

O Ciclo de Vida das Redes Empresariais: Uma avaliação do estágio de desenvolvimento de redes no Sul do Brasil

DOUGLAS WEGNER

UNISC - Universidade de Santa Cruz do Sul
douglaswegner@hotmail.com

REJANE MARIA ALIEVI

UNISC - Universidade de Santa Cruz do Sul
ralievi@unisc.br

HERON SÉRGIO MOREIRA BEGNIS

Universidade de Santa Cruz do Sul
heron@unisc.br

O Ciclo de Vida das Redes Empresariais: Uma avaliação do estágio de desenvolvimento de redes no Sul do Brasil

Introdução

A nova realidade do mercado brasileiro, a partir da década de 1990, trouxe significativos desafios competitivos às empresas nacionais. A cooperação interorganizacional, até então pouco utilizada pela grande maioria das empresas, passou a ser uma estratégia possível e, em alguns casos, necessária para empresas em desvantagem concorrencial. Enquanto grandes empresas recorriam a estratégias como parcerias e alianças, micro, pequenas e médias empresas adotaram o modelo de redes associativas ou colaborativas como forma de superar problemas comuns e acessar soluções. Embora tenha histórico recente no Brasil, o modelo de redes associativas é amplamente consolidado em outros países. Na Alemanha, por exemplo, as redes existem há mais de um século e atualmente 200.000 empresas cooperam em mais de 320 redes empresariais, representando um faturamento anual de 350 bilhões de euros (VELTMANN, 2009). Na Espanha existem 350 redes empresariais que reúnem 46.000 empresas de pequeno e médio porte e representam 7% do PIB do país (ANCECO, 2012). A terceira Itália também é exemplo recorrente quando se trata da cooperação entre pequenas empresas, pela condição competitiva que empresas inseridas em *clusters* alcançaram quando uniram esforços (CASAROTTO e PIRES, 1998).

No Brasil, em pouco mais de uma década foram criadas entre 800 e 1.000 redes empresariais, em praticamente todos os estados do país (SEBRAE, 2008; SEDAI, 2010), seja por meio de iniciativas autônomas de empresários ou iniciativas públicas (VERSCHOORE, 2004). Se, por um lado, esse número revela que muitas empresas apostam na cooperação como uma estratégia que pode beneficiar a competitividade do seu negócio, uma análise mais detalhