma área de 600 m², sendo referência para 24 lojas associadas. A logística *inbound* e *outbound* são terceirizadas através de rotas predefinidas conforme a localização de fornecedores e associados.

Em 2014, o até então consultor vinculado ao programa “Redes de Cooperação” e universidade passou a atuar como gestor executivo exclusivamente na Rede ANOR, sendo considerada uma profissionalização. Ele passou a ser o responsável por administrar e gerir os assuntos e proporcionar à rede um crescimento com segurança, através das bases sólidas de um planejamento de rede e não de interesses individuais.

Encontra-se um exemplo da integração e cooperação entre as Redes ASUL e Rede ANOR, quando um dos associados da Rede ANOR colocou à venda sua loja. Os integrantes na Rede ASUL e Rede ANOR se juntaram, compraram cotas e assumiram a administração da loja que passou a ter três investidores. Mais adiante, um dos investidores acabou comprando todas as cotas e assumiu a loja. Esse exemplo demonstra a filosofia da rede de, por primeiro, buscar resolver questões internamente e só depois abrir para o externo. Por esse motivo, como relatam o presidente e o gestor da Rede ANOR e gestor da Rede ASUL, as duas são coirmãs.

Ao todo a Rede Construção no Rio Grande do Sul possuía, em 2016, mais de 50 lojas em diversas regiões do estado – Grande Porto Alegre, Vale dos Sinos, Litoral, Serra e Noroeste pela Rede ANOR, rede também criada pelo programa “Redes de Cooperação”. Ela é uma das redes associativas gaúchas que mais empregam, tendo cerca de 600 colaboradores.

A missão da rede é proporcionar soluções adequadas em ambientes, através de atendimento qualificado e da busca constante de inovação, visando atender as necessidades de clientes e consumidores. Ela tem a visão de ser reconhecida como a melhor rede associativa de lojas de materiais de construção.

Para atingir esse propósito, ela adotou como valor acreditar na importância da união através do associativismo, da plena satisfação do cliente, do lucro como indispensável para o negócio, do comprometimento total para o sucesso, da imagem que eleva a marca.

4.1.7.1 O processo de desenvolvimento da Rede Construção

A respeito da evolução do caso Rede Construção, recorreu-se às entrevistas com os gestores das redes ASUL e ANOR. Demonstra-se a formação da Rede ASUL e da Rede ANOR e, posteriormente, as mudanças na Rede ANOR, representando o processo de desenvolvimento da rede no estado do Rio Grande do Sul, em três momentos decisivos, percebidos nas narrativas de todos os entrevistados e nos documentos obtidos.

O primeiro momento de mudança teve início, na Rede Construção, após a ida de alguns empresários da região do Vale dos Sinos a um evento nacional de materiais de construção. Ali, eles tomaram conhecimento da Rede Construção e de seu funcionamento em São Paulo. Seu regresso ao Rio Grande do Sul coincidiu com o lançamento do projeto “Redes

de Cooperação” que o governo do estado do Rio Grande do Sul estava iniciando. Tal fato tornou-se o ponto de partida para a criação da Rede ASUL e para sua participação na Rede Construção Nacional.

Analisando essa mudança, identifica-se e posiciona-se o desenvolvimento das relações para formação da rede, à luz da teoria dialética. Foram realizadas diversas discussões e alinhamentos dos interesses de um grupo de empresários da Região Metropolitana de Porto Alegre, com o apoio do programa “Redes de Cooperação” – projeto que possuía fases predeterminadas de início, meio e fim, bem como de suporte e apoio na formação da rede, com direcionamento segundo a teoria do ciclo de vida.

O programa “Redes”, através de universidades, buscou fomentar a criação, formalização e estruturação de redes interorganizacionais horizontais, nas quais os integrantes, mesmo em grupo, permaneciam com sua gestão autônoma da rede. Ou seja, o desenvolvimento baseava-se na teoria teleológica, pela qual os integrantes podem seguir caminhos distintos, tendo como fim o objetivo comum ou a geração do benefício determinado pelo programa, no início das negociações, por meio da teoria dialética.

Ao longo do relacionamento entre Rede ASUL e universidade, aconteceu o segundo momento de mudança ou de desenvolvimento da Rede Construir. A universidade estabeleceu contatos na Região Noroeste do estado do Rio Grande do Sul e convidou outro grupo de empresários a conhecer a ASUL e nela ingressar. Com a participação desse grupo da Região Noroeste na ASUL, ocorreu o desenvolvimento da Rede Construção, chegando à formação da Rede ANOR.

A Rede ANOR foi formada pelo programa “Redes” com a justificativa de ter integrantes próximos e com objetivos comuns, o que, na Rede ASUL, se apresentou como gerador de conflitos entre os grupos. Há grande distância entre as regiões Noroeste e Metropolitana e diferenças de foco quanto aos retornos. Na Região Metropolitana, o foco está na quantidade de negociações e, na Noroeste, por ter um mercado de menor tamanho, está na margem de lucro sobre as negociações.

Assim a Rede ANOR estabeleceu sua própria estrutura, mesmo que seguindo a metodologia do programa “Redes de Cooperação”, buscando aumentar a troca de experiências em nível local e conseguir um poder de barganha condizente à forma de atuação no mercado de sua região.

Sob a teoria do processo de desenvolvimento, identificou-se que as mudanças na Rede Construção seguiram a teoria evolucionária, pela qual a rede não encerra seu ciclo, apenas evolui pela seleção e pelas mudanças acumuladas, neste caso, na Rede ASUL que gerou a

Rede ANOR. No nível dos integrantes, observa-se que o grupo da Região Noroeste, fundamentado na teoria do ciclo de vida, atingiu todas as fases de desenvolvimento, o que levou à sua saída do grupo da Rede ASUL e à criação da ANOR. Esses eventos comprovam o que Halinen (1998, p. 122) apresenta sobre a teoria do desenvolvimento em redes “o desenvolvimento acontece se não mudassem os atores ao longo do tempo”.

Após a criação da Rede ANOR, identifica-se, na Rede Construção, a presença da teoria teleológica, pois os integrantes se mantêm independentes, mas em cooperação, e, principalmente, da teoria evolucionária como motor da mudança.

Conforme a teoria dialética, as questões de poder e as divergências de características nas relações entre Rede ASUL e Grupo Noroeste foram as que geraram as mudanças de fase na teoria do ciclo de vida. Isso justifica-se pelo fato de a teoria dialética seguir um modo construtivo baseado no coletivo, o que afetou as regras institucionais existentes até então, alicerçadas na teoria do ciclo de vida.

Na questão de estruturação da rede na forma de equipes, em ambas as redes foi identificada a teoria do processo de desenvolvimento, com base em teorias distintas tanto em mudanças quanto em tempo, como apresentado no Quadro 29.

Quadro 27 – Estrutura da Rede Construção – Rede ASUL

Equipe /Diretoria	Teoria Desenvolvimento	Tempo	Atuação
Diretoria	Dialética	Vertical	Operações e atividades na rede
Negociação	Dialética	Horizontal	Relações com fornecedores periodicamente
Marketing	Teleológica	Horizontal e vertical	Eventos em rede (horizontal) e ações locais integrantes (vertical)
Gestão	Teleológica	Vertical	Objetivos Rede Construção o mesmo, mas cada rede possui autonomia de gestão e atuação.
Expansão	Ciclo de Vida	Horizontal	Fases estruturadas pelo programa “Redes de Cooperação”

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Conforme demonstrado no Quadro 29, a diretoria da Rede pode ser associada à teoria dialética pelo fato de ser a rede formada por associados da rede que no contexto individual possuem interesses autônomos à rede e ao participar da gestão da rede, conforme relata o presidente da Rede ANOR, precisa responder por um papel totalmente político no processo de desenvolvimento da rede, trabalhando basicamente nos relacionamentos internos e externos à rede.

Em relação às equipes criadas no período de estruturação da rede e que se mantiveram ao longo do tempo, identifica-se a teoria do processo de desenvolvimento, mas não de forma homogênea. Por exemplo, a equipe de negociação e a diretoria, embora posicionadas na teoria dialética, possuem características que diferem na perspectiva temporal.

A diretoria segue uma linha vertical de tempo, em que não é predeterminado o momento em que as ações acontecem, por depender de interações e interesses internos. A equipe de negociação possui, em suas atividades, contratos e negociações temporais realizadas periodicamente e não totalmente conforme mudança de interesse dos envolvidos.

No Quadro 27, identificam-se as bases de mudança das equipes de *marketing* e gestão, conforme a teoria teleológica, com perspectivas temporais distintas. Isso se deve, de acordo com os relatos dos entrevistados, ao papel que as equipes exercem na rede, na qual o *marketing* visa desenvolver ações em nível de rede, através da participação em eventos em determinados períodos, previamente planejados no grupo. Porém, a forma de participação e de ação dos integrantes, nos eventos, não é centralizada no nível de rede, mantendo assim uma perspectiva teleológica. Isto pode ser exemplificado pelas capacitações e pelas visitas técnicas que a rede oferece, nas quais os integrantes absorvem de diferentes maneiras os resultados das ações realizadas no conjunto.

A equipe de gestão, por ser responsável pela gestão da rede, deve manter seus limites de atuação junto aos integrantes, não interferindo na gestão individual, gerando assim seu desenvolvimento em uma perspectiva temporal vertical, na qual não existe previamente determinação de comportamentos e de ações.

A última das equipes analisadas foi a de expansão. Durante as entrevistas ficou claro que ela é regulada pelos consultores. Na Rede ASUL, a busca por mais integrantes é baseada no poder de barganha e, na Rede ANOR, na troca de informações. Analisando-se a equipe, a teoria do ciclo de vida ficou clara em ambas as redes, resultando, ao longo do tempo, no não desenvolvimento dessa equipe, pois, apesar de seguir regras operacionais, os critérios não foram considerados. Em outras palavras, a presença e a influência de outras teorias do desenvolvimento foram desconsideradas, afetando diretamente a geração dos benefícios na Rede Construir.

A seguir, discorre-se sobre os benefícios da Rede Construção, em especial das redes ASUL e ANOR. Identifica-se, nas entrevistas realizadas, a presença da teoria do processo e sua perspectiva temporal, demonstrando que a gestão da rede deve considerar, de forma diferente, cada um dos benefícios e, desse modo, ter possibilidades de entender como gerar novos benefícios, ao longo do tempo, como ilustra o Quadro 30.

Quadro 28 – Benefícios gerados na Rede ASUL e Rede ANOR

Benefício	Teoria Desenvolvimento	Tempo	Eventos
Poder de barganha	Dialética	Horizontal	Negociações
Troca de experiências	Dialética / Evolucionária	Vertical	Reuniões, encontros e contatos diretos
Capacitação	Evolucionária / Teleológica	Vertical	Parcerias com fornecedores e universidades

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Identifica-se, nas narrativas dos entrevistados, conforme mostra o Quadro 30, três benefícios principais. Este é, desde a formação de ambas as redes, um dos motivos para o fortalecimento das relações e das interações na Rede Construção. Essas considerações devem-se principalmente a teorias do processo de desenvolvimento presentes em cada um dos benefícios, já que os benefícios poder de barganha e trocas de experiências são gerados pela teoria dialética, mediante acontecimentos, construídos no coletivo, através das interações. A troca de experiências também partem do acúmulo de eventos e ações recorrentes, impulsionando um processo gradual de desenvolvimento para a rede.

Algo semelhante pode-se afirmar a respeito do benefício capacitação, o qual, baseado na teoria evolucionária, gera desenvolvimento por meio da acumulação de conhecimentos. As capacitações seguindo a teoria teleológica, contribuem para a aprendizagem individual gerada pelo coletivo, a qual, no entanto, em nível tácito, não pode ser explicitada ou identificada nas narrativas dos entrevistados.

No decorrer do desenvolvimento da rede, chegou-se ao terceiro momento ou mudança na Rede Construção, representado pelas mudanças ocorridas somente em nível de diretoria e de gestão da rede. Ao se buscar a profissionalização da rede, como explica um dos entrevistados, a metodologia do programa “Redes de Cooperação” sofreu mutação para uma nova estrutura de rede.

Essa mudança ocorreu devido à teoria evolucionária que influenciou a forma como a rede projeta e opera suas atividades. Nessa terceira mudança, o papel da diretoria foi alterado: ela passou a exercer um papel de administração e a gestão pela profissionalização, tendo contratado um gestor externo para responder pelas ações exclusivamente no nível de rede, alterando a forma como as equipes e a rede operam, como sintetizado no Quadro 31.

Quadro 29 – Equipes após terceira mudança Rede Construção

Equipe / Diretoria	Teoria Desenvolvimento	Tempo	Atuação
Diretoria	Evolucionária	Horizontal	Planejamentos e projetos
Gestor	Dialética / Evolucionária	Vertical	Executor gradualmente articula interesses tanto no nível de rede quanto nos individuais
<i>Marketing</i>	Dialética / Teleológicas	Horizontal / Vertical	Eventos em rede (dialética/ horizontal) e ações locais integrantes (teleológica / vertical)
Negociação/compras	Dialética	Horizontal	Relações com fornecedores periodicamente
Troca de conhecimentos e experiências	Evolucionária	Vertical	Gradualmente, são gerados novos conhecimentos, conforme as reuniões, organizadas e conduzidas pelo gestor e pela diretoria da rede, e as capacitações realizadas.

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Analisando o Quadro 31, na relação equipes e teorias do desenvolvimento e perspectivas temporais, verifica-se que a rede passou, nesse momento, a adotar uma concepção evolucionária e dialética do desenvolvimento, no sentido que a rede passa a mudar de forma acumulada, recorrente através de um modo coletivo e gradual de seu processo de desenvolvimento. Ao mesmo tempo, passa a desenvolver relações de competitividade do nível de rede com o mercado e a desenvolver a rede como um todo, não tanto em etapas individuais de seus integrantes e de regras ou normas de controle institucionais da rede.

Assim, verifica-se que o impacto da terceira mudança nas teorias do processo de desenvolvimento resultam em benefícios, como descrito no Quadro 32.

Quadro 30 – Benefícios após terceira mudança Rede Construção

Benefício	Teoria Desenvolvimento	Tempo	Eventos
Poder de barganha	Evolucionária	Horizontal	Negociações
Troca de experiências	Dialética / Evolucionária	Vertical	Reuniões, encontros e contatos diretos
Capacitação	Evolucionária	Vertical	Parcerias com fornecedores e universidades

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

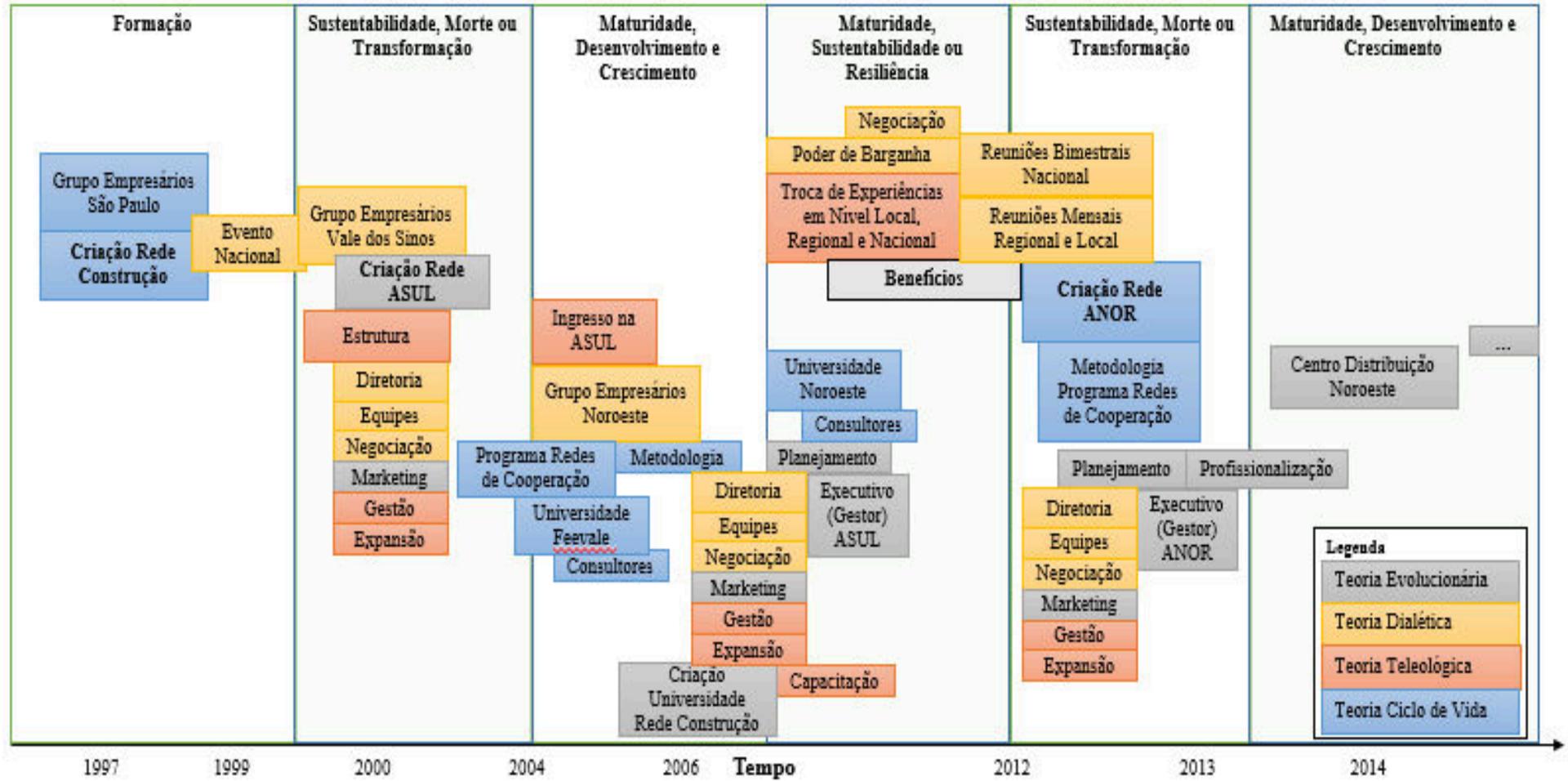
Nos Quadros 31 e 32, verifica-se que essa terceira mudança, em um nível de rede, alterou parcialmente a perspectiva de redes utilizada pela Rede Construção. À perspectiva interorganizacional, que se caracteriza pelos objetivos comuns com autonomia nas atividades individuais, foi acrescida a perspectiva organizacional de rede, em determinadas atividades. A

rede passou a crescer verticalmente, conforme foi operacionalizado pelo gestor da Rede ANOR o centro de distribuição, e como está projetado o planejamento para o futuro da rede.

Para o futuro da rede, a projeção, segundo os entrevistados da Rede ANOR, é passar de um centro de distribuição para um centro de comercialização externo, gerando resultados para todos os integrantes. Em outras palavras, o plano é que a Rede ANOR continue com seus integrantes autônomos, mas que, em nível de rede, ela consiga atingir resultados como uma organização independente de seus integrantes, os quais, por serem acionistas, passarão a obter lucros também oriundos da rede no longo do tempo.

Em síntese, buscando uma melhor demonstração de todo esse processo de desenvolvimento e evolução da rede, apresenta-se a Figura 17.

Figura 17 – Processo de Desenvolvimento da Rede Construção (1997-2016).



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

4.1.8. O caso da Rede RedHome

A rede RedHome surgiu depois de inúmeras discussões entre pequenas e médias empresas do ramo varejista de móveis, juntamente com instituições como FEEVALE e PUCRS, e com a SEDAI – Secretaria do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do governo do Estado do Rio Grande do Sul, órgão responsável pelo programa de “Redes de Cooperação” entre empresas.

Foram 12 meses de intensas reuniões e muitos esclarecimentos sobre a forma organizacional de uma rede de cooperação. Os empresários estavam percebendo que, se não elaborassem medidas que lhes dessem alguma vantagem competitiva, estariam fadados a encerramento das suas atividades. Foi, portanto, devido à necessidade de sobrevivência, que pequenas e médias empresas se agruparam no formato de uma rede de cooperação.

Em junho de 2004, no Centro Universitário Feevale, foi criada uma rede de lojas de móveis e eletrodomésticos, envolvendo as cidades do Vale do Sinos, do Vale do Paranhana, da Serra e do Vale do Caí. Reunindo 22 lojas, constituiu-se a Associação Sul Móveis e Eletrodomésticos, registrada juridicamente em 25 de outubro de 2004. Paralelamente à constituição dessa rede, estava sendo criada, em Porto Alegre, através da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC/RS), uma rede de lojas de móveis composta por 24 lojas.

Em janeiro de 2005, os empresários decidiram se unir e formar uma única rede, mantendo a identificação de Associação Sul Móveis e Eletrodomésticos, reunindo 29 lojistas e 47 lojas localizadas em 24 cidades do estado. Na sequência, foi adotada uma marca comercial denominada Redhome, unindo lojas independentes de pequeno e médio porte.

Desde então, a Redhome se apresenta como uma rede de cooperação empresarial de varejistas que se uniram para melhor comprar da indústria moveleira e melhor vender para o consumidor. Com a política de buscar sempre o mais apropriado para o cliente, tanto em móveis planejados quanto em móveis prontos, a Redhome vem se destacando no mercado gaúcho, sendo uma referência em redes de cooperação no mercado nacional.

A sede da Redhome – Associação Sul Móveis e Eletrodomésticos - localiza-se em Sapucaia do Sul, Av. Rolante, 110, Sala 201. Bairro Silva. A Redhome é regida por estatuto social, aprovado em assembleia geral, em 26 de abril de 2006, conforme registrado no 1º Tabelionato Novo Hamburgo-RS e pelas normas complementares contidas no código de ética e no regulamento interno. Ela também, se utiliza de manuais que orientam os procedimentos operacionais da Rede, por exemplo, o Manual de Identidade Visual, que estabelece as normas

para utilização da logomarca Redhome, e o Manual da Expansão e Manutenção, que normatiza a admissão e a manutenção dos associados.

Sobre os procedimentos operacionais na rede foram criados documentos e instrumentos de coordenação e controle que padronizam suas operações. Há procedimentos sugeridos pelo próprio programa “Redes de Cooperação”, empregados até o momento, como: estatuto social, código de ética, regulamento interno, planejamento estratégico.

Estatuto social é o documento registrado em cartório, que constitui juridicamente a Redhome, e dispõe sobre denominação, sede e fins da rede; composição do quadro social; organização; órgãos de direção; Conselho de Ética; Assembleia Geral e outras disposições gerais e transitórias.

O código de ética é norma complementar e regular do estatuto social e do regulamento interno, e serve para orientar a conduta e os procedimentos de associados, administradores e terceiros, que têm contato ou relacionamento com a Redhome. É constituído em capítulos que definem os princípios gerais, os deveres dos associados; orientam as relações entre associados e diretoria; normatizam a instauração de processos éticos; recomendam a aplicação das penalidades. O código de ética apresenta maior ênfase nas categorias que constituem o índice normativas comportamentais, seguido dos demais índices.

O regulamento interno também é norma complementar do estatuto social e serve para orientar a conduta e os procedimentos das associadas no que tange a parcerias, políticas de promoções, compras em conjunto, mensalidades, admissões, penalidades, exclusões, transferências e sucessões, normas gerais. Neste documento, concentram-se as categorias que configuram as práticas de gestão e as normativas comportamentais.

Foram criados ainda um manual de expansão e manutenção e um manual de identidade visual, documentos esses entregues a todos os integrantes da rede como forma de padronização e divulgação da identidade Redhome.

O manual de expansão e manutenção tem como objetivo definir as normas para admissão e manutenção dos associados da Associação Sul Móveis e Eletrodomésticos – Redhome. Ele orienta a atuação dos membros da equipe de expansão e manutenção, na prospecção, sensibilização, admissão e integração dos candidatos e de novos associados da Redhome. Neste documento, a ênfase concentra-se nas práticas de gestão e normativas comportamentais, porém nele também se verifica a presença do padrão de comunicação e das diretrizes compartilhadas.

O manual de identidade visual – MIV objetiva fixar normas e padrões para utilização da logomarca da Redhome. Ele padroniza o uso das cores, a tipologia, as aplicações e

reduções, as regras de apresentação da logomarca devem ser rigorosamente obedecidas pelos associados, para manter uma apresentação uniforme e padronizada da Redhome, nas peças de comunicação, na fachada das lojas etc.

Em síntese, a marca Redhome é o principal ativo dos empresários – identifica visualmente as lojas da rede e gera percepção de valor, fluxo e credibilidade para os produtos e serviços. Além dos benefícios e da eficiência do modelo associativo construído coletivamente, a associação mantém uma equipe de profissionais que orientam e apoiam a gestão das lojas em ações coletivas como negociações conjuntas com fornecedores, *marketing* promocional e institucional, bancos, financeiras e em treinamentos que conferem ao grupo maior poder de competitividade, para que os empresários possam disponibilizar aos consumidores as melhores soluções em móveis e decoração. Nas palavras de seu presidente:

crescer sozinho está difícil... além do poder de negociação nas compras, o grande ganho é a troca de experiências, a cooperação entre os associados... a Redhome é uma grande família, todos os associados têm um vínculo de amizade... É essa união agregada à gestão estratégica que impulsiona o crescimento e torna verdadeiro o slogan da Redhome: A Casa de Sua Família.

Para atingir o conceito – “A casa da sua família” – que norteia suas ações no mercado, valorizando clientes, colaboradores, associados e fornecedores, bem como os objetivos formulados, a Redhome definiu algumas premissas, as quais são apresentadas no Quadro 19.

Quadro 31 – Premissas da Redhome

Base	Premissa
Modelo de negócio	Congregar empresas autônomas do mesmo segmento em uma associação sem fins lucrativos, capaz de operar uma central de negócios, provida de visão estratégica e apta a prestar serviços, gerar negócios e coordenar as lojas associadas.
Estratégia organizacional	Operar uma central de negócios dotada de visão estratégica, capaz de coordenar, prestar serviço e gerar negócios para as lojas associadas.
Objetivos estratégicos	Converter e integrar unidades autônomas em uma organização empresarial provida de visão estratégica e articuladamente capaz de agir em bloco.
Capacidade da central de negócios	Criar estratégias inovadoras e implementar padrões operacionais, articular ações e prestar serviços para gerar resultados para os associados

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Alguns fatores críticos de sucesso foram identificados e norteiam os regulamentos e os regimentos da Redhome. Eles estão apresentados no Quadro 20.

Quadro 32 – Fatores críticos norteadores da Redhome

Fator	Descrição
Fator Humano	Níveis de qualificação e satisfação das pessoas, associados, gestores e colaboradores
Fidelidade	Grau de aderência dos associados ao modelo de gestão da Central e aos padrões operacionais da rede
Sistemas de informação	Mecanismos de controle eficientes e de comunicação integrando lojas e central
Percepção	Ser percebida pelos associados como parte do seu negócio

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Na Redhome, junto aos gestores da rede, foram definidos negócio, missão e valores que se interligam com as premissas e os fatores críticos para a gestão da rede. Negócio: estimular a cooperação para o inovador. Missão: desenvolver coletivamente estratégias e negócios inovadores para aumentar a competitividade das lojas e atender às expectativas de associados, colaboradores, fornecedores e clientes. E, valores: cooperação, comprometimento, ética, confiança, qualidade e resultado.

4.1.8.1 O Processo de Desenvolvimento da Redhome

Sobre a evolução do caso Redhome, identifica-se na narrativa do gestor da rede, que a Redhome passou por cinco eventos ou mudanças que impulsionaram seu desenvolvimento. Eles demonstram como a rede trabalha com os motores da mudança ou melhor como o processo de desenvolvimento é claramente entendido por todos.

Primeiro, um grupo de pequenas e médias empresas do ramo varejista de móveis, com o apoio do programa “Redes de Cooperação” através de uma universidade, iniciou a estruturação, a regulamentação e os treinamentos, buscando a integração do grupo e a definição de objetivos comuns, visando a os principais benefícios que a rede poderia gerar para seus integrantes.

Ao analisar esse primeiro momento, utilizando a teoria do processo de desenvolvimento, é possível justificar o momento da criação da rede Porto Alegre e da Rede Vales, o que leva ao segundo momento de criação, implantação e operacionalização da rede, através de equipes da Redhome.

A teoria evolucionária pode ser identificada tanto na fase inicial de reunião do grupo de pequenas e médias empresas do ramo varejista de móveis quanto na delimitação dos benefícios a serem contemplados pela rede. Essa identificação deve-se ao fato de o grupo de pequenas e médias empresas ter se reunido devido a necessidades e mudanças no ambiente.

Os benefícios foram gradualmente selecionados e identificados, com possibilidade de evolução ao longo do tempo.

A teoria do ciclo de vida também foi identificada, no primeiro momento da rede, por ser uma teoria que trata de regras e caracterizada pelo cumprimento de etapas sequenciais. Ela pode ser associada ao apoio que o programa “Redes” e ao Sebrae ofereceram, com tempo definido para formação, integração dos envolvidos e lançamento da rede. A estruturação de regulamentos e regimentos, que estabelecem atuação delimitada para os envolvidos, caracteriza-se pelo desenvolvimento na teoria do ciclo de vida.

A teoria dialética é identificada nas reuniões que o grupo realizava com a universidade e também nos treinamentos e eventos de integração, em que onde acontecimentos e valores contraditórios dos envolvidos eram tratados de forma coletiva, através da competitividade de interesses.

O primeiro momento levou ao um segundo: criação da Redhome, com a implantação e a operacionalização em equipes e a criação da central da rede para assuntos administrativos com colaboradores da rede.

No segundo momento, verificam-se mudanças no processo de desenvolvimento da rede pela presença das quatro teorias do processo de desenvolvimento: três nas equipes formadas pela Redhome e a teoria do ciclo de vida ainda na criação da Redhome, que no momento anterior, seguiu regras institucionais, normas e fases de formação.

Nas equipes, não é possível identificar a possibilidade de continuidade da teoria do ciclo de vida, como previamente pretendido pelo programa “Redes”, ao delimitar regras à rede, como proposto na regulamentação da Redhome por seu estatuto. Ao estabelecer uma central com dois funcionários e a gestão da rede por seus integrantes, a teoria que gera mudanças é a dialética, que está centrada nos resultados, a partir das relações entre integrantes e rede. Essas relações influenciam a forma como operam as equipes e são geradas as mudanças de forma coletiva, não sendo mais prescritivas nem individuais, como na teoria do ciclo de vida.

Identifica-se, pois, a teoria do processo de desenvolvimento nas equipes da Redhome e na Central Redhome, onde dois funcionários tratam estritamente sobre os assuntos da rede. O Quadro 33 mostra a teoria correspondente que gera mudanças, que levam ao desenvolvimento da rede através das equipes.

Quadro 33 – Teoria do desenvolvimento e perspectiva temporal nas equipes da Redhome

Equipe	Teoria Desenvolvimento	Tempo	Atuação
Inovação	Teleológica	Vertical	Troca Informações / inovação de práticas
Expansão	Dialética	Vertical / Horizontal	Seleção novos / eventos sensibilização
Negociação	Dialética	Horizontal / Vertical	Fornecedores, <i>mix</i> produtos /políticas e negociações
<i>Marketing</i>	Evolucionária	Horizontal / Vertical	Campanhas / gestão marca e promoções

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

No Quadro 33, identifica-se a teoria do desenvolvimento de formas distintas nas equipes devido aos eventos e às atividades efetivadas por cada equipe. Na equipe de inovação, a teoria teleológica demonstrou-se presente na narrativa do gestor pelo fato de não existir um controle para que todos participem das reuniões e assim obtenham as mesmas condições para desenvolver as inovações. Nas inovações originadas na rede, geridas por seus integrantes, busca-se que elas prevaleçam sobre a autonomia da adoção ou não das práticas criadas, ou seja, segue-se uma linha em que as ações são desenvolvidas no coletivo, porém as aplicações se mantêm no individual. A perspectiva temporal por essa autonomia não pode ser de forma predeterminada no contexto da rede e sim condicionada a seus integrantes.

Nas equipes de expansão e negociação, identificou-se a teoria dialética com perspectivas temporais horizontal e vertical, ou seja, as atividades e os eventos que ocorrem, ao longo do tempo, em cada uma das equipes, dependem dos relacionamentos estabelecidos pela rede com seus fornecedores e com seus potenciais novos integrantes.

A perspectiva horizontal do tempo influencia as relações com fornecedores, as negociações e o *mix* de produtos negociados na rede, bem como a realização de eventos voltados à sensibilização de novos integrantes. A perspectiva vertical, está centrada mais nos valores contraditórios que nas relações. A dinâmica de relações e o consenso entre os envolvidos são verificados na equipe de negociação; nas alianças estratégicas e políticas de negociação adotadas pela rede; na equipe de expansão; na atividade pós sensibilização, na qual é realizada a seleção dos interessados a ingressar na rede.

Na equipe de *marketing* foi identificada a teoria evolucionária, pois a equipe gerencia a marca e as campanhas promocionais, com mudanças graduais, ao longo do tempo, baseadas na variação, seleção e retenção de ações, para fortalecimento da marca Redhome junto a seus integrantes e ao mercado consumidor.

Em relação à perspectiva temporal, os eventos de forma horizontal podem ser identificados nas ações de promoção e divulgação da rede. Há um calendário e o processo

realizado em etapas leva em consideração o passado e o futuro das ações. A perspectiva vertical é identificada na gestão da marca pela equipe de *marketing*. A necessidade de mudanças e renovações não ocorre em períodos predeterminados, mas devido às relações dialéticas geradas nas atividades desenvolvidas pela equipe.

Assim verifica-se, em relação às equipes, que o processo de desenvolvimento da rede ocorre devido às teorias evolucionária, dialética e teleológica. Em virtude da autonomia e, principalmente, da teoria evolucionária, identificou-se, na entrevista com o gestor, o terceiro momento de mudança ou evolução da Rede: o da nova arquitetura organizacional e o novo sistema de governança adotado, em 2010. A rede então centrou seu desenvolvimento nas teorias do processo relacionadas ao nível de rede e não mais no nível individual. Este foi um importante momento, em que a rede passou a se desenvolver como rede e não de forma totalmente autônoma do desenvolvimento de seus integrantes.

Nesse terceiro momento, a rede profissionalizou as equipes. Profissionais com especialização em áreas específicas passaram a estar disponíveis na central da rede para atender os integrantes e propor novos projetos a serem apresentados e adotados efetivamente na rede como um todo.

Um exemplo de mudanças em busca de desenvolvimento no nível da rede encontra-se na equipe de expansão. A rede adotou três tipos de integrantes e não mais um único tipo como até então. Ela passou a ter o associado investidor, o associado convertido e o associado orgânico.

Associados investidores são empresários que não possuem experiência no setor de atuação da rede e podem se tornar associados. Os profissionais da rede, baseados na teoria do ciclo de vida, delimitam as regras institucionais, as fases e realizam o acompanhamento total dos processos individuais desses investidores que, ao fim das etapas, passam a ser integrantes autônomos.

Associados convertidos, também sob a teoria do ciclo de vida, são aqueles que já possuem loja no ramo de móveis, porém não têm o conhecimento de como é trabalhar em rede. As equipes da Redhome realizam o acompanhamento inicial das operacionalizações e da gestão de alterações nessas lojas, para que assumam o padrão presente em todas as lojas, bem como através da gestão da marca. São proporcionadas capacitações para os novos associados, orientando como utilizar a marca e mostrando as negociações realizadas pela Rede.

Os associados orgânicos são atuais integrantes da rede que resolvem aumentar o número de suas lojas físicas. Nesse processo, a rede oferece suporte como o disponibilizado ao associado convertido. Através da teoria dialética, são realizadas negociações com os atuais

integrantes para aumento de suas ações na rede, principalmente, quanto a questões relacionadas às equipes de negociação e *marketing*.

Ao colocar em prática esse terceiro momento, a rede alcança, como demonstra teoria evolucionária, um estágio em, que gradualmente, precisa alterar suas atividades do nível de rede. Assim, além de se profissionalizar e determinar os tipos de associados na equipe de expansão, a rede como todo passa ao quarto momento de mudança.

No quarto momento de mudança, a rede assume um papel de assessoramento a seus integrantes e de desenvolvimento de planejamentos, atividades e ações voltadas para o nível de rede. Por exemplo, foi realizado pela equipe de *marketing* o reposicionamento da marca e o licenciamento para uso de seus integrantes. A rede disponibiliza o uso da marca, porém a gestão operacional é realizada em sua central.

Na central da rede ocorrem as principais evoluções, nesse momento. As reuniões das equipes tornam-se semanais. Os profissionais especializados, que anteriormente atuavam em projetos específicos, passam a ser responsáveis pelo suporte e assessoramento dos integrantes que buscam o desenvolvimento de projetos e novas possibilidades. Os profissionais têm responsabilidade de organizar projetos a serem apresentados nas reuniões mensais aos demais integrantes e implantados no nível de rede.

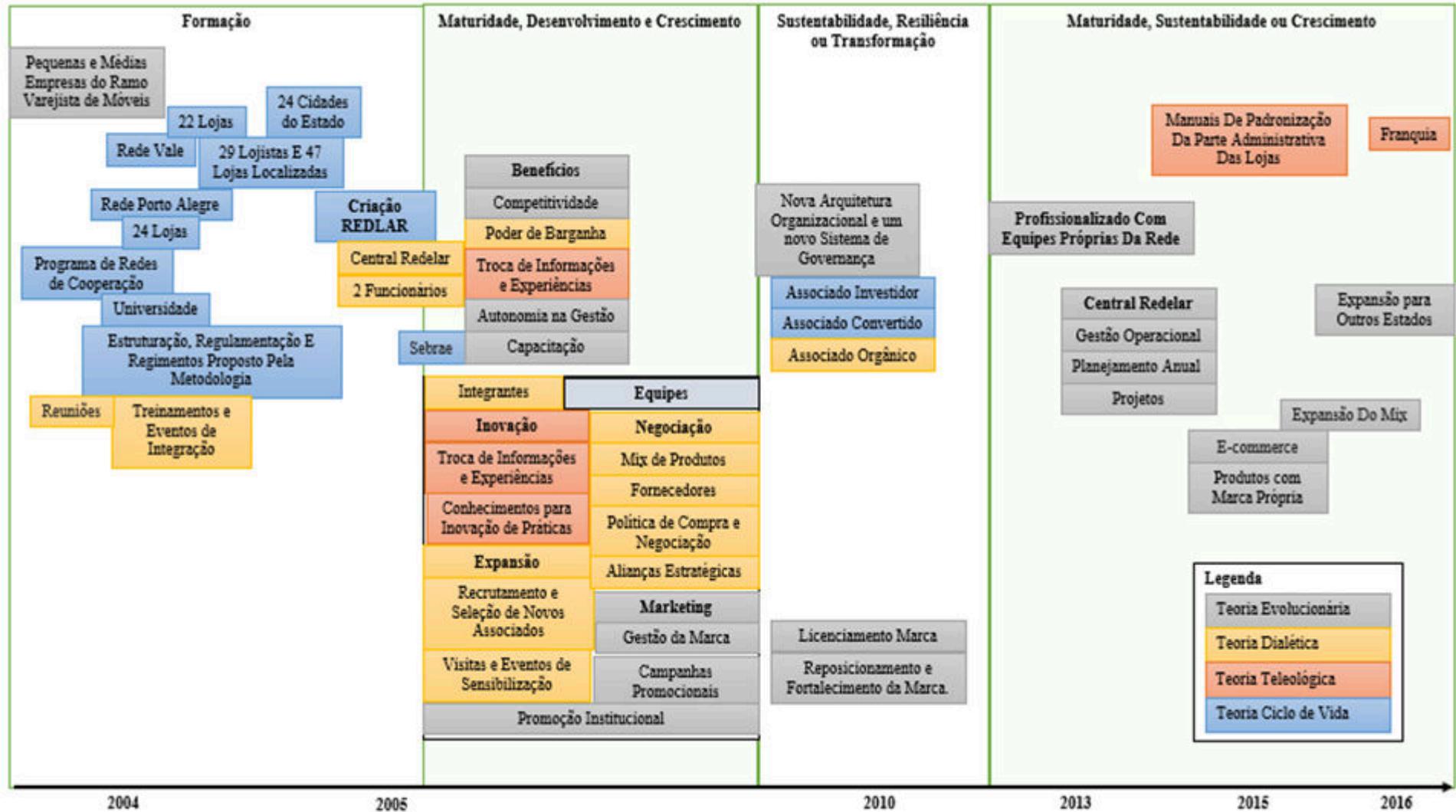
Nesse momento, também no nível de rede, a central implementou o *e-commerce* e produtos com marca própria. A Redhome criou uma loja virtual, para benefício de todos os seus associados, pois as vendas e a gestão desta loja virtual concentram-se na Central da Rede e as vendas são direcionadas pela proximidade do consumidor com uma loja física, quando ele realiza a compra no *e-commerce*. A Rede lançou a marca Levemm de móveis planejados e colchões, que está sendo ofertada junto ao *mix* de produtos da Redhome, por todos os seus integrantes. No entanto, a centralização dos produtos da Levemm situa-se na Central Redhome, estando sob a responsabilidade da gestão da rede.

O quinto momento de mudança ainda não ocorreu, mas foi possível identificá-lo nas entrevistas e em documentos obtidos junto à rede sobre os caminhos de desenvolvimento a serem seguidos. O primeiro caminho é a mudança de perspectiva das redes interorganizacionais horizontais para uma perspectiva de redes organizacionais, em que a rede passa a trabalhar com franquias e manuais para padronização administrativa de seus integrantes, voltando-se a um desenvolvimento baseado na teoria do ciclo de vida. Serão estabelecidas regras institucionais para os processos individuais, bem como etapas sequenciais de ação junto aos integrantes, como o realizado com os associados investidores.

No segundo caminho, a rede passa a se desenvolver na mesma perspectiva de redes interorganizacionais horizontais, porém aumentando sua assessoria, se expandindo para outros locais e inovando em produtos gerados na rede pelos seus integrantes. Segue assim as teorias dialética e evolucionária, como apresentado no quarto momento e atualmente utilizado no nível de rede.

Na Figura 18, mostra-se como ocorre o processo de desenvolvimento da Redhome, apresentado neste subcapítulo.

Figura 18 – O Processo de Desenvolvimento da Redehome (2004-2016).



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Ao final da apresentação dos casos, foi possível comprovar o quanto complexo e dinâmico é abordar o processo de desenvolvimento das redes interorganizacionais, desde a necessidade de abranger vários casos e a impossibilidade de determinar os estágios do desenvolvimento.

Possível sim, foi com os casos apresentados demonstrar uma lógica comum do processo de desenvolvimento e a não possibilidade de estabelecer ou gerenciar a partir de um padrão determinado ou previsível. Mesmo que objetivos na rede sejam comuns entre os envolvidos e que as mudanças e transformações sofram alterações devido à evolução do ambiente e dos relacionamentos na rede.

4.2 PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DAS REDES INTERORGANIZACIONAIS

Conforme apresentação individual de cada caso e processo de desenvolvimento, os casos selecionados apresentaram evoluções distintas, porém possibilitam, em um contexto geral, serem tratados de forma complementar. As redes nasceram amparadas no programa “Redes de Cooperação”, todas são formadas por pequenas e médias empresas do Rio Grande do Sul, buscam maior competitividade e vantagem competitiva frente à forte concorrência de mercado em seus setores específicos.

O estudo dos casos incluiu as narrativas feitas por gestores da rede, relatando o que aconteceu desde a formação até os dias de hoje. permitindo a representação do processo de desenvolvimento e da evolução dos relacionamentos nas redes. No processo de desenvolvimento, todos os casos estudados seguiram, inicialmente, o modo prescritivo da teoria do ciclo de vida, por terem sido formadas conforme o programa “Redes de Cooperação”. Houve claro crescimento do interesse de pequenos e médios empresários, de segmentos quer semelhantes, quer distintos, a participar em uma rede como meio para melhorar sua competitividade e obter benefícios econômicos e sociais, por exemplo, maior poder de barganha por mais empresas realizarem as negociações.

Identificou-se que o processo de desenvolvimento nas redes interorganizacionais inclui momentos de mudança que originam renovação ou reestruturação da rede e do comportamento de seus integrantes ao longo do tempo. Estas situações podem ser justificadas tanto empirica quanto teoricamente.

Para descrever as mudanças, durante a análise dos casos, foi dada atenção para os principais eventos relatados. Buscou-se, com a teoria do processo (Van de Ven, 1992) e a

abordagem sequencial, apresentar a ordem lógica de desenvolvimento tanto prescritivo quanto construtivo. Caminhou-se do nível individual para o nível rede, procurando, de maneira geral, identificar e relacionar o uso da teoria do processo (ou teoria do desenvolvimento) nas redes interorganizacionais horizontais, em uma perspectiva temporal. Os dados obtidos tornaram possível responder alguns questionamentos: que tipos de benefícios são procurados e fornecidos tanto pela rede quanto pelos integrantes ao longo do tempo? Que tipo de relacionamento é estabelecido e quais os principais processos e atividades que a rede apresentou e possui? Qual o papel a gestão da rede exerce no desenvolvimento da rede? Que tipos de desafios são enfrentados pelas redes, ao interagir por/com seus integrantes?

4.2.1 Integração dos casos em um processo de desenvolvimento em redes interorganizacionais

Apresenta-se, neste subcapítulo, em uma análise evolutiva, a integração dos casos, a partir de entrevista realizada com o presidente da rede. Demonstra-se como acontece o processo de desenvolvimento, conforme a teoria do processo. Através de quatro teorias, justifica-se o porquê das mudanças ao longo do tempo e qual o potencial caminho futuro da rede, bem como se vislumbram estratégias possíveis de serem consideradas e aplicadas para a consolidação e a potencialização da rede.

A seguir, mostram-se os resultados da evolução das redes interorganizacionais, considerando uma visão integrada do individual e dos relacionamentos analisados de modo prescritivo e modo construtivo.

4.2.1.1 Modo prescritivo do desenvolvimento

Duas teorias que norteiam o desenvolvimento no modo prescritivo: teoria ciclo de vida e evolutiva. A primeira pode ser considerada a mais previsível e estática das teorias abordadas. A segunda tem foco em mudanças acumuladas e probabilísticas, orientadas por variação, seleção e retenção ao longo do tempo.

4.2.1.1.1 Teoria ciclo de vida

Segue um caminho, um programa que regula o processo de mudança. O desenvolvimento é determinístico, inevitável, no qual os relacionamentos se movem progressivamente de um estágio para outro.

Nos casos analisados, identificou-se essa teoria no comportamento inicial e relacionada à metodologia proposta para formação da rede. Esta se inicia em uma fase de sensibilização, na qual o programa “Redes de Cooperação”, por intermédio dos consultores vinculados às universidades, procura empresas de determinados segmentos para que se reúnam a fim de criar uma rede com objetivos comuns. Estes normalmente são o poder de barganha e a competitividade.

Em relação à sensibilização, alguns relatos descrevem bem essa atividade predeterminada pelo programa “Redes de Cooperação” para geração da mudança de comportamento do individual para o coletivo.

Fui convidado para assistir um lançamento de uma rede pela UFSM no caso era a rede X e após o lançamento deles me interessei pelo projeto e em seguida um dos consultores da UFSM veio me convidar para montar uma rede. E me incumbiram da missão de eu ajudar encontrar os associados (PNEUS). Professores e consultores estavam estimulando as redes, recebiam uma verba e faziam isso de colocar no papel. De outro lado o Sebrae via governo federal também incentivou as discussões sobre rede de negócios na região (POLI).

Outro evento que caracteriza a teoria ciclo de vida é a fase de pré-estruturação realizada pelas universidades vinculadas ao programa “Redes de Cooperação” junto ao grupo de empresas interessados em criar uma rede e dela participar.

Um evento importante na formação da rede um motivador que existia para a rede era a capacitação, viagens técnicas a feiras e fornecedores, porém subsidiado os custos por parte do Programa Redes de Cooperação e que ao encerramento do Programa, ou seja, no momento que a rede já estava formada e precisou sobreviver com seus próprios recursos os integrantes não realizaram os investimentos conforme necessários para a continuidade dessas atividades (INDMOB).

A metodologia do programa é determinada, prevendo certo tempo para sua estruturação e formação, como expõe um dos entrevistados, ao relatar a pressão recebida para que ocorresse o lançamento de sua rede.

Nós tínhamos num período inclusive quando o programa redes foi implantado e nós estávamos sendo assistidos e aqui pela Unijui, havia uma certa pressão no sentido assim de quantidade de associados (CURSOS).

Outro exemplo, nesse sentido, mostra a pressa no cumprimento das fases em uma teoria do ciclo de vida:

Uma coisa errada que as universidades têm é de receber um recurso e não ter critério nenhum para incluir na rede. Não deveria ter pressa para montar a rede e sim ter o certo. Quando nós montamos tínhamos 26 ou 27 redes formatadas pela UFSM na região daquela parte nossa dá para dizer que 3 ou 4 que sobrevieram até 2011. Porque justamente não ter tido critérios de avaliação, do próprio potencial da empresa, vai conseguir pagar a mensalidade.... A nossa rede era para ter sido formatada em setembro de 2006 mas deu no dia que o presidente Lula viria e como nós queria fazer um negócio bonito e vamos mudar e não vamos fazer o programa não queria trocar. Iniciamos dia 9 de outubro. Nós tivemos que excluir um associado que nós precisamos do consultor da Universidade e imploramos um suporte que tínhamos que saber como fazer. E tivemos que fazer do nosso jeito pois não apareceu ninguém da Universidade (PNEUS).

Ficou evidente a carência do suporte em relação aos critérios de seleção dos integrantes na formação da rede, como expressa o relato a seguir.

[...] então teve uma época que a gente trabalhou com uma expansão a sem critérios. E aí aconteceu que muitas pessoas que estavam na rede não tinham esse espírito de cooperação e justamente isso o que eu ganho. Nós viemos para cá porque vai ganhar isso e aí se é assim eu vou eu quero e depois quando começava a perguntar quando tu podes contribuir... vinha não posso contribuir com nada e sim o que vocês podem me dar e começa o problema (CURSOS)

Há fatores que influenciam diretamente na percepção do apoio recebido pelo programa.

Não temos apoio do governo e até inclusive o apoio que nos foi oferecido pela UFSM quanto Unijuí foi muito fraco, muito fraco. Existia uma corrida muito grande tanto da UFSM quanto da Unijuí para formatar, montar a rede sem critérios inclusive. Nós quando montamos bastava CNPJ e entrar na rede. Isso nos criou problemas sérios porque veio empresas com problemas, veio empresas que não tem o mínimo de capacidade de participar de um grupo.... Nós tivemos que excluir um associado que nós precisamos do consultor da Universidade e imploramos um suporte que tínhamos que saber como fazer. E tivemos que fazer do nosso jeito pois não apareceu ninguém da Universidade (PNEUS)

O número de redes também foi destacada, demonstrando a predeterminação de indicador ou as etapas a serem atingidas pelo programa, ao longo dos anos.

A universidade propôs a formação da rede e nós tínhamos uns 7 a 8 associados e como assim a determinação de expansão foi ponto determinante porque o que tinha muito mais um cunho político no início.... eu digo político porque era legal você dizer que tinha duzentas redes do que você dizer que tinha 20 redes... melhor dizer que tem 200 redes mais ou menos que não sei dizer se funciona ou não do que dizer que tem 20 que funciona direitinho. Então era isso a quantidade! e isso não foi legal (CURSOS).

A necessidade de atingir fases, desconsiderando as atividades ou o efeito que o cumprimento dessas atividades acarreta nas redes, pode ser verificado no relato a seguir.

Nosso plano de expansão, nós fizemos uma coisa não digo errada, mas por imaturidade inexperiência, na busca por expansão nós acabamos no ano de 2008 para 2009 aceitando uma empresa no grupo sem fazer todos os critérios que nos ampara que temos como estatuto, regimento interno, regulamento, e tem uma série de questões que devem ser seguidas e nós acabamos nos tonteando e aceitando uma empresa e acabamos ter que eliminar a empresa meio às pressas pois estava manchando o nome de todo mundo (PNEUS).

O relato anterior exemplifica o que se observou em todas as redes quanto à necessidade de a metodologia do programa “Redes” definir critérios com base na teoria dialética e não de ciclo de vida, como adotada nas etapas e fases seguidas pelo programa.

Pelos relatos, é possível verificar que uma perspectiva *input-output* não é o mais processual para a percepção de rede e sim para um único objetivo. Mantendo este mesmo tratamento às redes criadas é improvável que empresas ou relacionamentos entre empresas possam seguir um padrão ou metodologia. Os relacionamentos são desenvolvidos conscientemente por trocas entre partes, ou, como afirma Halinen (1998), as redes formadas seguem uma lógica construtivista, baseada mais nos processos que envolvem os relacionamentos e nos eventos que ocorrem em seus contextos do que em uma mera passagem de tempo.

Há ainda o modo prescritivo, no qual os eventos seguem uma sequência predeterminada, ou seja, o desenvolvimento é, em vez de descontinuo ou repentino, devido aos eventos que acontecem de forma direta ou indireta na rede, como de verifica na teoria evolucionária, a seguir explanada.

4.2.1.1.2 Teoria evolucionária

Nessa teoria, considera-se em redes a competição por recursos escassos e as influências ambientais que determinam contínuos ciclos de variação, seleção e retenção. Mudanças radicais e instantâneas são parte também da evolução, pois períodos de estabilidade são interrompidos por períodos de radicais mudanças.

Nas redes analisadas, identificou-se, em diversos momentos da evolução das redes, a presença dessa teoria. O primeiro momento acontece quando a rede é lançada. Desde aí, seus processos e operações individuais e em rede modificam o que até então vinha sendo realizando. A entrada e a saída de redes podem ser justificadas pelo cumprimento ou descumprimento dos objetivos previamente estabelecidos ou pela não percepção dos benefícios prometidos em participar da rede. A longo prazo, a teoria se apresenta em relação às equipes de inovação, *marketing* e principalmente de expansão, na qual a necessidade de

mecanismos de governança e seleção são claramente identificados e aplicados às redes criadas.

Nas redes analisadas, fica clara a presença da teoria pós criação e lançamento da rede, como evidencia o relato a seguir.

...aconteceu a seleção natural, porque quando o pessoal começou a fomentar a montar as redes foram professores da universidade que não tinham conhecimento nenhum do segmento de tintas. E o que eles fizeram... eles foram para rua e chegaram em Ijuí na Associação Comercial ou mesmo por conhecimento, qual é a loja que de tinta mais conceituada, foram lá venderam a ideia para o cara. Ah tu tens algum para indicar e assim eles foram em várias cidades e pegaram pessoal tinteiro que era só tintas, tem gente que tem bazar e tinta, gente que tinha material de construção e tinta, então o que aconteceu. Como o foco da Rede Tintas era tinta, esse pessoal todo bazar, materiais de construção, automaticamente saíram... (TINTA)

O próximo relato ilustra a questão das equipes, principalmente da fase de expansão a que as redes, seguindo a metodologia proposta, foram submetidas no início de suas atividades.

Inicialmente a metodologia proposta pelo Programa Redes de Cooperação onde estabelece a formação de equipes e essas equipes com trabalhos independentes levou a algumas modificações dos processos da rede, como por exemplo, a falta de critérios levou a uma expansão que gerou diferenças entre interesses e o desconhecimento entre os associados e uma dificuldade da criação de relações de confiança e cooperação entre esse gerou conflitos e diversas situações muito relacionado a cultura das empresas participantes (INDMOB).

Nesta teoria é perceptível a gestão das redes no modelo proposto, em que presidentes, gestores e integrantes das equipes, ao mesmo tempo, são associados da rede e conservam seus interesses individuais.

Teve o caso do nosso ancora, que ficou muito tempo como presidente e ele que encabeçou, iniciou... faz uns 4 anos que ele saiu da rede... ele saiu porque fechou a escola na verdade e tinha sociedade inclusive e a sociedade com essa moça que foi pra Serra e mais uma outra que tinha... uma senhora que ficou com a escola dessa moça em Ajuricaba ai era uma sociedade e não deu certo e fechou (CURSOS).

Em uma linha evolucionária, verifica-se que o ambiente também exerce papel decisivo, através de inovações no setor de atuação, como demonstra a seguinte fala.

Um evento levou a rede buscar alternativas e se posicionar como uma rede que prima pelo atendimento e acabamento diferenciado dos produtos que desenvolve e fabrica, que foi a evolução das matérias primas e tecnologias utilizadas onde num primeiro momento os móveis eram todos desenvolvidos de madeira e compensados que resultavam em um produto diferenciado para seu mercado consumidor o que no segundo momento mudou e a matéria prima passou a ser o MDF ou placa de fibra de

madeira de média densidade e que hoje é presente em grande parte dos móveis desenvolvidos pelas indústrias da rede quanto vendidos pelas grandes lojas de varejo (INDMOB).

Em alguns casos, por mais que a rede determine estruturalmente a mudança de gestores, ao longo do tempo, a permanência por um período maior pode ser tratada sob a teoria evolucionária, pois os ciclos são avaliados e reiniciados, como evidenciam a fala a seguir.

... em 2004, por uma questão estatutária tivemos que mudar p estatuto para que continuasse aquele momento, todos associados entendemos que ele era o mais adequado a continuar, ele deve ter ficado uns 4 anos, se não mais. E só após isso uma sucessão (CURSOS).

Há influência, ao longo do tempo, nas questões de confiança e de mudança e na participação ou não da rede, tanto no aspecto positivo quanto no negativo. O aspecto positivo é assim ressaltado:

É realmente hoje se abriu esse leque, eu antes queria dar um tiro no da outra imobiliária na rua, e tu não abria o teu jogo nunca, esse imóvel é meu e tu mandava os outros né, hoje não [...] hoje o transito nas outras imobiliárias é bem mais, como se fosse colega mesmo [...] Além de tudo criou um vínculo de amizade, uma boa relação com os colegas, tornou já uma grande família, isso é legal! (IMOB)

O aspecto negativo é assim sublinhado:

[...] a rede estabelece uma parceria com um grupo de fornecedores para receber matéria prima para produzir em conjunto móveis que possibilitariam uma divulgação da marca, porém no momento da execução dos produtos as diferenças e disparidades entre estruturas das empresas leva a uma concentração da produção em um integrante e após a conclusão na apresentação em uma feira muitos buscaram relacionar os produtos produzidos em conjunto como sendo feito por suas empresas e não na rede, enfraquecendo o objetivo proposto [...] atividade em conjunto pode em um curto período de tempo ter sido considerado de sucesso e de cooperação, pois todos os integrantes se reuniam diariamente para trabalhar e trocar ideias sobre os produtos produzidos e isso gerou bons resultados individualmente, porém não percebidos por todos. (INDMOB).

Essas questões de confiança na rede levam a troca de informações e experiências na rede e a elas se relacionam diretamente. Em todos os casos, foi considerado, como um dos principais benefícios de estar em rede, a troca de informações. Conforme a teoria evolucionária, as experiências dos integrantes influenciam as ações da rede.

[...] a busca é não perder o cliente e procura-se a solução primeiro dentro da rede e vale mais ganhar menos formando parcerias com outros associados da rede do que

perder a venda para concorrentes (IMOB). Julgamos a troca de experiências muito importante na rede (TINTA). No início das reuniões sempre é feita uma discussão onde cada um relata como está sua escola. Forma bem aberta. Existe essa troca de informações no início da reunião, claro que existe também toda uma pauta (CURSOS)

Contudo, seguir estritamente uma linha evolutiva e não considerar a visão teleológica e, principalmente, a dialética pode levar a problemas e à necessidade da criação de formas de controle que situam a participação e o desenvolvimento mais em nível de rede do que no individual.

[...] se tu participas da reunião tem um desconto na mensalidade (TINTA). [...] porém, devido a uma questão estatutária onde consta que não participando de três reuniões é automaticamente excluído da rede, leva a uma participação significativa em todas as decisões da Rede (CONSTRUÇÃO).

É claramente perceptível a presença da teoria evolucionária no desenvolvimento das redes, principalmente, o papel decisivo que eventos, atividades e decisões, ao longo do tempo de relacionamento, exercem nas redes. Identifica-se, em linhas gerais, que, com pontos positivos e negativos, a rede evolui seguindo essa teoria tanto para sua consolidação quanto para seu encerramento.

Nas entrevistas, a adoção de uma gestão independente foi considerada como um exemplo da teoria evolucionária, na qual, em grupo e com o suporte das teorias dialética e teleológica, há adoção e centralização da gestão e das atividades da rede.

Em 2014 o até então consultor vinculado ao Programa Redes de Cooperação e Universidade passou a atuar como gestor executivo exclusivamente na Rede e dessa forma foi considerado como uma profissionalização e o qual é responsável por administrar e gerir os assuntos relacionados e proporcionar a rede um crescimento com segurança por bases sólidas de um planejamento em nível de rede e não em base de interesses individuais (CONSTRUÇÃO).

Um entrevistado de outra rede corrobora a mesma linha e demonstra o papel do gestor.

O papel do gestor ou tu ter um gestor por trás em rede acaba com os problemas de individualismo. Não é o que o cara vai dizer, mas o que o gestor vai propor e os demais vão discutir, claro, tem uma diretoria e tem uma hierarquia que tem que respeitar, mas falando em rede a Assembleia que é a que manda. Então nós com isso não temos problemas (TINTAS)

As perspectivas do ciclo de vida, devido às fases e etapas pelas quais a rede passa, em consequência dos eventos ocorridos, e a teoria evolucionária, pela qual o ambiente e as questões relacionadas aos integrantes em nível individual e também ao contexto da rede,

impactam as decisões do nível de rede, levando à profissionalização, como demonstrado nos últimos relatos, justificando a possibilidade de integração e análise em um modo construtivista de desenvolvimento, como explanado na sequência.

4.2.1.2 *Modo construtivista do desenvolvimento*

No modo construtivista, duas teorias norteiam o desenvolvimento – teoria da teleologia e a teoria dialética – por incorporarem explicações construídas no conjunto. A progressão emerge enquanto o processo de mudança se desenrola ao longo do tempo.

4.2.1.2.1 Teoria teleológica

Na teoria teleológica, o desenvolvimento da rede pode ser identificado em todo o ciclo gerado – formulação, implementação, avaliação e modificação dos objetivos comuns –, baseando-se na construção social, no que foi aprendido entre as partes e na aceitação da realidade (HALINEN, 1998).

Nos casos analisados, percebe-se que a teoria teleológica exerce papel importante no processo de desenvolvimento, quando a rede passa por modificação de seus objetivos e nas mudanças de rumo que ela realiza, ao longo do tempo. Alguns casos apresentam problemas por não serem seguidas as modificações necessárias, de acordo com as identificações das avaliações realizadas na rede. No contexto individual principalmente, ocorrem mudança de interesses e aprendizagem advindos da troca de informações e conhecimentos feita por todos na rede.

Um dos entrevistados expõe a ‘mutação’ que a rede sofreu desde que deixou de ser atendida pelo programa “Redes de Cooperação”. Os objetivos tornaram-se diferentes dos iniciais e levaram à afirmação de que se o grupo fosse iniciar a rede novamente seguiria um novo modelo e não o selecionado.

Considerando que o programa se descentralizou para as Universidades e a Rede foi formado juntamente com o apoio da Universidade e ele seguiu a estrutura e até hoje tem os eixos (equipes) sugeridos. Ao longo do tempo conseguiu evoluir em cada eixo e no todo pode-se dizer que tivemos uma mutação do que tínhamos [...] Hoje por exemplo temos o *e-commerce* e há dez anos não tínhamos previsão disso. Então hoje eu tenho hoje uma pessoa focada no *e-commerce* e não está alocado em nenhuma dessas equipes (REDEHOME).

Através desse caso, considera-se que, no primeiro momento, a Redehome, com a participação da universidade, do programa, do grupo, trabalhou com a visão de negociação por meio da dialética de construção do grupo. Disso emergiu cooperação entre os integrantes, por meio da teleologia. Devido à autonomia, os integrantes seguiram caminhos diversos, mas com objetivos comuns, alicerçados nos estatutos da rede, na qual o objetivo é o caminho conjunto e não o individual.

Percebe-se a reformulação ocorrida, nos últimos anos, na rede de móveis.

A Redehome tinha uma visão de futuro um pouco diferente da maioria das redes. Na rede é trabalhado muito forte a marca, diferente do que algumas outras redes [...] percebemos que a marca era um patrimônio da associação e não do associado e aí foi feito todo um contrato de licenciamento, onde é deixado ao associado usar a marca. Mas deixava claro que a marca não era dele. E com essa reformulação houve ruptura e algumas pessoas não entenderam que isso era que tinha que ser feito e saíram da rede (REDEHOME).

Verifica-se que, nesse caso, a rede passou de totalmente autônoma para uma construção social que a levou a buscar a padronização e um modo prescritivo de desenvolvimento (evolucionário e ciclo de vida).

Quanto às mudanças e aos eventos ocorridos, que geraram alteração dos objetivos comuns e individuais em redes, ressalta-se um dos benefícios presente em todas as redes: a troca de informações e experiências. Vomo relata um dos entrevistados, por meio desta troca é possível ver novidades e crescer tanto individualmente quanto no grupo.

A fala, a seguir, ressalta o papel das reuniões itinerantes.

Nós começamos as reuniões itinerantes. Deu muito resultado porque quando tu vais para uma loja o pessoal tenta organizar, deixa tudo organizado para receber os colegas associados. Aí um ou outro aí vê porque tua máquina de fazer tinta tá aqui na frente não lá no fundo. Eu boto aqui na frente e não no fundo porque meus clientes podem ver que não misturo água na tinta e dar uma transparência no processo. Mas na contrapartida fica um ambiente feio, respinga a tampa e tal. Mas eu tenho no fundo o pessoal vê eu trabalhando, mas no fundo perto dos balcões de atendimento. Essa é uma ideia legal, tu vais na próxima vez na loja e está no fundo (TINTAS).

Essa fala ressalta o papel que as ações geram no desenvolvimento das redes e também em questões de aprendizagem. Em aprendizagem, vários casos demonstraram o papel importante que têm, na rede, os eventos de capacitação e o apoio recebido do Sebrae, no período de formação, através do programa “Redes.

O Programa era o Facilitador pois proporcionava a motivação e as visitas nas empresas e trazia os caras do Sebrae [...] Feito isso, se iniciou as reuniões e começou o trabalho com consultores e esses consultores viam do Sebrae. A maioria vinha do Sebrae e acompanhados com o fomento com técnicos da Universidade. Mas em termos de palestra, em termos de orientação vinha do Sebrae [...] Para ti ter ideia, saia daqui um ônibus que passava em várias cidades e pegava gente e ia o ônibus cheio e assim vinha de outros lados. Quando eles faziam as tais reuniões café da manhã, reuniões almoço como é do Sebrae sempre, a nossa região era muito bem representada. Dava muita gente pois juntava o povo todo e aglomerava lá em Passo Fundo. E essas empresas que iam se reuniam depois por exemplo, num evento o Sebrae cedeu um espaço bem grande e dentro desse espaço tinha 18, 19, 20 empresas que estavam expondo em espaço reduzido, mas estavam lá (POLI).

Identifica-se, em outra rede, a participação das entidades no apoio ao planejamento e nos direcionamentos tomados pelas redes. Mesmo em uma teleologia de objetivos comuns, há necessidade de certo controle prescritivo em desempenho na rede, como demonstrado no projeto para o futuro de um dos casos analisados.

[...] com apoio do Sebrae num outro evento a proposição do projeto RedeHome 2020 que pretendemos chegar no Paraná. Mas hoje a gente entrega todo um pacote de serviço para o associado que tem desde o planejamento para o operacional deles quanto de viabilidade do negócio. Gestão de marca, gestão promocional, toda parte de marketing, toda parte de negociação por meio de um pacote de fornecedores com um mix definido e uma estrutura básica obrigatória. Um acompanhamento de campo por um supervisor que visita a loja só para analisar se as lojas estão no padrão que pretendemos para marca (REDEHOME).

Verifica-se, após a participação no programa “Redes”, o desenvolvimento gerado por convenções, assembleias e visitas técnicas.

Existe o desenvolvimento da rede e parcialmente dos integrantes. O que acontece até uns dois anos atrás, três anos atrás nós sempre fazíamos a convenção e todos os anos a gente fez até a 10 convenção ou nona. E o que era convenção a gente reunia todos os integrantes com funcionários, aquela confraternização que tinha a capacitação, momento de troca de informações entre colaboradores e gestão. Só que a gente começou a perceber que isso não trazia benefício palpável, não passava de uma confraternização. A gente gastava tudo isso nós pagávamos e começamos a mudar. Então vamos fazer o seguinte o dinheiro que a gente paga todos os meses para capacitar os gestores. Mas capacitação legal mesmo então assim o que acontece a gente participou e contratou umas pessoas para fazer capacitação para os gestores o que fim a gente tem isso (CURSOS).

Outro papel importantíssimo da visão teleológica evidenciou-se na mudança, que aconteceu nas redes, ao passarem de uma gestão interna ou realizada por seus integrantes e para uma profissionalizada ou gerenciada por um gestor (executivo) ou por profissionais especializados, os quais passaram a responder por questões de rede e não por questões individuais.

Além dos benefícios e da eficiência do modelo associativo construído coletivamente, a associação mantém uma equipe de profissionais que orientam e apoiam a gestão das lojas, tais como em ações coletivas como negociações conjuntas com fornecedores, marketing promocional e institucional, bancos, financeiras e treinamentos que conferem ao grupo o poder de competitividade para que os empresários possam disponibilizar as melhores soluções em móveis e decoração aos consumidores [...] As reuniões com associados todas as terças-feiras. Tem uma reunião de trabalho, aqui somos divididos em uma equipe de marketing, uma equipe de negociação, outra inovação/desenvolvimento organizacional e uma equipe ponto de venda/expansão. Todas terças alguns associados se reúnem com um funcionário da sede. Tem um funcionário da sede que atende uma das equipes. Todos juntos em salas separadas. Em um andar da nossa sede onde cada funcionário acompanha uma equipe em uma sala e em outra outro acompanha outra equipe e assim funciona (REDEHOME).

No contexto das equipes, duas situações foram claramente identificadas: a mudança e as considerações de evolução que a rede como um todo percebeu em relação a seu crescimento.

Ao tratar de questões predominantemente operacionais, os relatos foram significativos, ao exemplificarem que a adoção de projetos e de desenvolvimento individual de áreas administrativas ou de profissionalização das equipes de trabalho, como proposto pelo programa “Redes”, é um exemplo que pode levar, no futuro, a rede a exercer o papel de consultor, deixando de ser apenas uma associação de pequenas e médias empresas. No caso da Rede Tintas, a centralização das operações em um gestor forçou seus integrantes a pensar mais em seus negócios e nas decisões estratégicas da rede do que em questões operacionais de como atender fornecedores.

A Rede Construção, ao implantar o Centro de Distribuição, alterou, como um todo, as operações realizadas por seus associados.

Em relação a parte de negociação a rede Construção hoje a rede atua com um centro de distribuição aprovado em 2013 em assembleia e implantado pela Rede onde cada um dos associados se tornou cotista e responsável pela manutenção do estoque desse centro através de suas compras. O centro de distribuição foi aceito por todos e em 2014 foi ampliado com o apoio da Universidade e do Programa Redes de Cooperação com a implantação da proposta de reestruturação e adequação da área de estoque do centro de distribuição, a fim de melhorar a disposição das mercadorias para aumentar o mix de produtos oferecidos aos associados. Atualmente, a estrutura do CD é constituída por cinco funcionários (um gestor e quatro operadores), equipamentos de movimentação (empilhadeira e paleteira) em uma área de 600 m², sendo referência para 24 lojas associadas. A logística *inbound* e *outbound* são terceirizadas através de rotas pré-definidas pela localização dos fornecedores e associados (REDE CONSTRUÇÃO).

Percebe-se sobre a teoria teleológica que os objetivos são definidos em conjunto e sua execução acontece de forma tanto individual quanto em nível de rede, sendo variável o controle e a participação da gestão da rede no processo. Nos casos, nos quais há eventos de

profissionalização e centralização, a rede busca manter os objetivos finais conforme os acompanhamentos realizados, porém as decisões individuais permanecem autônomas, como no contexto das redes interorganizacionais.

Ressalta-se e justifica-se a necessidade de integração entre as teorias. A teoria do processo sofre o impacto que a teoria dialética exerce nos caminhos futuros e também na sustentação de determinadas decisões ocorridas, ao longo do processo de desenvolvimento das redes. A teoria dialética, nesta tese, está em muitos momentos e eventos relacionados anteriormente à rede e, conseqüentemente, a seu desenvolvimento como descrito na seqüência.

4.2.1.2.2 Teoria dialética

O desenvolvimento, na teoria dialética, assume que forças, eventos e valores contraditórios competem por dominação e controle. A estabilidade e a mudança são explicadas pelo equilíbrio entre poder, entre forças opostas em que a confrontação e o conflito são importantes mecanismos para o processo de mudança (HALINEN, 1998).

Essa teoria pode ser identificada em diversos momentos da evolução dos casos analisados. Em alguns, o processo de desenvolvimento está amparado, em determinados momentos, pela dialética das relações tanto em nível de rede quanto em nível individual. Por exemplo, redes formadas por um grupo de empresários e que, ao longo do tempo, diminuem o número de interações e passam a se relacionar tanto em nível de rede quanto em grupos menores, devido a várias questões como distância, proximidade, confiança, tornando as relações mais eficazes.

A Rede Tintas foi formada pela proximidade entre os integrantes, o que gerou homogeneidade e a manutenção, ao longo do tempo, de seus integrantes.

Como começou a rede também um pouco foi por indicação exemplo, o João de Cruz Alta foi procurado pela Universidade e lá eles perguntaram ó tu tens alguém que possa indicar. Ele indicou Panambi o Ailton que é padrinho dele e também tem loja de tinta. Então entre esses dois ocorrem as trocas e é entre eles. Ai o de Panambi também conhece e através das nossas reuniões, assembleias que vão as famílias, outros integrantes e acabam criando um elo de amizade legal e que automaticamente um se apega mais ao outro, então normalmente isso não essa questão ciúmes de porque ele está negociando com aquele outro (TINTAS).

Outro exemplo está nos eventos que levaram a transformações estruturais na Rede Construção, gerando, ao longo do tempo, a interdependência de três redes autônomas, mas com objetivos comuns e relações fortalecidas devido às reestruturações.

Em 2004 um grupo de 12 empresários na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul se reuniram e com o suporte do Programa Redes de Cooperação e com suporte das Universidades começaram a participar e fazer parte da Rede Azul e a participar mensalmente das reuniões, onde um grupo reduzido se deslocava para Região Metropolitana para participar da Rede Azul [...] Porém, ao longo do tempo a interdependência do grupo da região noroeste com a Azul começou a não se efetivar devido a diferentes características de mercados de atuação por parte dos integrantes e as dificuldades logísticas para participar das reuniões na região metropolitana [...] Levou o grupo da região noroeste com o suporte do Programa Redes a se estruturar e criar a Rede Anor em 2012 inicialmente com a participação de 32 integrantes e ao longo das fases de formação reduziu para 22 integrantes na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul e que permanecem até 2016. Dessa forma, a Anor tornou-se um grupo mais homogêneo e com interesses comuns e proximidade geográfica (REDE CONSTRUÇÃO).

Na teoria dialética, as reestruturações, como as mudanças operacionais das reuniões na rede de pneus, demonstram as confrontações e a geração de conflitos controlados para o desenvolvimento como um todo.

A partir do momento que eu assumi a primeira que fiz foi aqui, nós temos 2 horas para discutir tudo que temos para discutir. O que não fizer não vai ser discutido para próxima e acabou. E começou a reunião e bastante pauta e na primeira tinha um vereador, um cara Unijuí que veio falar. Quando fechou as 2 horas eu tive que dizer para o presidente o senhor tem 15 minutos para encerrar e a partir disso nunca mais estoura 2 horas as reuniões e isso passou a gerar precisão na decisão. Seja uma negociação é dito nós temos a pauta e o tempo acabou se não está definido vai para agenda da próxima reunião. Então mudou a direção da rede e das reuniões e são mais objetivas e eu acho que determinado um tempo já muda (PNEUS).

O caso da Rede Imob pode ser considerado com um evento que demonstra a evolução da rede, seguindo a linha dialética. A implantação de um sistema de informação, voltado para gerenciamento das informações na rede, foi a forma pela a qual ela pôde controlar e gerenciar as individualidades e o oportunismo nos negócios realizados e fortalecer as relações, ampliando a troca de informações e a confiança.

A rede adquiriu um software que interligou todas as empresas, isso aí foi um grande diferencial. Um software que cadastra desde o cliente até o imóvel, cadastra o com para dor, o vendedor e o imóvel [...] Cadastro de imóveis, eles são interligados. Eu tenho acesso hoje do meu computador a qualquer uma das empresas integrantes, mas não ao cliente, pois o cliente flutua muito, então daqui a pouco eu estou atendendo ele e outra empresa também está atendendo ele (REDE IMOB).

A teoria dialética, quando não entendida ou não considerada, leva a exemplos negativos, como no caso de redes em que predominam eventos de oportunismo; individualidades causadoras de conflitos; redução da participação; diminuição nas relações.

Isto se verificou, na Rede Indmob, em um evento acontecido após o programa “Redes de Cooperação”, com relação à realização de capacitações e aperfeiçoamentos.

Um evento importante na formação da rede um motivador que existia para a rede era a capacitação, viagens técnicas a feiras e fornecedores, porém subsidiado os custos por parte do Programa Redes de Cooperação e que ao encerramento do Programa, ou seja, no momento que a rede já estava formada e precisou sobreviver com seus próprios recursos os integrantes não realizaram os investimentos conforme necessários para a continuidade dessas atividades (REDE INDMOB).

Outro exemplo é a negociação ou apresentação errônea dos objetivos da rede para o grupo, ao se ressaltarem os ganhos individuais e não se considerar os interesses comuns. Uma das entrevistas evidencia diminuição do cumprimento das obrigações por parte dos integrantes da rede e a incapacidade administrativa gerada por questões ligadas ao poder e à influência dos envolvidos.

A rede conseguiu subsistir sem o programa e o consultor que vinha de Novo Hamburgo, por exemplo, nenhum momento conseguiu cobrar mensalidades das 24 empresas que formaram. Elas não sentiam participantes e aí a coisa ficou estagnada tem entre aspas de 2008 para frente (POLI). Outro evento que ocorreu na rede ao longo dos anos a rede deixou de seguir fielmente o que rege o estatuto, deixando e considerando questões individuais como por exemplo “se determinado integrante não paga a rede não tem como cobrar o que exige o estatuto pois ele é um parceiro da rede e isso foi um problema que não no momento, mas no longo do tempo nós percebemos que foi errado” (INDUMOB).

Um exemplo positivo é percebido nas relações existentes na Rede Construção, a qual, em cooperação, atua não só para o alcance dos objetivos comuns, mas também para a formulação de negócios e a participação conjunta. A fala a seguir, contém um exemplo da integração e da presença da dialética na sustentação dos objetivos comuns em rede, pois mesmo que os envolvidos originalmente tivessem autonomia em suas organizações, passaram a atuar em conjunto em outros negócios.

A cooperação entre as Redes Azul e Anor pode ser percebido no momento em que um dos associados da Rede Anor colocou à venda sua loja, os integrantes na Azul e Anor se juntaram e compararam cotas e assumiram a administração da loja que passou a ter três investidores. Ao longo do tempo um dos investidores acabou comprando as cotas e assumiu a loja. Esse exemplo demonstra a filosofia da rede em primeiro buscar resolver questões internamente e depois abrir para o externo. Por esse motivo como relatam o presidente e o gestor da Anor e gestor da Azul as duas são coirmãs.

Nesse subcapítulo, as quatro teorias foram fundamentadas nos resultados dos casos analisados, comprovando, no contexto do desenvolvimento, a presença de diferentes lógicas. Estas representam os mecanismos gerativos subjacentes ou leis que explicam por que eventos

observados nos casos ocorrem em determinada progressão sequencial, quando existem circunstâncias, ou condições específicas, ou momentos específicos.

Ao incorporar a teoria do processo ao estudo sobre desenvolvimento de redes, como sugerido por Van de Ven (1992); Van de Ven e Poole (1995) e Halinen (1998), tornou-se possível, na perspectiva das redes interorganizacionais, avançar no entendimento de como ocorre o processo de desenvolvimento das redes. Além disso, perpassaram-se as questões de cunho meramente econômico ou social, atendendo as necessidades e expectativas de entendimento do fenômeno ou do contexto ao longo do tempo.

Assim, chegou-se a algumas considerações que possibilitaram responder os objetivos da presente pesquisa e avançar nos estudos sobre desenvolvimento e mudanças em redes interorganizacionais, como explanado no capítulo 5.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As empresas analisadas são de pequeno porte, conforme relatos feitos nas entrevistas e as redes têm por base objetivos comuns e a busca de meios para maximizar a eficácia de suas atividades e a competitividade em seu setor de atuação.

Sobre o desenvolvimento nas redes interorganizacionais, através de uma visão sequencial, com amparo na teoria do processo e de forma processual, verificou-se que os eventos identificados estavam significativamente presentes, representando momentos ou estágios de evolução ao longo do tempo, proporcionando caminhos para a continuidade da gestão e do desenvolvimento no nível de rede.

No estágio inicial ou formação, assim denominado, na presente tese, seguindo a proposição de Popp, MacKean, Casebeer, Milward e Lindstrom (2014), houve a identificação e a consideração de que muitas redes não possuíam estrutura de gestão prévia ou seguiam antecedentes previstos na literatura, como nos estudos sobre redes interorganizacionais de Becker (2007) e Balestrin, Verschoore e Reyes Junior (2010). Dessa forma, elas acabaram se apoiando teleologicamente na proposta metodológica do programa “Redes de Cooperação” e das universidades envolvidas.

Em todos os casos analisados, verificou-se o importante papel, na fase inicial, da metodologia proposta, principalmente quanto à formação das equipes de atividades e na superação de problemas de seleção e definição dos critérios de participação dos integrantes, que não possibilitavam a geração de aprendizagem aos participantes, a ponto de evoluírem para a fase de crescimento e estabilidade, por meio de teorias dialéticas próprias.

Na fase de maturidade ou estabilidade foram identificados, não em todas as redes, nos dois momentos baseados em eventos distintos. O primeiro relacionado à profissionalização pós-programa pela adoção de executivo ou gestor encarregado pensar toda a estrutura e reestruturação da rede. O segundo relacionado a deixar de seguir as equipes de trabalho sugeridas pelo programa e concentrar as decisões no grande grupo e não em um consultor, gestor ou integrante com maior poder de decisão.

Pelos resultados, notou-se e comprovou-se que, no momento em que as empresas passam de uma visão individual ou relacionada ao programa “Redes de Cooperação”, em uma teoria de ciclo de vida para uma visão de rede, na qual as teorias dialéticas e evolucionárias, juntamente com a teleológica, interferem nas ações, mesmo que os objetivos sejam comuns e compartilhados, o atingimento ou a forma de atingi-los ainda não pode ser padronizada.

Uma justificativa para isso está na formação da rede, ao seguir etapas determinadas por regras institucionais e não de longo prazo em nível de rede como demonstrado no próprio programa Redes de Cooperação (SEDAI, 2010), nas quais as teorias são a dialética, presente nas relações entre integrantes e rede, a evolutiva, na qual as ações são graduais e seguem eventos e situações que ocorrem ao longo do tempo.

Em redes interorganizacionais horizontais, deve-se considerar o nível individual de desenvolvimento das empresas integrantes de rede, pois, mesmo em rede, cada uma continua autônoma e responsável por sua gestão individual, em paralelo às atividades em rede (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007). Isto se justifica de acordo com a teoria teleológica, pela qual o desenvolvimento no nível rede também é influenciado pelo desenvolvimento organizacional individual, pois, embora em rede os integrantes possuam objetivos comuns, devido à sua autonomia, seguem caminhos distintos e a capacidade de aprendizagem em nível de rede é única, impossibilitando uma trajetória específica.

Considerando que as teorias do processo são governadas por diferentes mecanismos de mudança e aplicadas a diferentes níveis de análise (HALINEN, 1998; SLOTTE-KOCK; COVIELLO, 2010). Confirmou-se, na presente tese, o papel determinante das redes interorganizacionais no processo de desenvolvimento, pois, como demonstrado, somente através de diferentes perspectivas do processo é possível pensar, identificar e gerir a rede no longo prazo.

No início, considerando a teoria do processo, as redes são fomentadas seguindo duas lógicas distintas que influenciam seu desenvolvimento, ao longo do tempo. Na primeira, situam-se as redes formadas sob a visão teleológica (VAN DE VEN; POOLE, 1995), segundo a qual todas as empresas são convidadas e sensibilizadas a integrar uma rede, que possui uma metodologia definida, a qual mantém a autonomia e destaca os benefícios a serem gerados. Isso, ao longo do tempo, provoca conflitos e problemas de governança e autogestão.

Na segunda, as redes são formadas por grupos que já se reuniam e buscavam alternativas para competir e sobreviver no mercado (BECKER, 2007). Nesse contexto, o programa “Redes de Cooperação” foi metodologicamente um meio para o grupo criar uma rede e iniciar a busca por benefícios definidos. Ao longo do tempo, com o encerramento do programa e de sua participação nas redes, elas ou continuaram seguindo a metodologia ou se adaptaram ao novo momento. Nessa perspectiva, foi possível verificar as questões de cooperação e de confiança no andamento da rede.

Pode-se afirmar que existem dois motores de mudança nas redes. A primeira, em uma linha teleológica, os objetivos são comuns, mas os caminhos para atingi-los são individuais

(RAAB; KENIS, 2009). E a segunda, em uma linha evolutiva, o grupo, sabendo que, em seu contexto, as mudanças são acumulativas e podem sofrer uma variação ao longo do tempo, estão mais voltados a uma visão gradual do processo de desenvolvimento do que à visão objetiva *input-output* da teoria teleológica.

Após esse primeiro momento, todas as redes interorganizacionais horizontais analisadas e oriundas do programa “Redes de Cooperação” foram atendidas por universidades e consultores. Foi implantada uma metodologia que segue a divisão em quatro equipes de trabalhos formadas por integrantes da rede e a criação de regulamentos, estatutos e regimentos norteadores, incluindo obrigações e deveres, como participar da rede para usufruir os benefícios da cooperação, inicialmente individuais, e mais adiante, a troca de experiências e as informações necessárias para competitividade da rede no mercado (SEDAI, 2010).

Nos casos analisados e, por conseguinte nas redes interorganizacionais horizontais, as equipes são meios de mensurar e determinar as atividades e os limites de cada um na rede e da rede como um todo. Essa metodologia, ao longo do tempo analisado, mostrou-se válida para a capacitação dos integrantes das redes a pensá-las como entidade organizacional, mais do que como um grupo de pessoas se reunindo para discutir fornecedores e dúvidas sobre seus negócios.

Analisando individualmente cada equipe formada com a metodologia do Programa nas redes, verifica-se que cada uma delas segue diferentes teorias do processo de desenvolvimento, ou seja, as mudanças e os desafios enfrentados mostraram-se, ao longo do tempo, condicionados a questões individuais e a questões coletivas, na lógica apresentada na presente tese. Equipes prescritivas e equipes construtivistas em conjunto oferecem as condições para o desenvolvimento, ao longo do tempo, das redes interorganizacionais.

As equipes de expansão formadas nas redes seguem a teoria dialética, porque, em todos os casos analisados, elas não foram capacitadas a buscar uma expansão criteriosa ou fundamentada no nível de rede. Elas foram, de forma construtiva, induzidas pelos consultores do programa e operacionalizadas pelos integrantes que buscavam a discussão com empresas fora da rede, através da sensibilização e da adoção dos objetivos promovidos pela metodologia da rede. Inicialmente, verificou-se que os critérios para essa dialética não são estabelecidos e, por esse motivo, os conflitos acabam sendo resolvidos superficialmente, gerando instabilidade e necessidade de gestão e de ajustes, quando a análise é feita em longo prazo.

As equipes de negociação/comercialização seguem igualmente a teoria da dialética. Todos os envolvidos são responsáveis por lidar com eventos e acontecimentos gerados pelas

negociações com fornecedores e entre integrantes. Dessa forma, o poder e o controle tornam-se os balizadores das mudanças e das decisões geradas, ao longo do tempo, nas redes. Verificou-se que essa, equipe em todos os casos estudados, permaneceu presente e válida durante o desenvolvimento da rede. Em alguns casos, essa equipe foi um dos fatores que impulsionaram as redes a buscar a profissionalização de suas operações, a fim de resolver problemas gerados por conflitos nas decisões, advindos de interesse individuais.

As equipes de inovação seguem a teoria evolucionária. Inicialmente, nas redes horizontais, é difícil identificá-la e considerá-la, mesmo que a rede tenha, como um de seus objetivos, gerar inovações. Na prática, conforme os casos analisados, as equipes de inovação passam a ser eficazes no momento em que a rede torna a troca de informações, de conhecimentos e as capacitações uma rotina, promovendo o consenso, pois, nessas trocas, são geradas novas alternativas e novos caminhos a serem seguidos pela rede como um todo. Essa equipe, no longo prazo, foi identificada como a responsável pelas principais decisões estratégicas, juntamente com a diretoria da rede.

A equipe de *marketing* segue igualmente a teoria evolucionária. Esta é a equipe responsável pela criação da marca e pelas ações promocionais seguidas pela rede, ao longo do tempo. Devido ao contexto no qual as redes estão inseridas, esse processo segue mais o mercado e as necessidades do mercado consumidor do que os próprios interesses dos integrantes, sendo, portanto, uma equipe que prescreve ações, em nível de rede, por responder a todos os participantes da rede.

Todas essas equipes e seus integrantes são guiadas e norteadas por regulamentos, regimentos e estatutos elaborados pelo programa “Redes”. Eles se fundamentam na teoria do ciclo de vida, para o início das atividades da rede, e auxiliam na manutenção operacional, ao longo do tempo. Eles servem de padrão para a manutenção da estabilidade da rede, como percebido em alguns dos casos analisados, que passaram anos sem mudanças significativas, devido ao cumprimento dessas regras e normas.

Sobre os benefícios presentes nas redes interorganizacionais, a maioria foi estipulada no início dos relacionamentos e adaptada ao longo do tempo (ALVES, 2011). Seguindo as teorias do processo de desenvolvimento, eles geram mudanças, que, ao serem entendidas, tornam mais claros e transparentes sua administração, seu desenvolvimento e sua presença. De forma geral, os benefícios são adotados em uma visão teleológica, pela qual são estabelecidas as expectativas, porém não necessariamente a mensuração e o controle padronizado, ou seja, o alcance dos objetivos ou a percepção de geração de benefício são

individuais, devido à forma conceitual de autonomia individual dos integrantes em todas as redes.

Sobre o primeiro objetivo e potencial benefício presente em todas as redes, determinado em todos os casos pelo programa “Redes de Cooperação” juntamente com as universidades e seus consultores, é o poder de barganha. Apesar de gerado pela equipe de negociação/comercialização, em uma lógica da teoria dialética de eventos e forças contraditórias, ao longo do tempo, ele é melhor descrito, através da teoria teleológica, por ser guiada pelo objetivo de melhor negociação ou obtenção de menor preço para rede e para seus integrantes junto a fornecedores. Ele pode, porém, ser atingido por diferentes caminhos, impossibilitando a determinação de um padrão, ao longo do tempo, já que, embora construído de forma conjunta, influencia individualmente cada integrante da rede.

Alguns pontos importantes sobre o poder de barganha sobressaem, nos casos analisados, e comprovam a impossibilidade de ser determinada uma trajetória. Um exemplo são as negociações realizadas no conjunto, buscando melhor preço, mas que não são seguidas por todos, devido à influência dos fornecedores sobre o individual, oferecendo valores diferenciados, para gerar conflitos e provocar a redução dos integrantes da rede, ao longo do tempo. O sucesso desse benefício justifica-se, ao longo do tempo, pelo fato de que nem todas as negociações proporcionam ganhos individuais e, na maior parte dos negócios, o grupo possui poder e competitividade mais amplos do que um integrante isoladamente, assim descaracterizando a presença da teoria do ciclo de vida, como sugerido e presente em alguns casos de insucesso em relação a esse benefício.

O segundo benefício presente em todas as redes interorganizacionais analisadas é o da troca de informações e experiências. Ela pode ser associada a duas teorias, conforme o momento da rede. Primeiro, na teoria da dialética, em que, constantemente, valores e forças contraditórias levam os integrantes e a rede a entender os caminhos e as melhorias possibilitados, no nível de rede e no nível individual, pela qual é possível perceber mudanças e evolução significativa no contexto geral. Segundo, na teoria teleológica, verificou-se, em determinados momentos da rede, principalmente quando a gestão da rede realiza trocas de informação e de experiência, como isto é algo complementar a seus demais interesses, sendo um benefício percebido como informal ou não presente em todos os integrantes e na geração de uma trajetória para a rede.

O terceiro benefício é um dos objetivos do programa “Redes de Cooperação”: o desenvolvimento de uma marca ou identidade visual para a rede. Ele foi desenvolvido em todas as redes analisadas, tendendo a seguir a teoria teleológica, pela forma como foi

implantado. Assim, torna-se possível seguir as mudanças na teoria evolucionária, devido ao papel que o ambiente exerce ao evoluir e exigir alterações na rede.

Sobre a identidade visual ou marca, observa-se que ela é desenvolvida e adotada pela rede. A utilização pelos integrantes da rede é recomendada. Em alguns casos, após a regulamentação e a formalização, todos agregam a marca da rede à sua identidade visual, mas nem sempre em uma adoção padronizada como sugerido. Em redes de varejo, identificaram-se a padronização sugerida e até a adoção de um *layout* padrão, porém nas redes de serviços e nas indústrias não foi identificada sua utilização pelos integrantes, apenas, conforme relato dos entrevistados, a sugestão para que todos divulguem a marca da rede em suas ações.

Outro benefício relacionado à questão mercadológica é o do *marketing* compartilhado. Ele seguiu o mesmo caminho anteriormente apresentado, em uma linha teleológica e, posteriormente, evolucionária, em que o objetivo da rede é a divulgação e o fortalecimento da marca da rede. A forma de utilização do *marketing* não segue, porém, um padrão predeterminado, devido a questões de posicionamento dos integrantes, do tipo de produtos e das características locais. Na teoria teleológica, é possível o desenvolvimento no sentido individual, em que o *marketing* da rede pode ser explorado para o crescimento individual de cada integrante, através da aprendizagem gerada pelo uso do benefício, como explicado anteriormente, que é o da troca de informações e de conhecimento. O desafio encontrado no nível de rede, como percebido em determinadas redes de varejo, é como encontrar um caminho possível de ser seguido, através do reposicionamento da marca da rede, seu fortalecimento e licenciamento para os associados, devido à mudança de expectativas no ambiente no qual estão inseridas. Nesse processo, a rede passa da teoria teleológica para a teoria evolutiva, em que as mudanças passam a ser orientadas pelas características evolutivas de mercado e graduais ao longo do tempo e não mais por ações visando ao coletivo, mas por benefícios individuais.

Outro benefício comum a todas as redes analisadas é o da capacitação. Através da rede, os integrantes passam a ter acesso a oportunidades, que individualmente não seria possível alcançar. Esse benefício muda, ao longo do tempo, devido à dialética na oferta das capacitações, em que a cooperação e os interesses, como o oportunismo, levam a conflitos e à necessidade de gestão desse processo. Passando para teoria teleológica, nem todos têm a mesma aptidão para obter os retornos previstos nas capacitações realizadas, sendo a situação justificada, em alguns casos, pela teoria evolucionária, em que o contexto ambiental e não controlado pela rede nem pelos integrantes acaba sendo o motor das mudanças ocorridas no desenvolvimento da rede.

A mudança de perspectiva teórica, ao longo do tempo, deve-se principalmente ao fato de que, no início das capacitações, os integrantes da rede são os beneficiados e o foco está em atender suas necessidades individuais. A falta de gestão ou de percepção do nível de rede por parte da gestão leva à incapacidade de criar um banco de informações e gerar conhecimentos para o nível de rede.

A geração de conhecimento foi verificada, ao longo do tempo, na evolução das redes. Pela profissionalização da gestão em nível de rede, as capacitações tornaram possível o desenvolvimento gradual, pois seus resultados produzem informações que a rede utiliza para impulsionar processos e desenvolver novos negócios, bem como para fortalecer os integrantes, através de assessorias ou acompanhamentos especializados em áreas específicas, gerando resultados no nível individual e rede.

Na evolução das redes interorganizacionais, um item comum é a cooperação, a qual está diretamente relacionada à dialética entre objetivos comuns e objetivos individuais (DAMPÉRAT; JOLIBERT, 2009). De um lado, de acordo com os casos analisados, estão os objetivos comuns diretamente relacionados à imparcialidade da gestão nas decisões de rede e à capacidade de a rede, ao longo do tempo, adequar as reuniões e as participações dos integrantes nas atividades da rede.

De outro, analisando os objetivos individuais, que surgem nas redes durante as reuniões (conforme as atas), identificou-se que muitos integrantes e até gestores (quando integrantes) só realizam atividades e exercem funções nas redes devido a seus objetivos individuais. Ao longo do tempo, isto leva à diminuição da cooperação e ao surgimento de outra variável que é o oportunismo em estar na rede.

Esse oportunismo leva a conflitos e à falta de confiança no nível de rede, como apresentado, na literatura sobre dialética, tanto por Gudmundsson, (2011) como por Alves, Pereira, Andrade; Reis, (2013) e Zhong, Su, Peng; Yang (2014) em estudos sobre a confiança em redes. Eles demonstram que os conflitos ou as tensões geradas pela dominação de ações que, ao longo do tempo, atendam somente objetivos individuais levam à saída ou exclusão de integrantes da rede e, em casos extremos, ao término da rede.

Na evolução das redes, um fator que não pode ser desconsiderado e que foi percebido em todas as redes é o papel do ambiente externo ou as mudanças baseadas na teoria evolucionária. A rede não possui controle, por exemplo, sobre novas políticas governamentais, legislação, questões econômicas, etc. Estas mudanças podem ser analisadas com base na teoria evolucionária, em que elas acontecem de forma gradual e acumulativa.

Determinadas mudanças, em alguns casos, no primeiro momento ou ao longo do tempo, foram desconsideradas pelas redes.

Em relação ao desenvolvimento das redes interorganizacionais, considera-se que o programa “Redes de Cooperação” foi determinante para a sensibilização e o estímulo à formação das redes. Através de sua metodologia, ele possibilitou a organização inicial das redes e orientou o comportamento de seus integrantes. No decorrer do tempo, as ações das equipes previstas pelo programa demonstraram a necessidade de reestruturação, para alinhar todos os integrantes aos interesses da rede, superando o interesse individual de fazer parte dela e ter a aceitação dos demais participantes.

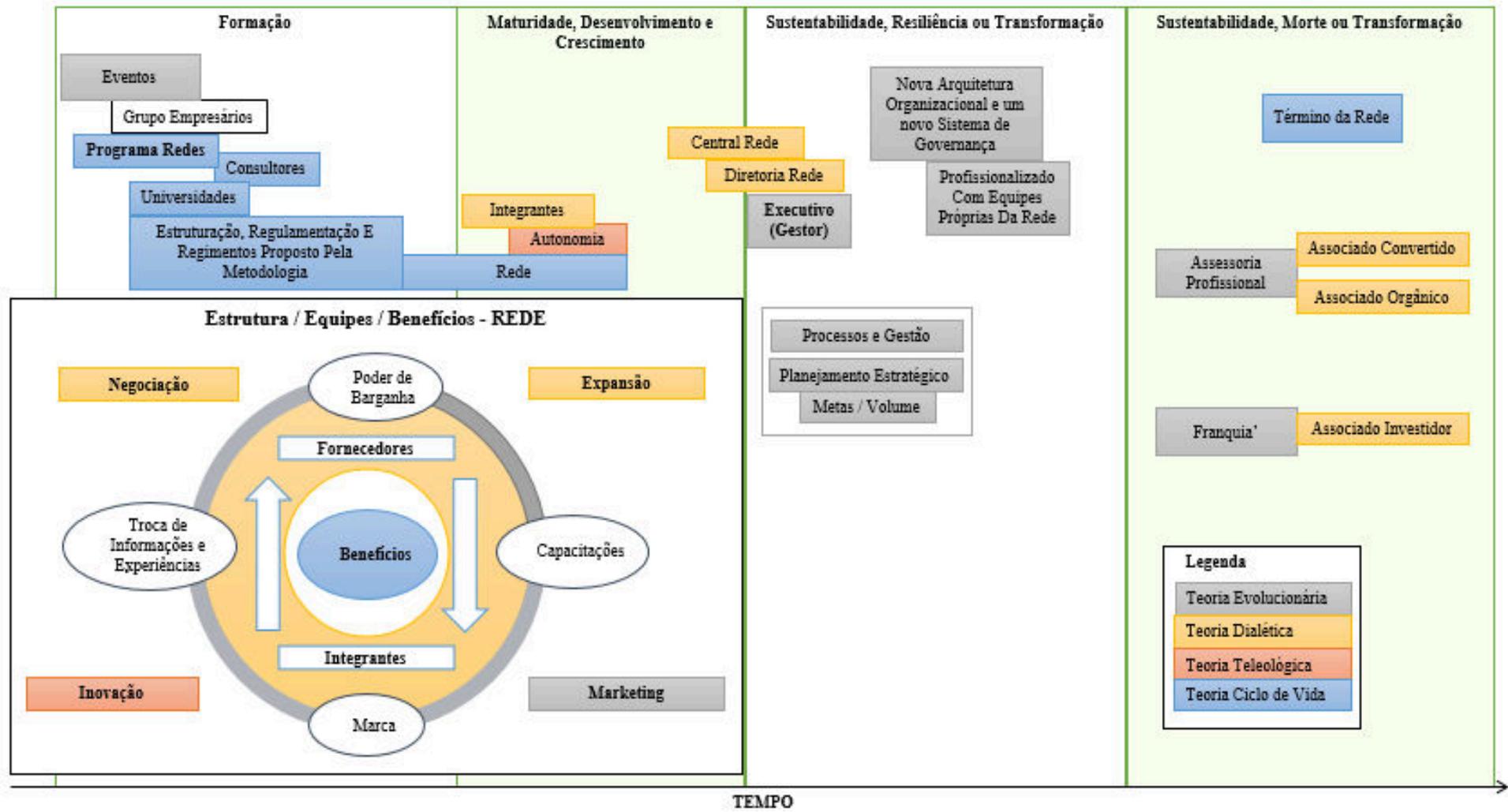
Outra reestruturação requerida foi a da profissionalização da rede em relação à estratégia e às atividades. Em tal situação, a rede passa a ter, na gestão das atividades, pessoas independentes e não mais integrantes da rede, evitando a interligação entre os interesses individuais e os de rede. Essa reestruturação leva a rede à continuidade das ações para gerar os benefícios determinados, no início de sua formação, e reduzir os conflitos e a dialética nas relações com a utilização de projetos e ações planejadas para todos.

Nessa reestruturação, a rede chega a um ponto crucial percebido em dois dos casos analisados. No primeiro ela seguiu para a profissionalização, reduzindo sua natureza horizontal, em que todos são autônomos e individualmente pensam suas atividades individuais e por elas respondem, chegando a uma rede mais vertical. No outro, a rede, além de responder pela gestão de suas questões, também assumiu as questões dos processos individuais de cada um de seus integrantes, por meio de licenciamento de marca, padronização de processos, gestão do *marketing* e comunicação, determinação de um *mix* de produtos, elaboração de um rol de fornecedores.

Outro caminho é o da estruturação na rede, como verificado em uma das redes de equipes especializadas em cada segmento (negociação/compras, *marketing*, gestão, expansão e capacitação). Essas equipes com conhecimento específico exercem papel consultivo, dando suporte e apoio, caso os integrantes os necessitem, para a obtenção dos benefícios de estar em rede. A operacionalização desse suporte ocorre por meio de reuniões temáticas, em períodos determinados. Nesta ocasião, além da troca de experiências, são discutidas e desenvolvidas ações direcionadas para o desenvolvimento individual, conseqüentemente, em casos de sucessão, é feita a proposição por meio de projetos para a rede como um todo.

A evolução de redes interorganizacionais está sintetizada na Figura 19.

Figura 19 – Processo de Desenvolvimento em Redes Interorganizacionais.



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Como mostra a Figura 19 o desenvolvimento no longo prazo, a partir dos eventos ou momentos de reestruturação, pode seguir três caminhos distintos.

No primeiro, a rede decide seguir a linha para franquia ou o caminho da padronização. Os integrantes passam a ser dependentes da rede, que possui padrões e normas determinados, seguindo a lógica e as mudanças, devido à teoria do ciclo de vida. É um contexto prescritivo ou predeterminado por normas e padrões, que requerem de seus integrantes o cumprimento de etapas sequenciais para o desenvolvimento ao longo do tempo, na medida em que a rede deixa de ser influenciada pelas ações de seus integrantes e passa a ser entidade individual, podendo gerar lucros e retornos para si e para todos de forma igualitária.

No segundo, a rede segue as teorias evolucionária e dialética com momentos teleológicos, como visto na reestruturação. A profissionalização passa a exercer um papel consultivo ou de assessoria para os integrantes e de gestão para o nível de rede. Esta passa a gerir os benefícios em nível de rede, mas se apoiando no fortalecimento da troca de informações e dos conhecimentos para a geração de novos benefícios de nível individual. Em outras palavras, busca gerar valor para seus integrantes e assim aumentar a confiança na rede e a cooperação para geração de inovações e de novos benefícios para a rede como um todo.

No terceiro, as redes tendem, desde a sua formação, a buscar seu desenvolvimento através dos preceitos sugeridos pelo programa “Redes de Cooperação”. Este segue claramente a teoria do ciclo de vida, sem aceitação das reestruturações. Ao longo do tempo, a rede é influenciada e acaba tendo reduzido o número de seus integrantes. Em alguns casos analisados, o encerramento da rede mostrou-se como a próxima alternativa.

A partir desses resultados e das considerações feitas até aqui, apresenta-se, na sequência, uma síntese de como pode ser relacionada a teoria abordada no capítulo 2 com os resultados (capítulo 3) e as discussões realizadas no presente subcapítulo. Visa-se com isto à validação dos resultados e à confirmação do atendimento dos objetivos propostos, bem como à proposição de algumas implicações gerenciais além das já apresentados neste estudo.

6 SÍNTESE E CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA

Apresenta-se, neste capítulo, a contribuição teórica da presente tese para as redes interorganizacionais com a utilização da teoria do processo de desenvolvimento, bem como as implicações gerenciais desses resultados tanto para as redes analisadas quanto para as redes interorganizacionais como um todo.

6.1 CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA

Esta investigação contribui para os estudos sobre desenvolvimento nos níveis individual e coletivo, mais precisamente, para a aplicação da teoria do desenvolvimento de redes interorganizacionais do tipo horizontal. Avançou-se na compreensão de como ocorre o processo de desenvolvimento em redes interorganizacionais, ao longo do tempo. Com base na perspectiva das redes interorganizacionais, verificou-se que, ao longo do tempo, as redes passam por caminhos e encontram possibilidades de mudança tanto em suas atividades quanto na perspectiva de redes.

O presente trabalho estabelece uma base para o estudo do desenvolvimento em redes interorganizacionais, a partir da perspectiva da teoria do processo, destacando uma visão integrada e aplicável ao longo do tempo.

A interação das teorias consideradas como motores do processo de desenvolvimento foi explorada pela aplicação do método de pesquisa denominado estudo de multicasos com casos incorporados. Realizou-se a pesquisa empírica em oito redes, nas quais foram analisados os principais eventos e mudanças ao longo do tempo. O contexto empírico foi o das redes interorganizacionais horizontais formadas ou assessoradas em sua formação pelo programa “Redes de Cooperação”.

A presente tese aplicou a teoria do processo de Van de Ven e Poole (1995) e Halinen (1998), como as principais bases teóricas para abordar o desenvolvimento em redes interorganizacionais. Mesmo que esta teoria do processo de desenvolvimento não tenha sido abordada em redes interorganizacionais, e sim em outras perspectivas de redes como *business networks*, redes de inovação, redes empreendedoras, na presente tese, ela forneceu o alicerce teórico do processo de desenvolvimento ao integrar quatro teorias: ciclo de vida, teleológica, dialética e evolucionária como bases.

A utilização da teoria do processo foi adequada ao contexto das redes interorganizacionais. O aprofundamento do desenvolvimento ao longo do tempo foi possível e

adequado para a proposição da análise tanto do processo de desenvolvimento e da evolução das redes interorganizacionais quanto do pensar e gerir seu futuro.

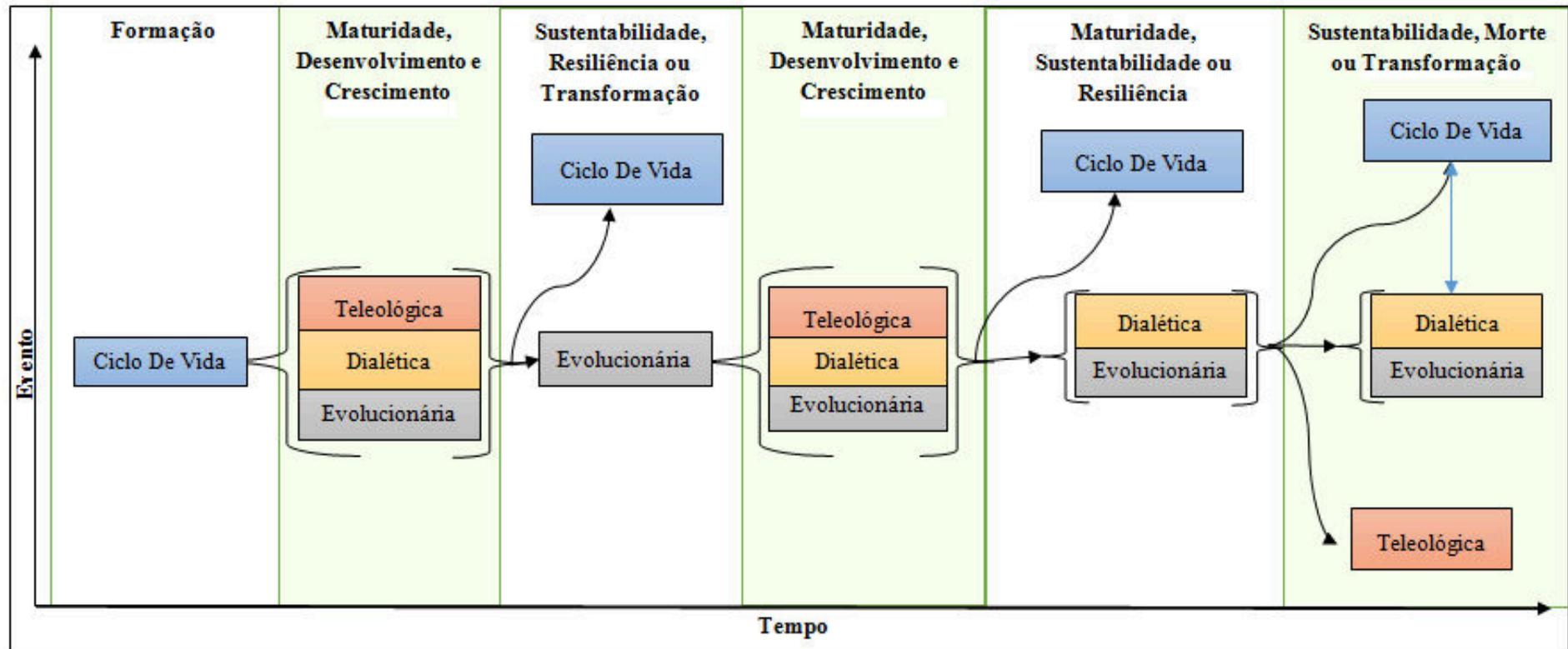
Por primeiro, o processo de desenvolvimento foi estudado, explorando os motores de mudança prescritivos em níveis individual e coletivo, baseados em predeterminações que podem ser desenvolvidas e estabelecidas por etapas ou fases, ao longo do tempo, corroborando outros estudos e perspectivas da literatura sobre redes (FORD, 1990; VAN DE VEN; POOLE, 1995; HALINEN, 1998; JAP; ANDERSON, 2007). Em segundo, foram explorados os motores em um modo construtivo, em níveis individual e coletivo, tendo sido possível estabelecer resultados que podem gerar desdobramentos, ao longo do tempo, em nível de rede, pela integração entre as percepções individuais e coletivas do processo de desenvolvimento (VAN DE VEN; POOLE, 1995; HALINEN, 1998; DAS; TENG, 2000; HAKANSSON; FORD, 2002; DE ROND; BOUCHIKHI'S, 2004; CAPALDO, 2007).

Na continuidade, analisaram-se os eventos e as mudanças ocorridos nas redes, ao longo do tempo, e como as teorias encontradas sobre o processo de desenvolvimento podem ser utilizadas, através de redes interorganizacionais, contando com a formação ou o apoio do programa “Redes de Cooperação”. Os resultados e a literatura existente sobre as perspectivas de redes e sobre cada uma das teorias do processo de desenvolvimento levaram à construção de um modelo teórico sobre o processo de desenvolvimento em redes interorganizacionais.

Com base nas percepções prescritivas e construtivistas das teorias do processo de desenvolvimento e nos resultados sobre a evolução das redes, obtidos nos casos analisados e na literatura sobre as perspectivas de processo (Van de Ven, 1992; Halinen, 1998), foi possível conceituar a integração dos motores de mudança e, conseqüentemente, do processo de desenvolvimento de redes interorganizacionais, ao longo do tempo.

Os resultados da análise do processo de desenvolvimento e a contribuição teórica da presente tese estão ilustrados na Figura 20. Nela foi utilizada a proposição de fases de desenvolvimento, sugerida por Popp, MacKean, Casebeer, Milward e Lindstrom (2014), para representar prescritivamente como ocorre a teoria do processo no desenvolvimento das redes interorganizacionais e contribuir teoricamente para estudos futuros.

Figura 20 – Presença Teórica do Processo de Desenvolvimento em Redes Interorganizacionais ao Longo do Tempo.



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Na Figura 20, em relação à contribuição teórica da presente tese, observa-se, ao longo do tempo, que, devido à presença do programa “Redes de Cooperação”, o desenvolvimento das redes interorganizacionais segue a teoria do ciclo de vida, a qual é predeterminada e influencia diretamente as normas, as regras institucionais e o cumprimento de etapas sequenciais para o desenvolvimento da rede.

A seguir, verifica-se a influência, no desenvolvimento da rede, de outras três teorias ou motores que geram mudanças: a teoria teleológica, baseada na construção coletiva por objetivos individuais, em que as ações dos integrantes da rede podem ser distintas pela autonomia que o conceito de rede interorganizacional apresenta, porém com resultados comuns na medida em que são formadas por objetivos comuns.

Na teoria teleológica é impossível determinar uma trajetória única para as redes interorganizacionais, o que pode ser verificado pelas teorias da dialética e evolutiva. Na dialética, acontecimentos, eventos e situações gerados pelos relacionamentos levam à competitividade, à disputa ou a valores contraditórios que produzem disputas e mudanças nas redes. A teoria evolucionária está presente nas redes interorganizacionais pelas mudanças acumuladas que ocorrem, de forma recorrente e gradual, levando à variação, seleção e retenção dentro da rede interorganizacional.

Essas três teorias integradas ao longo do tempo levam a dois caminhos distintos e decisivos nas redes. O primeiro segue a teoria do ciclo de vida, em que as necessidades e os interesses individuais levam a um ciclo de vida, que pode ser tanto de estagnação como de saída de integrantes ou encerramento das atividades de rede. O segundo segue a teoria evolucionária que, devido à integração das teorias da etapa anterior, levam a rede a sofrer mudanças graduais, reestabelecendo novas prescrições e relacionamentos.

O desenvolvimento das redes devido a mudanças estruturais de processos e de integrantes, seja, pela saída de integrantes optando pelo ciclo de vida, seja pela evolução da rede, conduz a dois caminhos. O primeiro é novamente baseado no ciclo de vida, mas relacionado ao nível de rede, em que as ações, devido ao momento estrutural das redes, levam a padronizações e regulamentos independentes e, em alguns casos, acarretando mudança da perspectiva teórica de redes, ou seja, a rede passa não a ser definida em uma rede interorganizacional, mas em outra perspectiva de rede, conforme seu interesse. O segundo caminho é considerar, no nível rede, as teorias dialética e evolucionária e não mais a teleológica, o que impele a mudanças na rede

interorganizacional, baseadas nas proposições de nível de rede para integrantes e à dialética como meio de reestruturação de objetivos neste mesmo nível.

O terceiro momento teórico que as redes apresentaram, ao longo do tempo, foi a discussão e a decisão entre três caminhos teóricos totalmente diferentes e que as levariam a desenvolvimentos distintos. Primeiro: sob o foco do coletivo ou dos relacionamentos apresentados anteriormente, a rede busca retomar a total autonomia de seus integrantes e ocorrem mudanças para uma profissionalização, na qual a rede representa uma assessoria profissional a seus integrantes. Segundo: manter o caminho das mudanças anteriores e seguir respondendo a evolução de forma gradual e integrada através da dialética. Terceiro: pela profissionalização, a rede interorganizacional horizontal passa para uma rede organizacional vertical, em que exerce total influência e gestão tanto do nível rede quanto dos processos individuais de seus integrantes, na forma organizacional de franquia.

No Quadro 34, relaciona-se a contribuição empírica e teórica com as questões de pesquisa da presente tese.

Quadro 34 – Contribuição teórica da presente tese

Objetivo de Pesquisa	Resultados Teóricos	Contribuição
a) Identificar, na literatura, as perspectivas de redes existentes e utilizar como suporte teórico	Diferenciação entre diversas definições, características e delimitações para redes, encontradas na literatura.	Posicionamento teórico dos limites teóricos da definição de redes interorganizacionais
b) Identificar o uso da teoria do processo (ou teoria do desenvolvimento) nas redes interorganizacionais horizontais	O papel da teoria do processo nas redes interorganizacionais e os limites e as limitações ao longo do tempo, relacionando eventos e atividades a diferentes teorias do processo.	Como a teoria do processo influencia o desenvolvimento das redes interorganizacionais
c) Analisar a relação entre a teoria do processo e a perspectiva temporal das redes interorganizacionais horizontais	Análise temporal vertical e horizontal do desenvolvimento de redes, utilizando a teoria do processo e relacionando variáveis, eventos ou atividades em uma perspectiva temporal. Validação da perspectiva vertical do tempo em redes horizontais pela não possibilidade de determinação temporal dos eventos ao longo do tempo.	Entendimento do papel da teoria do processo de desenvolvimento ao longo do tempo nas redes interorganizacionais
d) Propor um modelo de análise e desenvolvimento das redes interorganizacionais horizontais ao longo do tempo	Elaboração de um processo de desenvolvimento das redes interorganizacionais horizontais ao longo do tempo em uma perspectiva processual e vertical. Caminhos de desenvolvimento e posicionamentos decisivos ao longo do tempo para o desenvolvimento no nível de rede. Proposição de caminhos de gestão para redes interorganizacionais.	Um modelo integrando os motores de mudança para análise do desenvolvimento das redes interorganizacionais

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Pelos resultados e pelas contribuições apresentados, evidenciou-se, na presente tese, um avanço na literatura sobre redes interorganizacionais, em especial sobre desenvolvimento de redes, possibilitando diversas implicações tanto gerenciais quanto de novas pesquisas para o âmbito das redes interorganizacionais. A seguir, discorre-se sobre as contribuições gerenciais, resultantes das redes interorganizacionais analisadas, e, com base na proposição teórica, sobre novas ações para redes interorganizacionais como um todo.

6.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Os resultados desta tese indicam que, tanto para negócios, quanto para estabelecer redes sociais, as redes interorganizacionais oferecem oportunidades consideráveis para a empresa que busca maior competitividade e crescimento dentro de mercados altamente competitivos. As redes podem fornecer muitos recursos que uma empresa individualmente não consegue obter, tanto econômicos quanto de informações para *knowhow*, habilidades de *marketing* e sobre os consumidores. Aproveitar os benefícios das redes, no entanto, exige cuidado quanto aos objetivos individuais e coletivos, os quais devem ser constantemente revisados, e também a consideração de que diversas teorias podem influenciar as mudanças que acontecem na rede ao longo do tempo.

Com base no conhecimento, os gestores e os integrantes de redes interorganizacionais podem considerar as melhores estratégias. Estas podem incluir estratégias desenvolvidas nas relações entre integrantes e redes, entre alguns integrantes e outros integrantes. A partir de contatos sociais, pode fortalecer a cooperação e a troca de conhecimentos em rede e, com sua natural evolução, absorver as mudanças ambientais e a variação que as relações sofrem ao longo do tempo.

Os gestores individuais e outros integrantes, através de suas relações de negócios e de seus contatos sociais, podem atuar como um *link* para partilha dos recursos necessários para a geração de novos benefícios. Os gestores devem observar e transformar em ações as oportunidades fornecidas por vários eventos de negócios, tais como reuniões, feiras e seminários. À gestão da rede cabe buscar amplamente, tanto dentro como fora da rede, potenciais para que as relações gerem inovações e encontrar novas combinações de recursos para a rede e seus integrantes.

É importante que os gestores considerem, no contexto das redes, que as partes são determinantes e influenciam as ações e as mudanças que acontecem ao longo do tempo. A

mudança para um integrante não é necessariamente a mudança de outro, porém, no contexto da rede, todas as relações são significativas.

Aos gestores compete avaliar quais as informações gerais que as partes podem facilmente compartilhar, ou quais produtos prontos podem ser comprados, usando o poder de barganha, e transferidos entre si. Isto exige menos ações entre as partes, porém é aí que os resultados podem ser melhor mensurados e gerar confiança e cooperação ou, ao contrário, gerar conflitos, conforme for conduzido o processo.

As informações originadas na presente tese proporcionam os meios para criar novos recursos para geração de benefícios e para reestruturações da rede ao longo do tempo. Em consequência, uma atenção especial deve ser dada a conhecimento, *know-how*, habilidades e experiência que a rede precisa obter de outras organizações. A articulação da gestão da rede com os integrantes é a chave para o desenvolvimento da rede, pois são recursos gerados e difíceis de serem transferidos. Em resumo, ao longo do tempo, o conhecimento e as experiências nas redes tornam-se partes do processo de desenvolvimento somente quando as pessoas envolvidas com a rede estão comprometidas com o desenvolvimento no nível de rede.

Os gestores de rede são incentivados a determinar se os procedimentos e as rotinas de integrantes possuem condições adequadas para serem adotados por toda rede. Por exemplo, a atitude adotada por determinado integrante pode se tornar um projeto a ser implementado em nível de rede e, conseqüentemente, gerar desenvolvimento na rede como um todo e envolver seus integrantes em novos projetos.

Ao estabelecer essas relações em prol do desenvolvimento em nível de rede, com a cooperação de outros integrantes, a administração da rede precisa prestar atenção nos objetivos comuns. Eles fornecem informações importantes por determinarem o tipo de conhecimento e de *know-how* necessários, em virtude das características individuais de cada envolvido. Exigem também capacidade para a integração do nível individual e do nível de rede, para que as partes concentrem-se em um campo do conhecimento compartilhado entre si e assim evoluam ao longo do tempo.

É importante os gestores considerarem que, ao longo do tempo, o desenvolvimento da rede exige, de forma integrada e compartilhada, diferentes bases de conhecimento entre as partes, o que pode requerer muito mais esforços para o ajuste entre os recursos necessários para absorver as mudanças e gerar inovações e a consolidação da rede.

Os gerentes são aconselhados, em consonância com os resultados obtidos na presente tese, a diferenciar entre uma relação de desenvolvimento do nível de rede e do nível individual em rede. Ao realizar essa diferenciação, eles devem ser capazes de administrar os desafios da expansão, gerir as vantagens de agir em conjunto, obter mais integrantes para a rede, impulsionando o desenvolvimento ideal para o nível rede.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta algumas considerações importantes quanto à pesquisa da tese desenvolvida, partindo da problemática e dos objetivos apresentados, como uma lógica dos resultados necessários para avanços nos estudos de desenvolvimento na perspectiva das redes interorganizacionais. Expõem-se algumas considerações sobre a possibilidade de futuros estudos a serem desenvolvidos, na mesma perspectiva, por outros pesquisadores.

A presente tese foi guiada pela seguinte questão de pesquisa: Como ocorre o processo de desenvolvimento das redes interorganizacionais? Esta indagação foi respondida, observando-se a teoria do processo de desenvolvimento não só pela perspectiva teórica das redes interorganizacionais, mas também com suporte de dez outras perspectivas de redes. Assim, tornou-se viável analisar as redes e as possíveis alterações de perspectiva, ao longo dos anos, como caminhos de desenvolvimento seguidos ou possíveis de serem seguidos pelas redes interorganizacionais.

Os resultados obtidos na consecução dos objetivos específicos permitiram analisar como as redes se desenvolveram a partir de eventos e mudanças significativas ao longo do tempo, compreendendo suas trajetórias como dinâmicas, em que as redes constroem e reconstroem suas estruturas e atividades, ao longo do tempo, intercalando e integrando, em alguns momentos, as teorias bases do desenvolvimento (ciclo de vida, teleológica, evolucionária e dialética).

Ao avançar na perspectiva de redes interorganizacionais, responderam-se a alguns objetivos ou questionamentos apresentados durante o estudo, por exemplo: a) que tipos de benefícios são procurados e fornecidos tanto pela rede quanto pelos integrantes, ao longo do tempo?; b) que tipo de relacionamento é estabelecido e quais as principais atividades e processos que a rede apresentou e possui?; c) qual o papel que a gestão da rede exerce em seu desenvolvimento?; d) que tipos de desafios são enfrentados pelas redes ao interagir com seus integrantes?

Objetivamente, a resposta para essas e outras questões formuladas na presente tese é que, ao longo do tempo e diretamente em relação aos eventos de mudança e ao desenvolvimento das redes, estão as equipes ou grupos de trabalho que proporcionam a gestão de benefícios ou expectativas dos envolvidos em redes interorganizacionais. Devido à autonomia individual que caracteriza esta perspectiva, torna-se possível integrar os quatro motores de mudança e

proporcionar uma visão de como as redes interorganizacionais podem gerenciar tanto os relacionamentos estabelecidos e desenvolvidos nas redes com a teoria dialética como os diferentes interesses com objetivos comuns, através das teorias teleológica e evolucionária.

Sobre os desafios enfrentados pelas redes interorganizacionais, verificou-se que as redes não são estruturas estáticas, que funcionam como foram planejadas pela metodologia das redes, mas estruturas dinâmicas, que sofrem constantemente influências internas e externas e manifestam a sistemática necessidade de reestruturação ou inovação nas redes, não só quanto ao desenvolvimento de produtos, mas também em sua reestruturação e nos ajustes gerenciais.

Empiricamente, utilizando a contribuição teórica apresentada, alcançou-se a integração lógica em redes interorganizacionais, mediante a teoria do processo, juntamente com os resultados identificados e demonstrados para gerar e propor uma quantidade não determinada de implicações gerenciais, além das apresentadas no capítulo anterior. Cada rede interorganizacional, formada sob o mesmo fenômeno, pode decidir, em nível de rede, qual caminho seguirá, durante seu desenvolvimento e não se prender ao seguimento de um caminho único. Provou-se que isto não é possível seguir no nível individual ou da díade ao longo do tempo, devido ao caráter autônomo dos integrantes da rede, os quais buscam competitividade e vantagem competitiva e deve-se buscar caminhos no nível de rede onde os objetivos são influenciados pelos objetivos individuais, porém não os mesmos.

Por fim, a presente tese pode responder como ocorre o processo de desenvolvimento ao longo do tempo e contribuir para que sejam realizadas aplicações empíricas no campo da gestão das redes interorganizacionais a partir do conhecimento e entendimento de como elas se desenvolvem ser possível ações práticas e perceptíveis tanto no nível de rede quanto no nível da rede. E também, pode-se afirmar que a gestão de redes interorganizacionais pode ser realizado de maneira eficaz a partir da compreensão do seu desenvolvimento diferenciando tanto questões individuais da rede quanto questões presentes na rede como um todo de maneira integrada e dinâmica para assim promover mudanças planejadas e ações eficazes.

7.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Esta pesquisa evidenciou limitações que precisam ser referidas ao se avaliar a tese. Os resultados empíricos são baseados em um estudo multicase qualitativo, que foi realizado no

contexto das redes interorganizacionais formadas pelo programa “Redes de Cooperação” e, mais precisamente, nas redes formadas por pequenas e médias empresas.

Concentrando-se no campo de redes interorganizacionais, desconsiderou-se, na presente tese, uma série de outras perspectivas de redes e também as perspectivas de desenvolvimento *input-output* e a perspectiva de mudança. Todos os casos foram selecionados no Rio Grande do Sul, que pode atribuir alguma tendência para o estudo, embora se considere que isto não impactou fortemente os resultados.

Os dados empíricos foram coletados em casos que potencialmente fornecessem informações sobre os temas focais e demonstrassem as mudanças e o desenvolvimento de redes. A pesquisa empírica foi realizada em oito redes com foco no nível de rede. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas com integrantes das redes. Uma das limitações da presente tese foi não considerar os integrantes individualmente na coleta dos dados o que poderia gerar informações sobre o desenvolvimento individual na rede.

Considerando que a quantidade de dados obtidos foi limitada e que os casos selecionados não contemplam todos os tipos existentes, a presente tese não pretende fazer quaisquer generalizações estatísticas. No entanto, como a pesquisa é baseada em múltiplos casos, na coleta sistemática de dados e na análise, ela permite generalizações teóricas.

Como as redes podem ser analisadas em três níveis, como exposto na revisão de literatura, é importante considerar que os resultados limitam-se a apresentar a evolução em um nível de rede, no qual são identificadas ações para os gestores atuarem neste nível e considerarem o nível individual no processo de desenvolvimento, porém com limites para a participação individual dos integrantes que, ao longo do tempo, influenciam, cada vez menos, a gestão da rede.

Os resultados, apesar de demonstrarem uma perspectiva processual do desenvolvimento e integrarem a teoria do processo ao longo do tempo, podem ser aplicados a uma ampla gama de redes interorganizacionais, independentemente de seu momento de desenvolvimento. Ou seja, não somente o processo de desenvolvimento proposto por esta tese deve ser utilizado em fases iniciais ou finais de vida das redes, pois assim se limitaria à teoria do ciclo de vida, a qual, comprovadamente pela evolução ao longo do tempo, não deve ser o caminho a ser seguido se o objetivo for se manter em uma perspectiva de redes interorganizacionais.

Essa demarcação nas redes interorganizacionais pode ser considerada uma limitação. Os resultados devem, pois, ser considerados em relação ao referencial teórico específico ao qual

estão vinculados. Em relação à metodologia, um estudo qualitativo pode ser desenvolvido em diferentes perspectivas sobre a realidade.

Esta tese baseia-se na perspectiva prescritiva e construtivista sobre a realidade, como se verifica pelas teorias utilizadas. Os casos empíricos foram construídos com base em entrevistas com informantes, não com o objetivo de encontrar a ‘verdade’ em sentido estrito, mas de captar sua própria descrição ou narrativa sobre a rede ao longo do tempo. As narrativas e descrições dos casos evidenciaram um compromisso entre as várias perspectivas, levando o pesquisador a realizar escolhas na seleção final do material e incluir, nos resultados, descrições que forneciam dados ricos para análise do processo de desenvolvimento das redes interorganizacionais.

Outra limitação prende-se ao fato que o desenvolvimento na perspectiva de redes interorganizacionais é pouco estudado. Por isso, necessitou-se recorrer a outras perspectivas, o que dificultou a condução da análise e da proposição da presente tese. A combinação de processo, tempo, redes e desenvolvimento leva a várias escolas teóricas do pensamento e do conhecimento que, muitas vezes, podem ser dispersas e conflitantes.

A escolha do referencial teórico estava longe de ser autoevidente. Somente através do levantamento teórico sobre as várias escolas, foi possível delimitar a escola que melhor caracterizava o fenômeno das redes analisadas. O referencial teórico sobre o processo de desenvolvimento, por abranger quatro diferentes teorias, foi um dificultador para as análises e requereu profundidade teórica e entendimento de cada de várias escolas e teorias. Contudo, este estudo tem o privilégio de abrir as portas para um novo campo de pesquisa – processo de desenvolvimento de redes – na perspectiva de redes interorganizacionais.

7.2 FUTUROS ESTUDOS

Esta investigação centrou-se sobre um tema que tem recebido pouca atenção na literatura – desenvolvimento de redes interorganizacionais – levando, pois, a novas perspectivas para futuras pesquisas sobre redes interorganizacionais.

Vários estudos sobre redes interorganizacionais têm focado um estado único da rede, por exemplo, estudos sobre a formação de redes ou sobre falências de redes. No entanto, a investigação tem negligenciado a perspectiva sequencial do processo de desenvolvimento de redes interorganizacionais, mantendo-se no nível dos atores individuais ou diádes.

Esta investigação mostra a importância e a utilidade de explorar o desenvolvimento no nível de rede e, principalmente, ao longo do tempo. Os desafios enfrentados pelo processo de desenvolvimento em redes confirma ser esta uma linha de pesquisa interessante para novos estudos, já que a teoria do processo de desenvolvimento pode ser abordada por quatro teorias distintas, que, em novos estudos no nível individual ou nível da díade de rede, podem gerar resultados significativos tanto empíricos quanto teóricos ao serem abordadas de forma conjunta ou individual.

Os resultados da presente tese apresentam três caminhos distintos, possíveis de serem abordados individualmente em novos estudos. Por exemplo, pesquisar a teoria do ciclo de vida em franquias, para aprofundar as possibilidades e estratégias a serem adotadas pelas redes que seguirem esse caminho, durante seu desenvolvimento.

Outro tópico interessante para futura pesquisa é a teoria teleológica em perspectivas teóricas das redes organizacionais e das redes empreendedoras. Seria uma contribuição para o entendimento e o aprofundamento empírico do quanto a teleologia pode ser aplicada em ambas as teorias, justificando o desenvolvimento de redes interorganizacionais por meio desse caminho.

A presente tese demonstrou a possibilidade de realização de muitos estudos sobre redes interorganizacionais e, principalmente, sobre o processo de desenvolvimento de redes, os quais poderão gerar resultados para gestão e para novas teorias em diferentes escolas teóricas de redes.

Os casos empíricos da presente investigação sugerem que a dinâmica é uma característica de atendimento a redes de inovação e tem muitos efeitos sobre o processo de inovação. A investigação sobre a dinâmica de rede pode fornecer rotas futuras interessantes. A este respeito, há também necessidade de saber mais sobre os meios para tornar o processo de inovação eficiente e eficaz em redes.

Sugere-se com o modelo apresentado na presente tese o desenvolvimento de estudos de casos em redes de forma no contexto dos integrantes quando nos da rede e dessa forma adotar novas perspectivas e alternativas para sugestões e implicações práticas. Além disso, metodologicamente em casos únicos adotar outras metodologias interpretativistas como etnografia e fenomenologia para caracterizar as relações individual e coletivo nas redes interorganizacionais.

De acordo com o estudo realizado, recomenda-se que o processo de desenvolvimento não seja desconsiderado por gestores e pesquisadores, mesmo que sejam necessárias atenção e

estrutura específica de gestão nas diferentes perspectivas tanto conceituais quanto de mudança, no contexto das redes. A adoção de diferentes perspectivas pode ser utilizada tanto pelos gestores, como justificativa para seguir caminhos significativos e inovadores, quanto por pesquisadores, ao abordarem as teorias apresentadas.

Novos estudos podem ser feitos sobre a gestão de redes fundamentados na presente tese, pois mesmo não tendo uma trajetória única, é possível alcançar o desenvolvimento, a maturidade e a sustentabilidade das redes.

REFERÊNCIAS

AABOEN, L.; DUBOIS, A.; LIND, F. Capturing processes in longitudinal multiple case studies. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 2, p. 235-246, 2012.

ABBOTT, R.; GARCIA-MOLINA, H. Scheduling real-time transactions. **ACM SIGMOD Record**, v. 17, n. 1, p. 71-81, 1988.

ABRAHAMSEN, M. H.; HÅKANSSON, H. Resource heterogeneity and its effects on interaction and integration in customer-supplier relationships. **IMP Journal**, v. 9, n. 1, p. 5-25, 2015.

ABRAHAMSEN, M. H.; HENNEBERG, S. C.; NAUDÉ, P. Sensemaking in business networks: Introducing dottograms to analyse network changes. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 6, p. 1035-1046, 2012a.

ABRAHAMSEN, M. H.; HENNEBERG, S. C.; NAUDÉ, P. Using actors' perceptions of network roles and positions to understand network dynamics. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 2, p. 259-269, 2012b.

ADAM, B. **Timewatch: The social analysis of time**. John Wiley; Sons, 2013. ISBN 0745665543.

ADAMI, V. S.; VERSCHOORE, J. R. Confiança em relacionamentos interorganizacionais triádicos. **Revista Alcance**, v. 21, n. 2, p. 350-368, 2014.

AHOLA, T. Efficiency in project networks: the role of inter-organizational relationships in project implementation. 2009.

AHUJA, G. Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. **Administrative science quarterly**, v. 45, n. 3, p. 425-455, 2000.

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

ALBAGLI, S.; BRITO, J. Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais. **Rio de janeiro: REDESIST**, 2003.

ALVES, J. N.; BALSAN, L. A. G.; BAZZO, P. S.; LUBECK, R. M.; GROHMANN, M. Z. Redes de cooperação de pequenas e médias empresas: os fatores competitivos aplicados em uma rede de imobiliárias. **Gestão; Regionalidade**, v. 26, n. 78, 2011.

ALVES, J. N.; PEREIRA, B. A. D. Knowledge sharing in horizontal networks: The proposition of a framework. **Pensamiento; Gestión**, n. 33, p. 39-66, 2012.

ALVES, J. N.; PEREIRA, B. A. D. Análise das publicações nacionais sobre estudos em relacionamentos interorganizacionais 2004-2009 DOI: 10.5773/rai.v10i2.880. **Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 2, p. 169-198, 2013.

ALVES, J. N.; PEREIRA, B. A. D.; ANDRADE, T.; REIS, E. Confiança, aprendizagem e conhecimento nos relacionamentos interorganizacionais: diagnóstico e análise dos avanços sobre o tema. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 19, n. 3, p. 709-737, 2013.

ALVES, J. N.; PEREIRA, B. A. D.; KLEIN, L. L. Avanços e tendências nos relacionamentos interorganizacionais: Um paralelo entre estudos brasileiros e internacionais. **REGE Revista de Gestão**, v. 20, n. 1, p. 3-20, 2013.

AMANTINO-DE-ANDRADE, J. Actor-network theory (ANT): uma tradução para compreender o relacional e o estrutural nas redes interorganizacionais? **Cadernos Ebape. BR**, v. 2, n. 2, p. 01-14, 2004.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. Atlas, 2000. ISBN 8522427194.

ANDERSON, J. C.; HÅKANSSON, H.; JOHANSON, J. Dyadic business relationships within a business network context. **The Journal of Marketing**, p. 1-15, 1994.

ANDERSSON, P.; MATTSSON, L.-G. Temporality of resource adjustments in business networks during severe economic recession. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 6, p. 917-924, 2010.

ANTUNES, J.; BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Práticas de gestão de redes de cooperação**. São Leopoldo, RS: UNISINOS, 2010.

ARAUJO, L.; EASTON, G. Networks in Socio-Economic Systems: A Critical Review. In: SAGE (Ed.). **Networks in Marketing**. London: D. Iacobucci, 1996. p.63-107.

ATKINSON, A. A.; WATERHOUSE, J. H.; WELLS, R. B. A stakeholder approach to strategic performance measurement. **MIT Sloan Management Review**, v. 38, n. 3, p. 25, 1997.

BALESTRIN, A.; ARBAGE, A. P. A perspectiva dos custos de transação na formação de redes de cooperação. **RAE-eletrônica**, v. 6, n. 1, 2007.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. O efeito rede em pólos de inovação: um estudo comparativo. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 40, n. 2, 2005.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. Aprendizagem e inovação no contexto das redes de cooperação entre pequenas e médias empresas. **Revista Organizações; Sociedade**, v. 17, n. 53, p. 311-330, 2010.

- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES JUNIOR, E. The field of studies of inter-organizational cooperation networks in Brazil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 3, p. 458-477, 2010.
- BALLAND, P.-A.; DE VAAN, M.; BOSCHMA, R. The dynamics of interfirm networks along the industry life cycle: The case of the global video game industry, 1987–2007. **Journal of Economic Geography**, 2012.
- BARNES, J. A. Graph theory and social networks: A technical comment on connectedness and connectivity. **Sociology**, v. 3, n. 2, p. 215-232, 1969.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Beyond the M-form: Toward a managerial theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. S2, p. 23-46, 1993.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**, v. 3, p. 189-217, 2002.
- BECKER, D. V. **Redes de Cooperação do Estado do Rio Grande do Sul: um estudo dos motivos de participação das empresas em redes**. 2007. Tese de Doutorado. Dissertação de Mestrado. Santa Maria: UFSM.
- BEGNIS, H. S. M.; PEDROZO, E.; ESTIVALETE, V. Em busca da ação coletiva: estratégias de aprendizagem interorganizacional adotadas pelas organizações que estabelecem relacionamentos horizontais em redes. **Base (UNISINOS)**, v. 5, p. 224-235, 2008.
- BELL, J.; DEN OLDEN, B.; ZIGGER, G. W. Dynamics of cooperation: at brick irreverence. **Journal of management studies**, v. 43, n. 7, 2006.
- BENGTSSON, M.; SÖLVELL, Ö. Climate of competition, clusters and innovative performance. **Scandinavian Journal of Management**, v. 20, n. 3, p. 225-244, 2004.
- BENSON, J. K. The interorganizational network as a political economy. **Administrative science quarterly**, p. 229-249, 1975.
- BERRY, F. S.; BROWER, R. S.; CHOI, S. O.; GOA, W. X.; JANG, H.; KWON, M.; WORD, J., Three traditions of network research: What the public management research agenda can learn from other research communities. **Public Administration Review**, v. 64, n. 5, p. 539-552, 2004.
- BIRDSELL, J. M.; MATTHIAS, S. J. **Networks and their role in enhancing research impact in Alberta**. Alberta Heritage Foundation for Medical Research, 2003.
- BIZZI, L.; LANGLEY, A. Studying processes in and around networks. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 2, p. 224-234, 2012.

BOHNSACK, R. The interpretation of pictures and the documentary method. **Historical Social Research/Historische Sozialforschung**, p. 296-321, 2009.

BORGATTI, S. P.; FOSTER, P. C. The network paradigm in organizational research: A review and typology. **Journal of management**, v. 29, n. 6, p. 991-1013, 2003.

BORGATTI, S. P.; MEHRA, A.; BRASS, D. J.; LABIANCA, G. Network analysis in the social sciences. **Science**, v. 323, n. 5916, p. 892-895, 2009.

BORGHINI, S.; CARÙ, A.; COVA, B. Representing BtoB reality in case study research: Challenges and new opportunities. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 1, p. 16-24, 2010.

BRASS, D. J.; GALASKIEWICZ, J.; GREVE, H. R.; TSAI, W. Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. **Academy of management journal**, v. 47, n. 6, p. 795-817, 2004.

BRESSER, R. K.; HARL, J. E. Collective strategy: vice or virtue? **Academy of Management Review**, v. 11, n. 2, p. 408-427, 1986.

BRITTO, J. Cooperação interindustrial e redes de empresas. **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Campus**, p. 345-388, 2002.

BRONZO, M.; HONÓRIO, L. O institucionalismo e a abordagem das interações estratégicas da firma. **RAE eletrônica**, v. 4, n. 1, 2005.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis**. London: Heinemann, 1979.

CALLON, M. **The sociology of an actor-network**: The case of the electric vehicle. In: Mapping the dynamics of science and technology. Palgrave Macmillan UK, 1986. p. 19-34.

CALLON, M. Techno-economic networks and irreversibility. **The Sociological Review**, v. 38, n. S1, p. 132-161, 1990.

CALLON, M.; BLACKWELL, O. Actor-Network Theory. **The Politics of Interventions**, p. 273, 2007.

CALLON, M.; LAW, J.; RIP, A. Mapping the dynamics of science and technology. **Book**, 1986.

CÂNDIDO, G. ABREU, A.F. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. **Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD). Anais. Florianópolis: ANPAD**, 2001.

CÂNDIDO, G.; ABREU, A.F. Fatores de sucesso para a formação, desenvolvimento e viabilização de redes organizacionais de PMEs. **PREVIDELLI, J.; MEURER, V. Gestão da**

micro, pequena e média empresa no Brasil: uma abordagem multidimensional. Maringá: UNICORPORE, 2005.

CAPALDO, A. Network structure and innovation: The leveraging of a dual network as a distinctive relational capability. **Strategic management journal**, v. 28, n. 6, p. 585-608, 2007.

CAPECCHI, V. The informal economy and the development of flexible specialization in Emilia-Romagna. **The informal economy: Studies in advanced and less developed countries**, p. 189-215, 1989.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: Estratégias para a competitividade global com base na experiência italiana. **São Paulo: Atlas, 2001.**

CASTELLS, M. The rise of the network society. Vol. 1 of The information age: Economy, society and culture. **Massachusetts and Oxford: Blackwell, 1996.**

CASTELLS, M. Materials for an exploratory theory of the network society¹. **The British journal of sociology**, v. 51, n. 1, p. 5-24, 2000.

CASTELLS, M.; MAJER, R. V.; GERHARDT, K. B. **A sociedade em rede**. Paz e terra São Paulo, 2000.

CHAKRAVARTHY, B. S. Measuring strategic performance. **Strategic management journal**, v. 7, n. 5, p. 437-458, 1986.

CHESBROUGH, H. W.; TEECE, D. J. When is virtual virtuous. **Harvard business review**, v. 74, n. 1, p. 65-73, 1996.

CHILD, J.; FAULKNER, D.; TALLMAN, S. B. **Cooperative strategy**. Oxford University Press, 2005. ISBN 0199266255.

CHILD, J.; MCGRATH, R. G. Organizations unfettered: Organizational form in an information-intensive economy. **Academy of management journal**, v. 44, n. 6, p. 1135-1148, 2001.

CHUNG, W. W.; YAM, A. Y.; CHAN, M. F. Networked enterprise: A new business model for global sourcing. **International Journal of Production Economics**, v. 87, n. 3, p. 267-280, 2004.

CLEGG, S. R.; HARDY, C. Studying organizations. **Theory and Methods. London, 1999.**

COLEMAN, J. S. Social theory, social research, and a theory of action. **American journal of Sociology**, p. 1309-1335, 1986.

COMBS, J. G.; KETCHEN, D. J. Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. **Strategic management journal**, v. 20, n. 9, p. 867-888, 1999.

COVIELLO, N.; MUNRO, H. Network relationships and the internationalisation process of small software firms. **International business review**, v. 6, n. 4, p. 361-386, 1997.

CRESTANI, L. M.; DE SOUZA, A. G.; BILHAR, A.; BORDIN, B.; AGOSTINI, M. R. Redes de cooperação: Motivação x satisfação na rede super útil de supermercados de Passo Fundo/RS/Brasil. **Revista de Administração IMED**, v. 1, n. 1, 2011.

CRUZ, J. A. W.; MARTINS, T. S.; QUANDT, C. O. Redes de cooperação: um enfoque de governança. **Revista Alcance**, v. 15, n. 2, p. 190-208, 2009.

DAMPÉRAT, M.; JOLIBERT, A. A dialectical model of buyer-seller relationships. **Journal of Business; Industrial Marketing**, v. 24, n. 3/4, p. 207-217, 2009.

DAS, T. K.; TENG, B.-S. Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective. **Organization science**, v. 11, n. 1, p. 77-101, 2000.

D'AUNNO, T. A.; ZUCKERMAN, H. S. A life-cycle model of organizational federations: The case of hospitals. **Academy of Management review**, v. 12, n. 3, p. 534-545, 1987.

DAVEY, Maureen P. et al. Second order change and evidence-based practice. **Journal of family therapy**, v. 34, n. 1, p. 72-90, 2012.

DE CARVALHO FIGUEIREDO, J.; PAULILLO, L. F. Uma abordagem institucional para redes organizacionais. **Revista de Economia e Administração**, v. 4, n. 4, 2005.

DE OLIVEIRA, V. M.; CÂNDIDO, G. A. As contribuições dos conceitos e modelos de redes organizacionais no setor varejista: um estudo exploratório em pequenos supermercados no estado da Paraíba. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 15, n. 3, p. 702-728, 2009.

DE ROND, M.; BOUCHIKHI, H. On the dialectics of strategic alliances. **Organization Science**, v. 15, n. 1, p. 56-69, 2004.

DENZIN, N. K. **The research act: A theoretical introduction to sociological methods**. Transaction publishers, 1970. ISBN 0202368599.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The SAGE handbook of qualitative research**. Sage, 2011. ISBN 1412974178.

DOZ, Y. L. The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes? **Strategic management journal**, v. 17, n. S1, p. 55-83, 1996.

DUBOIS, A.; ARAUJO, L. Case research in purchasing and supply management: opportunities and challenges. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 13, n. 3, p. 170-181, 2007.

DUBOIS, A.; GADDE, L.-E. Systematic combining: an abductive approach to case research. **Journal of business research**, v. 55, n. 7, p. 553-560, 2002.

DUBOIS, A.; GIBBERT, M. From complexity to transparency: managing the interplay between theory, method and empirical phenomena in IMM case studies. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 1, p. 129-136, 2010.

DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **The Journal of marketing**, p. 11-27, 1987.

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of management review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

EASTON, G. Case research as a methodology for industrial networks: a realist apologia. **IMP Conference (11th)**, 1995. IMP.

EASTON, G. Critical realism in case study research. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 1, p. 118-128, 2010.

EASTON, G.; ARAUJO, L. Non-Economic Exchange in Industrial Networks, in: Björn Axelsson and Geoffrey Easton (Ed.), **Industrial Networks: A New View of Reality**, (pp. 62– 84). London: Routledge, 1992.

EASTON, G.; AXELSSON, B. **Industrial networks: a new view of reality**. Routledge, 1992. ISBN 0415025796.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, Melissa E. Theory building from cases: Opportunities and challenges. **Academy of management journal**, v. 50, n. 1, p. 25, 2007.

ELLIOTT, J. **Using narrative in social research: Qualitative and quantitative approaches**. Sage, 2005. ISBN 1412900417.

ELO, M. N.; HALINEN, A.; TÖRNROOS, J.-Å. Process research in business networks—An event-based method for qualitative analysis. 26th IMP conference, 2010.

EMMENDOERFER, M. L.; MELO SILVA, G. Contribuições do neoinstitucionalismo da ciência política para os estudos de redes organizacionais. **Revista Base** v. 6, n. 3, p. 218-229, 2009.

FAGGION, G. A.; BALESTRIN, A.; WEYH, C. Geração de conhecimento e inteligência estratégica no universo das redes interorganizacionais. **Revista Inteligência Empresarial**, v. 12, p. 57-65, 2002.

FARIA, J. H. D. Economia política do poder: os fundamentos da teoria crítica nos estudos organizacionais. **Cadernos da Escola de Negócios**, n. 01, 2011.

FELDHAUS, D. C.; PEREIRA, M. F.; MORAIS NETO, S. Gestão estratégica em redes: Desenvolvimento e aplicação de um modelo na brasil júnior. **Revista de Gestão e Projetos-GeP**, v. 3, n. 3, p. 136-155, 2012.

FERNANDES, K. R. A constituição de redes organizacionais como nova forma de gestão das organizações do terceiro setor. **Integração: Revista Eletrônica do Terceiro Setor**, v. 39, 2004.

FERREIRA, A. A produção do espaço, entre dominação e apropriação: um olhar sobre os movimentos sociais. **Scripta Nova: revista electrónica de geografía y ciencias sociales**, n. 11, p. 14, 2007.

FERRIN, D. L.; DIRKS, K. T.; SHAH, P. P. Direct and indirect effects of third-party relationships on interpersonal trust. **Journal of applied psychology**, v. 91, n. 4, p. 870, 2006.

FIALHO, S. Metodologia para construção e gestão de redes de cooperação interorganizacionais. In: TEIXEIRA, F. (Ed.). **Gestão de Redes de Cooperação Interempresariais**. Salvador: Casa da Qualidade, 2005.

FORD, D. **Understanding business markets: Interaction, relationships and networks**. London: Academic Press, 1990.

FORD, D.; HÅKANSSON, H. Competition in business networks. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 7, p. 1017-1024, 2013.

FRANCO, M. J. B.; BARBEIRA, M. R. R. S. A Knowledge Management System as a Mechanism to foment Interorganizational Networks. **Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)**, v. 8, n. 2, p. 04-30, 2009.

FREEMAN, C. Networks of innovators: a synthesis of research issues. **Research policy**, v. 20, n. 5, p. 499-514, 1991.

FROHLICH, M. T.; WESTBROOK, R. Arcs of integration: an international study of supply chain strategies. **Journal of operations management**, v. 19, n. 2, p. 185-200, 2001.

GABORONE, B. The use of documentary research methods in social research. **African Sociological Review**, v. 10, n. 1, p. 221-230, 2006.

GALKINA, T. Broadening the domain of international entrepreneurship: towards the consolidation of the field. In: ETEMAD, H. (Ed.). **The Process of Internationalization in Emerging SMEs and Emerging Economies**: Edward Elgar Publishing, 2013. p.68.

GALLON, M. Actor-network theory—the market test. **The Sociological Review**, v. 47, n. S1, p. 181-195, 1999.

GASKELL, G.; BAUER, M. W. Entrevistas individuais e grupais. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**, v. 2, p. 64-89, 2002.

GASPAR, M. A.; SILVA, R. S.; FARINA, M. C.; DE SIQUEIRA, J. P. L. Inter-organizational relationships: promoters and restrictive factors in the formation of cooperation network. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 7, n. 1, p. p. 213-241, 2014.

GAUSE, G. F. Experimental analysis of Vito Volterra's mathematical theory of the struggle for existence. **Science**, v. 79, n. 2036, p. 16-17, 1934.

GEROLAMO, M. C.; CARPINETTI, L. C. R.; FLESCHUTZ, T.; SELIGER, G. Clusters e redes de cooperação de pequenas e médias empresas: observatório europeu, caso alemão e contribuições ao caso brasileiro. **Gestão & Produção**, v. 15, n. 2, p. 351-365, 2008.

GERSICK, C. J. Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. **Academy of Management Journal**, v. 31, n. 1, p. 9-41, 1988.

GERSICK, C. J. Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 10-36, 1991.

GIGLIO, E. M.; HERNANDES, J. L. G. Discussões sobre a metodologia de pesquisa sobre redes de negócios presentes numa amostra de produção científica brasileira e proposta de um modelo orientador. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 42, p. 78, 2012.

GIGLIO, E. M.; RIMOLI, C. A.; SILVA, R. Reflexões sobre os fatores relevantes no nascimento e no crescimento de redes de negócios na agropecuária. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 10, n. 2, 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. v. 5, São Paulo: Atlas, 2002.

GLÜCKLER, J. Economic geography and the evolution of networks. **Journal of Economic Geography**, v. 7, n. 5, p. 619-634, 2007.

GOBBI, B. C.; CUNHA, E. P.; BRITO, M. J. D.; SENGER, I. Politizando o conceito de redes organizacionais: uma reflexão teórica da governança como jogo de poder. **Cadernos Ebape.br**, v. 3, n. 1, p. 01-16, 2005.

GOLAFSHANI, N. Understanding reliability and validity in qualitative research. **The Qualitative Report**, v. 8, n. 4, p. 597-606, 2003.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, p. 481-510, 1985.

GRAYSON, K.; AMBLER, T. The dark side of long-term relationships in marketing services. **Journal of Marketing Research**, p. 132-141, 1999.

GRESSETVOLD, E.; WEDIN, T. Managing product development—Challenges related to embeddedness in time and space. **21st IMP Conference**, Rotterdam, 2005.

GUBRIUM, J. F.; HOLSTEIN, J. A. **Handbook of interview research: Context and method**. Sage, 2002. ISBN 0761919511.

GUDMUNDSSON, S. V. An empirical test of the internal tensions perspective of strategic alliances. **Das, TK (Ed.)**, p. 157-174, 2011.

GUERRINI, F. M. Arquiteturas de Referência para Redes de Cooperação em Sistemas Produtivos Dinâmicos: Uma Sistematização Conceitual Baseada em EKD. **Revista de Administração da Unimep-Unimep Business Journal**, v. 6, n. 1, p. 101-128, 2008.

GUERRINI, F. M.; VERGNA, J. R. G. A model of actors and resources for cooperation networks among companies in building projects. **Production**, v. 21, n. 1, p. 14-26, 2011.

GULATI, R. Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis. **Administrative Science Quarterly**, p. 619-652, 1995.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 4, p. 293-317, 1998.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 203-215, 2000.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para a economia de rede**. Bookman, 2005.

HÅKANSSON, H.; FORD, D. How should companies interact in business networks?. **Journal of Business Research**, v. 55, n. 2, p. 133-139, 2002.

HÅKANSSON, H.; JOHANSON, J. The network as a governance structure: interfirm cooperation beyond markets and hierarchies. 1993.

HÅKANSSON, H.; SNEHOTA, I. No business is an island: the network concept of business strategy. **Scandinavian Journal of Management**, v. 5, n. 3, p. 187-200, 1989.

HALINEN, A. Time and temporality in research design: A review of buyer-seller relationship models. **Network Dynamics in International Marketing**, p. 112-139, 1998.

HALINEN, A.; MEDLIN, C. J.; TÖRNROOS, J.-Å. Time and process in business network research. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 2, p. 215-223, 2012.

HALINEN, A.; SALMI, A.; HAVILA, V. From dyadic change to changing business networks: an analytical framework. **Journal of Management Studies**, v. 36, n. 6, p. 779-794, 1999.

HALINEN, A.; TÖRNROOS, J.-Å. The meaning of time in the study of industrial buyer-seller relationships. **Business marketing: An interaction and network perspective**, p. 493-529, 1995.

HALINEN, A.; TÖRNROOS, J.-Å. The role of embeddedness in the evolution of business networks. **Scandinavian Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 187-205, 1998.

HALINEN, A.; TÖRNROOS, J.-Å. Using case methods in the study of contemporary business networks. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 9, p. 1285-1297, 2005.

HALL, R. H.; GALMAN, R. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. Pearson, 2004. ISBN 8587918761.

HAMPF, A.; LINDBERG-REPO, K. **Branding: The past, present, and future: A study of the evolution and future of branding**. Helsinki: Hanken School of Economics 2011.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American journal of Sociology**, p. 929-964, 1977.

HARDIN, R. **One for all: The logic of group conflict**. Princeton University Press, 1997. ISBN 140082169X.

HARDY, C.; PHILLIPS, N.; CLEGG, S. Reflexivity in organization and management theory: a study of the production of the researchsubject'. **Human Relations**, v. 54, n. 5, p. 531-560, 2001.

HAVILA, V.; SALMI, A. Spread of change in business networks: an empirical study of mergers and acquisitions in the graphic industry. **Journal of Strategic Marketing**, v. 8, n. 2, p. 105-119, 2000.

HEALY, M.; PERRY, C. Comprehensive criteria to judge validity and reliability of qualitative research within the realism paradigm. **Qualitative market research: An international journal**, v. 3, n. 3, p. 118-126, 2000.

HEDAA, L.; TÖRNROOS, J.-Å. Understanding event-based business networks. **Time; Society**, v. 17, n. 2-3, p. 319-348, 2008.

HEDLUND, G. **Organization of transnational corporations**. Taylor; Francis, 1993. ISBN 041508539X.

HELLGREN, B.; STJERNBERG, T. Design and implementation in major investments—a project network approach. **Scandinavian Journal of Management**, v. 11, n. 4, p. 377-394, 1995.

HITT, M. A.; LEE, H.-U.; YUCEL, E. The importance of social capital to the management of multinational enterprises: Relational networks among Asian and Western firms. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 19, n. 2-3, p. 353-372, 2002.

HOPF, C. Qualitative Interviews: An Overview. In: UWE, F.;KARDOFF, E. V., *et al* (Ed.). **A Companion to Qualitative Research**: SAGE Publications Ltda, 2004. p.448 p.

HOPPER, P. J. Dispersed verbal predicates in vernacular written narrative. **Directions in functional linguistics**, p. 1-18, 1997.

HU, D. **Using actor-network theory to understand inter-organizational network aspects for strategic information systems planning**. 2011. (Master Thesis). Business information technology, University of Twente, Enschede, The Netherlands.

HUERTA, T. R.; CASEBEER, A.; VANDERPLAAT, M. Using networks to enhance health services delivery: perspectives, paradoxes and propositions. **Healthcare Papers**, v. 7, n. 2, p. 10, 2006.

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 368-403, 1997.

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. Legitimacy building in the evolution of small-firm multilateral networks: A comparative study of success and demise. **Administrative Science Quarterly**, v. 45, n. 2, p. 327-365, 2000.

HUNDERTMARKER, C. A. O Programa Redes de Cooperação do Rio Grande do Sul: Dez Anos de Práticas Colaborativas de Gestão. In: ANTUNES, J.; BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. (Orgs.). **Práticas de Gestão de Redes de Cooperação**. São Leopoldo: UNISINOS, 2010.

HURST, D. K.; ZIMMERMAN, B. From life cycle to ecocycle. **Manage Inquiry**, v. 3, p. 339-54, 1994.

HYDER, A. S.; ERIKSSON, L. T. Success is not enough: The spectacular rise and fall of a strategic alliance between two multinationals. **Industrial Marketing Management**, v. 34, n. 8, p. 783-796, 2005.

INGRAM, P.; ROBERTS, P. W. Friendships among Competitors in the Sydney Hotel Industry1. **American Journal of Sociology**, v. 106, n. 2, p. 387-423, 2000.

INKPEN, A. C.; CROSSAN, M. M. Believing Is Seeing: Joint Ventures and Organization Learning. **Journal of Management Studies**, v. 32, n. 5, p. 595-618, 1995.

INKPEN, A. C.; TSANG, E. W. Social capital, networks, and knowledge transfer. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 1, p. 146-165, 2005.

JACK, S.; DODD, S. D.; ANDERSON, A. R. Change and the development of entrepreneurial networks over time: a processual perspective. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 20, n. 2, p. 125-159, 2008.

JAP, S. D.; ANDERSON, E. Testing a life-cycle theory of cooperative interorganizational relationships: Movement across stages and performance. **Management Science**, v. 53, n. 2, p. 260-275, 2007.

JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 1, p. 31-41, 1988.

- JÄRVENSIVU, T.; TÖRNROOS, J.-Å. Case study research with moderate constructionism: Conceptualization and practical illustration. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 1, p. 100-108, 2010.
- JOHANNISSON, B. Business formation—a network approach. **Scandinavian Journal of Management**, v. 4, n. 3, p. 83-99, 1988.
- JOHANNISSON, B. Paradigms and entrepreneurial networks—some methodological challenges. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 7, n. 3, p. 215-232, 1995.
- JOHANNISSON, B. Entrepreneurship in Scandinavia: bridging individualism and collectivism. **Crossroads of Entrepreneurship**, v. 3, p. 225-241, 2004.
- KAARTEMO, V. **Network development process of international new ventures in internet-enabled markets: service ecosystems approach**. 2013. 268 (Doctoral). Turku School of Economics, Turku.
- KAMPIS, G. **Self-modifying systems in biology and cognitive science: a new framework for dynamics, information and complexity**. Elsevier, 2013. ISBN 0080912397.
- KAPLAN, S.; ORLIKOWSKI, W. J. Temporal work in strategy making. **Organization Science**, v. 24, n. 4, p. 965-995, 2013.
- KÄRKKÄINEN, M. *et al.*, Intelligent products—a step towards a more effective project delivery chain. **Computers in industry**, v. 50, n. 2, p. 141-151, 2003.
- KAZANJIAN, R. K.; DRAZIN, R. A stage-contingent model of design and growth for technology based new ventures. **Journal of Business Venturing**, v. 5, n. 3, p. 137-150, 1990.
- KETELS, C. European clusters. **Structural Change in Europe**, v. 3, p. 1-5, 2004.
- KILDUFF, M.; TSAI, W. **Social Networks and Organizations**. Sage, 2003. ISBN 1446230821.
- KILDUFF, M.; TSAI, W.; HANKE, R. A paradigm too far? A dynamic stability reconsideration of the social network research program. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 4, p. 1031-1048, 2006.
- KLEIN, L. L.; ALVES, J. N.; PEREIRA, B. A. D. Quem Devemos Ler? Insights para a Construção de uma Teoria sobre Redes Interorganizacionais- **Revista Organizações em Contexto-Online**, v. 11, n. 21, p. 161-184, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.15603/1982-8756/roc>.
- KNOBEN, J.; OERLEMANS, L. A.; RUTTEN, R. Radical changes in inter-organizational network structures: The longitudinal gap. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 73, n. 4, p. 390-404, 2006.

LAGE, M. C. Utilização do software NVivo em pesquisa qualitativa: uma experiência em EaD. **ETD Educação Temática Digital**, v. 12, n. esp, p. 198-226, 2011.

LAMMING, R. **Beyond partnership: strategies for innovation and lean supply**. Prentice Hall London, 1993.

LANGLEY, A. Strategies for theorizing from process data. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, p. 691-710, 1999.

LARSON, A. Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. **Administrative Science Quarterly**, p. 76-104, 1992.

LATOUR, B. On actor-network theory: a few clarifications. **Soziale Welt**, p. 369-381, 1996.

LATOUR, B. On recalling ANT. **The Sociological Review**, v. 47, n. S1, p. 15-25, 1999.

LAUMANN, E. O.; MARSDEN, P. V.; PRENSKY, D. The boundary specification problem in network analysis. **Research Methods in Social Network Analysis**, v. 61, p. 87, 1989.

LAW, J. Notes on the theory of the actor-network: Ordering, strategy, and heterogeneity. **Systems Practice**, v. 5, n. 4, p. 379-393, 1992.

LEMMETYINEN, A.; GO, F. M. Building a brand identity in a network of Cruise Baltic's destinations: A multi-authoring approach. **Journal of Brand Management**, v. 17, n. 7, p. 519-531, 2010.

LESTER, D.; PARNELL, J. The progression of small and medium-sized enterprises (sme) through the organizational life cycle. **Anais... 28th Annual Conference of the Association for Small Business and Entrepreneurship**, 2005.

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, mai.-ago. 2006

LINCOLN, J. R. Intra-(and inter-) organizational networks. **Research in the Sociology of Organizations**, v. 1, n. 1, p. 1-38, 1982.

LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. Controvérsias paradigmáticas, contradições e confluências emergentes. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Ed.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: Teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2003. p.169-192.

LIPNACK, J.; STAMPS, J. **The age of the network: Organizing principles for the 21st century**. Jeffrey Stamps, 1994. ISBN 0939246716.

LIVATO, M.; BENEDICTO, G. C. D. Redes de cooperação no varejo: um estudo teórico-empírico em centrais de negócios supermercadistas no estado de São Paulo. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 7, n. 3, p.221-232, julho/setembro 2010.

LONG, N.; PLOEG, J. D. V. D. Heterogeneidade, ator e estrutura: para a reconstituição do conceito de estrutura. **SCHENEIDER, Sérgio; GAZOLLA, Márcio. Os atores do desenvolvimento rural: perspectivas teóricas e práticas sociais. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2011.**

LORANGE, P.; PROBST, G. Effective strategic planning processes in the multinational. **Managing the Global Firm (RLE International Business)**, v. 3, p. 144, 2012.

LORENZONI, G.; BADEN-FULLER, C. **Creating a strategic center to manage a web of partners.** Zrinski, Croatia: Cengage Learning EMEA, 1995.

LORENZONI, G.; ORNATI, O. A. Constellations of firms and new ventures. **Journal of Business venturing**, v. 3, n. 1, p. 41-57, 1989.

LOVE, J. H.; ROPER, S. The determinants of innovation: R; D, technology transfer and networking effects. **Review of Industrial Organization**, v. 15, n. 1, p. 43-64, 1999.

MACIEL, C. O.; REINERT, M.; CAMARGO, C. Trust and possibility of conflicts in hierarchical strategic networks. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 4, p. 182-208, 2011.

MACIEL, C. D. O.; TAFFAREL, M.; CAMARGO, C. Structural and spatial embeddedness in strategic networks: attitudinal outcomes in diadic level. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 3, p. 166-190, 2014.

MACPHERSON, A. The role of producer service outsourcing in the innovation performance of New York State manufacturing firms. **Annals of the association of American Geographers**, v. 87, n. 1, p. 52-71, 1997.

MADHAVAN, R.; KOKA, B. R.; PRESCOTT, J. E. Networks in transition: How industry events (re) shape interfirm relationships. **Strategic management journal**, v. 19, n. 5, p. 439-459, 1998.

MAGALHÃES, J. M. D.; 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**, v. 13, n. 4, p. 583-603, 2009.

MAKKONEN, H.; AARIKKA-STENROOS, L.; OLKKONEN, R. Narrative approach in business network process research—Implications for theory and methodology. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 2, p. 287-299, 2012.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação.** Grupo A, 2006. ISBN 8536306505.

MANRING, S. L.; MOORE, S. B. Creating and managing a virtual inter-organizational learning network for greener production: a conceptual model and case study. **Journal of Cleaner Production**, v. 14, n. 9, p. 891-899, 2006.

MARCON, M.; MOINET, N. La stratégie-réseau. **Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.**

MARIANO, E. B.; GUERRINI, F. M.; REBELATTO, D. Análise da relação entre estrutura e desempenho de redes interorganizacionais colaborativas. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 3, p. 471-479, 2012.

MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. B. **Designing qualitative research**. Sage publications, 2014.

MASTERALEXIS, L.; BARR, C.; HUMS, M. **Principles and practice of sport management**. Jones; Bartlett Publishers, 2011. ISBN 0763796077.

MATTSSON, L.-G.; JOHANSON, J. Discovering market networks. **European Journal of Marketing**, v. 40, n. 3/4, p. 259-274, 2006.

MAXWELL, J. Understanding and validity in qualitative research. **Harvard educational review**, v. 62, n. 3, p. 279-301, 1992.

MCGRATH, J. E.; ROTCHFORD, N. L. Time and behavior in organizations. **Research in organizational behavior**, 1983.

MEDLIN, C. J. Interaction in business relationships: A time perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 33, n. 3, p. 185-193, 2004.

MERTON, R. K. The focussed interview and focus groups: Continuities and discontinuities. **The Public opinion quarterly**, v. 51, n. 4, p. 550-566, 1987.

MIGUELETTO, D. C. R. Organizações em rede. **Rio de Janeiro: Dissertação (Mestrado), Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas**, 2001.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organization theory and supply chain management: An evolving research perspective. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 2, p. 459-463, 2007.

MILLER, C. R. Genre as social action. **Quarterly journal of speech**, v. 70, n. 2, p. 151-167, 1984.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. A longitudinal study of the corporate life cycle. **Management science**, v. 30, n. 10, p. 1161-1183, 1984.

MINAYO, M. C. D. S. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. São Paulo: Editora Hucitec/ABRASCO, 1998.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec, 2007.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. Reflecting on the strategy process. **MIT Sloan Management Review**, 2012.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Artmed, 2007. ISBN 8577800601.

- MIRC, N. Connecting the micro-and macro-level: Proposition of a research design to study post-acquisition synergies through a social network approach. **Scandinavian Journal of Management**, v. 28, n. 2, p. 121-135, 2012.
- MOHR, L. B. **Explaining organizational behavior**. Jossey-Bass San Francisco, CA, 1982.
- MÖLLER, K. K.; HALINEN, A. Business relationships and networks:: Managerial challenge of network era. **Industrial marketing management**, v. 28, n. 5, p. 413-427, 1999.
- MONCZKA, R. M. *et al.*, Success Factors in Strategic Supplier Alliances: The Buying Company Perspective. **Decision Sciences**, v. 29, n. 3, p. 553-577, 1998.
- MONT'ALVÃO, A.; NEUBERT, L. F.; DE SOUZA, M. F. ESPAÇO E TEMPO NA "TEORIA DA ESTRUTURAÇÃO". **REVISTA POLÍTICA; TRABALHO**, v. 35, 2011.
- NAKANO, D. N. Fluxo de conhecimento em redes interorganizacionais: conceitos e fatores de influência. In: AMATO NETO, J. (Ed.). **Redes entre organizações: Domínio do conhecimento e da eficácia operacional**. São Paulo: Atlas, 2005.
- NEERGAARD, H. Networking activities in technology-based entrepreneurial teams. **International Small Business Journal**, v. 23, n. 3, p. 257-278, 2005.
- NELSON, R. R.; WINTER, S. G. The Schumpeterian tradeoff revisited. **The American Economic Review**, p. 114-132, 1982.
- NEVES, F. V. F.; GUERRINI, F. M. Modelo de requisitos e componentes técnicos para a formação e gerência de redes de cooperação entre empresas da construção civil. **Gestão; Produção, São Carlos**, v. 17, n. 1, p. 195-206, 2010.
- NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. **Networks and Organizations: Structure, Form, and Action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- OLAVE, M. E. L.; NETO, J. A. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **CEP**, v. 5508, p. 900, 2001.
- OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.
- OLIVER, A. L.; EBERS, M. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, v. 19, n. 4, p. 549-583, 1998.
- OLSON, M.; FERNANDEZ, F. **A lógica da ação coletiva: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais**. Edusp, 1999.
- OLZAK, S. Analysis of events in the study of collective action. **Annual Review of Sociology**, p. 119-141, 1989.

OSLO, M. Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. **OCDE. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico: Departamento Estatístico da Comunidade Européia**, 2004.

PACAGNAN, M. N. Alianças estratégicas e redes colaborativas como alternativa competitiva para o pequeno varejista: um estudo comparado. **REGE Revista de Gestão**, v. 13, n. spe, p. 19-30, 2006.

PALMER, A.; BEJOU, D. Tourism destination marketing alliances. **Annals of tourism Research**, v. 22, n. 3, p. 616-629, 1995.

PECI, A. Emergência e proliferação de redes organizacionais: marcando mudanças no mundo de negócios. **Revista de Administração Pública**, v. 33, n. 6, p. 7-24, 1999.

PECI, A. Pensar e agir em rede: implicações na gestão das políticas públicas. **Enanpad. Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 2000.

PEDROZO, E. Á.; PEREIRA, B. A. D. Empreendedorismo Coletivo é Possível? Uma análise do processo de constituição de relacionamentos cooperativos em rede. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 12, n. 4, 2006.

PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford university press, 1995. ISBN 0198289774.

PEREIRA, B. A. D.; PEDROZO, E. A. Contribuições à consolidação da teoria estratégica interorganizacional: uma análise dos relacionamentos horizontais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 4, p. 141-161, 2005.

PERROW, C. Organisational theorists in a society of organisations. **International Sociology**, v. 7, n. 3, p. 371-380, 1992.

PETTIGREW, A. M. What is a processual analysis? **Scandinavian journal of management**, v. 13, n. 4, p. 337-348, 1997.

PETTIGREW, A. M. Management research after modernism. **British Journal of Management**, v. 12, n. s1, p. S61-S70, 2001.

PETTIGREW, A. M.; WOODMAN, R. W.; CAMERON, K. S. Studying organizational change and development: Challenges for future research. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 4, p. 697-713, 2001.

PFEFFER, J. S.; SALANCIK, G. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. Stanford Stanford University Press, 2003. ISBN 0-0847-4789-X.

PLŠEK, P. E.; WILSON, T. Complexity science: complexity, leadership, and management in healthcare organisations. **BMJ: British Medical Journal**, v. 323, n. 7315, p. 746, 2001.

PODOLNY, J. M.; PAGE, K. L. Network forms of organization. **Annual Review of Sociology**, p. 57-76, 1998.

PODOLNY, J. M.; STUART, T. E. A role-based ecology of technological change. **American Journal of Sociology**, p. 1224-1260, 1995.

POPP, J.; MACKEAN, G.; CASEBEER, A.; MILWARD, H. B.; LINDSTROM, R. **Inter-organizational networks**: A critical review of the literature to inform practice. IBM Center for The Business of Government. 2014.

PORRAS, J. I. Policy networks ou redes de políticas públicas: su aplicación al estudio de los vínculos entre las asociaciones de interés y el estado. **FAO/Naciones Unidas. Santiago de Chile**, 1999.

PORTER, M. E. The competitive advantage of nations. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 2, p. 73-93, 1990.

POWELL, W. W. NEITHER MARKET NOR HIERARCHY. **Research in Organizational Behavior**, v. 12, p. 295-336, 1990.

POWELL, W. W. Learning from collaboration. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 228-240, 1998.

POWELL, W. W.; GRODAL, S. Networks of innovators. **The Oxford Handbook of Innovation**, p. 56-85, 2005.

POWELL, W. W.; WHITE, D. R.; KOPUT, K. W.; OWEN-SMITH, J. Network dynamics and field evolution: The growth of interorganizational collaboration in the life sciences. **American Journal of Sociology**, v. 110, n. 4, p. 1132-1205, 2005.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? **Strategic Management Journal**, v. 15, n. S2, p. 5-16, 1994.

PROVAN, K. G.; 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.

PROVAN, K. G.; KENIS, P. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, n. 2, p. 229-252, 2008.

PROVAN, K. G.; MILWARD, H. B. A preliminary theory of interorganizational network effectiveness: A comparative study of four community mental health systems. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, n. 1, p. 1-33, 1995.

PUTNAM, H. **Realism and reason**. Cambridge University Press Cambridge, 1983.

QUANDT, C. O. Redes de cooperação e inovação localizada: estudo de caso de um arranjo produtivo local. DOI: 10.5773/rai.v1i1.674. **RAI: revista de administração e inovação**, v. 9, n. 1, p. 141-166, 2012.

RAAB, J.; KENIS, P. Heading toward a society of networks empirical developments and theoretical challenges. **Journal of Management Inquiry**, v. 18, n. 3, p. 198-210, 2009.

REIS, J. A.; EL-KOUBA, A.; QUANDT, C. O.; CRUZ, J. A. W.; MARTINS, T. S. Cooperação e desenvolvimento: estudo de caso em uma rede de cooperação. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 7, n. 1, p. 21-28, 2008.

RHODES, R. A.; MARSH, D. New directions in the study of policy networks. **European Journal of Political Research**, v. 21, n. 1-2, p. 181-205, 1992.

RICHARDSON, J. Vertical integration and rapid response in fashion apparel. **Organization Science**, v. 7, n. 4, p. 400-412, 1996.

RIEGEL, K. F. A dialectic interpretation of development. **Life-span developmental psychology: Normative life crises**, p. 99-128, 1975a.

RIEGEL, K. F. Toward a dialectical theory of development. **Human Development**, v. 18, n. 1-2, p. 50-64, 1975b.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Structuring cooperative relationships between organizations. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 7, p. 483-498, 1992.

RODRIGUES, L. C.; MACCARI, E. A.; RISCAROLLI, V. Structure and cooptation in organization network. **JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 4, n. 2, p. 175-196, 2007.

RONDA-PUPO, G. A.; GUERRAS-MARTIN, L. Á. Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a co-word analysis. **Strategic Management Journal**, v. 33, n. 2, p. 162-188, 2012.

ROSENTHAL, G.; FISCHER-ROSENTHAL, W. The analysis of narrative-biographical interviews. In: UWE, F.; KARDOFF, E. V., *et al* (Ed.). **A Companion to Qualitative Research**: SAGE Publications Ltda, 2004. p.448 p.

RUKANOVA, B.; VAN STIJN, E.; HENRIKSEN, H. Z.; BAIDA, Z.; TAN, Y. H. Understanding the influence of multiple levels of governments on the development of inter-organizational systems. **European Journal of Information Systems**, v. 18, n. 5, p. 387-408, 2009.

RUSANEN, Helena. **Resource access and creation in networks for service innovation**. 2014. 270f. Tese (Doutorado em Marketing)—Turku School of Economics, Turku, Finlândia, 2014.

RYAN, A.; TÄHTINEN, J.; VANHARANTA, M.; MAINELA, T. Putting critical realism to work in the study of business relationship processes. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 2, p. 300-311, 2012.

RYCROFT, R. W.; KASH, D. E. Self-organizing innovation networks: implications for globalization. **Technovation**, v. 24, n. 3, p. 187-197, 2004.

SALANCIK, G. R.; PFEFFER, J. A social information processing approach to job attitudes and task design. **Administrative Science Quarterly**, p. 224-253, 1978.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 2006. ISBN 8586804932.

SANDLER, T.; HARTLEY, K. Economics of alliances: The lessons for collective action. **Journal of Economic Literature**, p. 869-896, 2001.

SÁTYRO, W. C.; TELLES, R.; GIGLIO, E. M. Proposta de uma linha conceitual de poder em estudos sobre redes. **Anais... do XVII SemeAd - Seminários em Administração**, 2014. São Paulo. USP.

SAXENIAN, A. In search of power: the organization of business interests in Silicon Valley and Route 128. **Economy and Society**, v. 18, n. 1, p. 25-70, 1989.

SAXENIAN, A. Regional networks: industrial adaptation in Silicon Valley and route 128. **Journal of Policy Development and Research**, v. 2, n. 2, p. 41-60, 1996.

SCHNEIDER, V. The structure of policy networks. **European Journal of Political Research**, v. 21, n. 1-2, p. 109-129, 1992.

SCHNEIDER, V. Redes de políticas públicas e a condução de sociedades complexas. **Civitas-Revista de Ciências Sociais**, v. 5, n. 1, 2006.

SCHOENHERR, T.; SWINK, M. Revisiting the arcs of integration: Cross-validations and extensions. **Journal of Operations Management**, v. 30, n. 1, p. 99-115, 2012.

SCHUMPETER, J. A. O processo de destruição criadora. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

SCHWANDT, T. As três posturas epistemológicas para a investigação qualitativa: interpretativismo, hermenêutica e construcionismo social. In: DEZIN, N. K. (Ed.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p.193-217.

SCOTT, J. Trend report social network analysis. **Sociology**, p. 109-127, 1988.

SEBRAE. **Dez anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade das empresas: SEBRAE, 2008 2010**.

SEDAI, S. D. A. I. Programa redes de cooperação **Governo do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento Empresarial**, v. Porto Alegre, 2010.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

SHAW, D. R.; HOLLAND, C. P. Strategy, networks and systems in the global translation services market. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 19, n. 4, p. 242-256, 2010.

SILVEIRA, M. A. P. D.; AZEVEDO, R. R. D. A contribuição dos relacionamentos interorganizacionais no processo de aprendizagem em gestão empresarial: um estudo em micro e pequenas empresas do Polo Design Center. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 8, n. 1, p. 68-83, 2014.

SILVERMAN, D. **Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction**. Sage, 2006.

SLAWINSKI, N.; BANSAL, P. A matter of time: The temporal perspectives of organizational responses to climate change. **Organization Studies**, v. 33, n. 11, p. 1537-1563, 2012.

SLOTTE-KOCK, S.; COVIELLO, N. Entrepreneurship research on network processes: A review and ways forward. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 34, n. 1, p. 31-57, 2010.

SNEHOTA, I.; HAKANSSON, H. **Developing relationships in business networks**. Routledge Londres, 1995. ISBN 0415115701.

SNOW, C.; MILES, R. Causes for failure in network organizations. **California management review**, v. 34, n. 1, p. 53-57, 1992.

SPENS, K. M.; KOVÁCS, G. A content analysis of research approaches in logistics research. **International Journal of Physical Distribution; Logistics Management**, v. 36, n. 5, p. 374-390, 2006.

STAKE, R. E. Case Studies. In: DENZIN, N. e LINCOLN, Y. (Ed.). **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 1994. p.236-247.

SUDDABY, R.; FOSTER, W. M.; MILLS, A. J. Historical institutionalism. **Organizations in time: History, theory, methods**, p. 100-123, 2014.

SWINK, M.; SONG, M. Effects of marketing-manufacturing integration on new product development time and competitive advantage. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 1, p. 203-217, 2007.

TÄHTINEN, J.; HALINEN, A. The death of business triads: the dissolution process of a net of companies. **Proceedings... IMP Conference (13th)**, 1997. IMP.

TÄHTINEN, J.; HALINEN, A. H. Ending exchange relationships: what do we know about them? **Proceedings...** of the 16th IMP Conference, Bath, UK, 2000. Citeseer.

TÄHTINEN, J.; HALINEN, A. Research on ending exchange relationships: a categorization, assessment and outlook. **Marketing Theory**, v. 2, n. 2, p. 165-188, 2002.

TAN, A.; NOORI, H. Inter-Organizational Collaboration in Dynamic, Short-Term Supply Chains in **Supply Chain Management – Pathways for Research and Practice**, Chap. 11, 2011.

TAVARES, M.; MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A. D. Alianças e redes estratégicas: as tendências nas empresas líderes no Brasil. **Revista do BNDES**, v. 10, p. 293-312, 2002.

TEIXEIRA, E. B.; VITCEL, M. S.; BEBER, M. C. Cooperação estratégica, redes de cooperação e desenvolvimento regional: o caso Unijuí/Sedai. **Desenvolvimento em Questão**, v. 5, n. 10, p. 187-210, 2007.

TEIXEIRA, F.; SOUZA, C. M. O papel da capacitação e da inovação na consolidação de redes de cooperação inter empresariais. **Revista Gestão e Planejamento. Salvador**, v. 8, n. 1, p. 106-117, 2007.

TEIXEIRA, R. M. Redes de cooperação em turismo: um estudo nas pequenas empresas hoteleiras em Curitiba, Paraná. **Revista PASOS-Revista de Turismo Y Patrimonio Cultural**, p. 407-416, 2012.

THOMPSON, G. **Between hierarchies and markets: the logic and limits of network forms of organization**. Oxford University Press, 2003. ISBN 019877527X.

THORGREN, S.; WINCENT, J.; ÖRTQVIST, D. Designing interorganizational networks for innovation: An empirical examination of network configuration, formation and governance. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 26, n. 3, p. 148-166, 2009.

TIDSTRÖM, A.; HAGBERG-ANDERSSON, Å. Critical events in time and space when cooperation turns into competition in business relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 2, p. 333-343, 2012.

TODEVA, E. **Business networks: strategy and structure**. Routledge, 2006. ISBN 1134205848.

TÖRNROOS, J.-Å.; HALINEN, A.; MEDLIN, C. J. Elaborating Space in **Proceedings...** of IMP Research. 2012.

TRKMAN, P.; DESOUZA, K. C. Knowledge risks in organizational networks: An exploratory framework. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 21, n. 1, p. 1-17, 2012.

TSOUKAS, H. What is management? An outline of a metatheory. **British Journal of Management**, v. 5, n. 4, p. 289-301, 1994.

TSOUKAS, H. Afterword: why language matters in the analysis of organizational change. **Journal of Organizational Change Management**, v. 18, n. 1, p. 96-104, 2005.

TUMA, N. B.; HANNAN, M. T.; GROENEVELD, L. P. Dynamic analysis of event histories. **American Journal of Sociology**, p. 820-854, 1979.

TURETA, C.; DE LIMA, J. B.; PAÇO-CUNHA, E. Governança e mecanismos de controle social em redes organizacionais. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 8, n. 1, 2011.

TURETA, C.; PAÇO-CUNHA, E. Emergência e constituição de redes interorganizacionais de pequenas e médias empresas: Um estudo de caso no contexto brasileiro. **GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 6, n. 1, 2010.

TURETA, C.; ROSA, A. R.; ÁVILA, S. C. Da teoria sistêmica ao conceito de redes interorganizacionais: um estudo exploratório da teoria das organizações. **Revista de Administração da Unimep-Unimep Business Journal**, v. 4, n. 1, p. 1, 2009.

UZZI, B. The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. **American Sociological Review**, p. 674-698, 1996.

UZZI, B. Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, p. 35-67, 1997.

VALE, G. M. V.; WILKINSON, J.; AMÂNCIO, R. Empreendedorismo, inovação e redes: uma nova abordagem. **RAE-eletrônica**, v. 7, n. 1, p. 7, 2008.

VAN DE BUNT, G. G.; GROENEWEGEN, P. An actor-oriented dynamic network approach the case of interorganizational network evolution. **Organizational Research Methods**, v. 10, n. 3, p. 463-482, 2007.

VAN DE VEN, A. H. Suggestions for studying strategy process: a research note. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 5, p. 169-188, 1992.

VAN DE VEN, A. H.; HUBER, G. P. Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change. **Organization Science**, v. 1, n. 3, p. 213-219, 1990.

VAN DE VEN, A. H.; POOLE, M. S. Explaining development and change in organizations. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 510-540, 1995.

VAN DE VEN, A. H.; POOLE, M. S. Alternative approaches for studying organizational change. **Organization Studies**, v. 26, n. 9, p. 1377-1404, 2005.

VAN WAARDEN, F. Emergence and development of business interest associations. An example from The Netherlands. **Organization Studies**, v. 13, n. 4, p. 521-561, 1992.

- VARAMÄKI, E; VESALAINEN, J. Modelling different types of multilateral co-operation between SMEs. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 15, n. 1, p. 27-47, 2003.
- VERSCHOORE FILHO, J. R. S. Metade Sul: uma análise das políticas públicas para o desenvolvimento regional no Rio Grande do Sul. **Porto Alegre: UFRGS**, 2000.
- VERSCHOORE FILHO, J. R. S. **Redes de cooperação interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão**. 2006. 253f. (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS, 2006.
- VERSCHOORE FILHO, J. R. S.; BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **RAC, Curitiba**, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, 2008.
- VERSCHOORE FILHO, J. R. S.; BALESTRIN, A.; PERUCIA, A. Small-firm networks: Hybrid arrangement or organizational form? **Organizações & Sociedade**, v. 21, n. 69, p. 275-291, 2014.
- VILLENA, V. H.; REVILLA, E.; CHOI, T. Y. The dark side of buyer–supplier relationships: A social capital perspective. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 6, p. 561-576, 2011.
- VIZZOTO, A. D. *et al.*, Análise de Ciclos de Vida das Organizações: Construção Teórica Sobre Modelos Existentes. **Negócios em Projeção**, v. 6, n. 1, p. 135-145, 2015.
- VON WRIGHT, G. H. **A New System of Deontic Logic***. Springer, 1971. ISBN 9027713022.
- VON WRIGHT, J. Reflections on reflection. **Learning and instruction**, v. 2, n. 1, p. 59-68, 1992.
- WALSH, D.; DOWNE, S. Meta-synthesis method for qualitative research: A literature review. **Journal of advanced nursing**, v. 50, n. 2, p. 204-211, 2005.
- WALSHAM, G.; SAHAY, S. GIS for district-level administration in India: Problems and opportunities. **MIS quarterly**, p. 39-65, 1999.
- WANG, Y.; FESENMAIER, D. R. Collaborative destination marketing: A case study of Elkhart county, Indiana. **Tourism Management**, v. 28, n. 3, p. 863-875, 2007.
- WASSERMAN, S.; FAUST, K. **Social network analysis: Methods and applications**. Cambridge university press, 1994. ISBN 0521387078.
- WATZLAWICK, P.; WEAKLAND, J. H.; FISCH, R. **Change: Principles of Problem Formation and Problem Resolution**. New York: W.W. Norton, 1974.
- WEAKLAND, J. H.; FISCH, R.; WATZLAWICK, P.; BODIN, A. M. Brief therapy: Focused problem resolution. **Family process**, v. 13, n. 2, p. 141-168, 1974.

WEGNER, D.; ALIEVI, R. M.; BEGNIS, H. S. M. The life cycle of small-firm networks: An evaluation of Brazilian business networks. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 12, n. 1, p. 39-62, 2015.

WEGNER, D.; MACIEL, A. C.; MALAFAIA, G. C.; CAMARGO, M. E.; MACIEL, J. M. C. Capital social e a construção da confiança em redes de cooperação: Mudando padrões de relacionamentos na pecuária de corte. **Revista de Administração IMED**, v. 1, n. 1, p. 72-96, 2011.

WEGNER, D.; PADULA, A. D. Tendências da cooperação em redes horizontais de empresas: O exemplo das redes varejistas na Alemanha. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 45, n. 3, 2010.

WEICK, K. E. Introductory essay—improvisation as a mindset for organizational analysis. **Organization Science**, v. 9, n. 5, p. 543-555, 1998.

WELSH, Elaine. Dealing with data: Using NVivo in the qualitative data analysis process. In: **Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research**. 2002.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

WILLIAMSON, O. E. Markets and hierarchies. **New York**, p. 26-30, 1975.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015. ISBN 8582602324.

ZAHEER, A.; GÖZÜBÜYÜK, R.; MILANOV, H. It's the connections: The network perspective in interorganizational research. **The Academy of Management Perspectives**, v. 24, n. 1, p. 62-77, 2010.

ZANCAN, C.; DOS SANTOS, P. D. C. F.; COSTA, A. C. S.; CRUZ, N. J. T. Condicionantes de consolidação de redes de cooperação interorganizacional: um estudo de caso sobre o Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 3, p. 647-669, 2013.

ZHONG, W.; SU, C.; PENG, J.; YANG, Z. Trust in interorganizational relationships a meta-analytic integration. **Journal of Management**, p. 0149206314546373, 2014.

ZIMMER, C. Entrepreneurship through social networks. **The art and science of entrepreneurship**. Ballinger, Cambridge, MA, p. 3-23, 1986.

ZINELDIN, M. Developing and managing a romantic business relationship: Life cycle and strategies. **Managerial Auditing Journal**, v. 17, n. 9, p. 546-558, 2002.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

PARTE I – REDE AO LONGO DO TEMPO

1. INTRODUÇÃO

1. Quando a rede foi fundada?
2. Você é um dos fundadores da rede? Quando entrou na rede?
3. Participou da gestão em outros momentos?
4. Participou da gestão em outras redes?
5. Como você descreve a história da rede e como são suas atividades?
6. Como foi iniciada e estabelecida a rede, a partir do seu ponto de vista?
7. O que acha que, se fosse iniciado hoje, deveria ter sido diferente?
8. Quem constitui a rede?
9. Quais os benefícios de se participar na rede?
10. Como o desenvolvimento da rede pode desenvolver os seus integrantes?
11. Qual a marca/identidade da rede?

2. CONTEXTO INDIVIDUAL

12. Atua na gestão da sua empresa em paralelo à rede?
13. Pode, por favor, descrever a história da sua empresa e como são as atividades dela?
14. Por favor, explique os processos de trabalho da sua empresa, como funciona a partir de compras de matérias-primas para vendas e serviços pós-venda, tais como atividades de gestão.

PROCESSOS DA REDE

15. Por favor, explique os processos de trabalho da rede, como funciona a partir de compras de matérias-primas para vendas e serviços pós-venda, tais como atividades de gestão.
16. Quais são as variáveis de seu contexto competitivo que diferenciam a sua empresa das outras integrantes?
17. E a partir de outras empresas do setor?
18. Alguma dessas variáveis influenciaram na sua gestão e em sua utilização na rede?

3. RELACIONAMENTOS (Para cada fase do processo de trabalho, explique)

19. Qual empresa / pessoa que você / sua empresa / seus funcionários se relacionam?
20. Quantas vezes e como acontece?
21. Que tipo de relações (por exemplo: formal, informal, contratual)?
22. Como você / sua empresa / seus funcionários interagem com demais integrantes (por exemplo: telefone, *e-mail*, cartas, face a face)
23. Quanto tempo duram as reuniões?
24. Como foi a aceitação dos integrantes quanto às variáveis sugeridas pela sua gestão oriundas da sua empresa? (se houver)

4. Em particular, descrever suas relações com:

25. Fornecedores ocasionais
26. Fornecedores preferidos
27. Clientes
28. Outros membros da rede
29. Concorrentes
30. Outras relações relevantes

5. MUDANÇAS

31. Houve mudanças que afetaram o setor no qual a rede e sua empresa atuam?
32. Como descreve cada uma das mudanças ocorridas ao longo dos anos na rede?
33. Houve eventos oriundos da rede que afetaram o setor gerando mudanças?
34. Como considera que os eventos ocorridos afetaram a rede? Descreva com detalhes?
35. Que ações a rede tomou na sua gestão para lidar com as mudanças ocorridas?

6. AMBIENTE EXTERNO

36. Quais são as variáveis de seu contexto competitivo que diferenciam a sua rede das outras redes?
37. E a partir de outras redes no setor?
38. Alguma dessas variáveis influenciou uma utilização na sua empresa?

7. TEMPO

39. Qual o futuro da rede? Há um futuro sem apoio de terceiros fora da rede?
40. Qual o espaço de tempo em que está na gestão da rede?
41. Qual o espaço de tempo em que as mudanças acontecem e influenciam nos processos de gestão da rede?
42. Qual o espaço de tempo em que muda a gestão da rede?
43. Qual o espaço de tempo que considera necessário para isso?

8. QUESTÕES AUXILIARES PARA SUPORTE NA ENTREVISTA:

- 8.1. Você poderia me dizer um pouco mais sobre este tempo (por exemplo, a sua entrada na rede como foi)?
- 8.2. Você mencionou anteriormente a respeito de uma fase importante da sua participação na rede, você poderia me dar um pouco mais de detalhes sobre esta situação?).
- 8.3. Você ainda se lembra de uma situação em que houve dificuldades em se relacionar na rede? (Algum momento que descreditou da rede?, e assim por diante)

9. PARTE II – ROTEIRO - TEORIA DO PROCESSO

Teoria	Utilidade	Forças	Fraquezas	Premissas	Questões
Ciclo de Vida	Mostra os papéis dos relacionamentos em diferentes momentos.	Destaca um papel fundamental para laços sociais	'Fases' pode não descrever padrões de mudança para todas os atores	Uma trajetória similar para todos os atores Consistente tipo de crescimento	São mudanças nos tipos de vínculos inevitáveis? Tipo consistente de crescimento são mudanças totalmente explicadas por etapas?
Teleológica	Enfatiza como a dinâmica da mudança é selecionada	Direção proposital de mudança, mas a versão social de laços é construída fora da rede	Não tem detalhes de como os laços são formados	Rede mudança inevitável em resposta a mudanças ambientais Os relacionamentos são propositais	São laços necessariamente principalmente calculista? Qual o papel dos laços afetivos?
Dialética	Mostra como o capital social opera, porém destaca a cooperação	Indica a relação do poder e as influências dentro da rede.	Poucos estudos utilizam essa teoria. Mudança é pouco explicativa	Diferentes atores têm diferentes influências na rede	Quem tem e como é a influência gerada? Por que existe cooperação na rede?
Evolucionária	Enfatiza como as redes se adaptam para atender seus ambientes	Mudança é vista como ágil Não explica como as alterações são feitas.	Não explica como as mudanças são feitas. Pouco espaço para os condutores internos de mudança.	Poucas premissas que não a da mudança ambiental	Qual é o efeito das decisões 'internas' sobre as mudanças na rede? Como se refletem as mudanças no meio ambiente?

Fonte: Adaptado de Jack, Dodd; Anderson (2008)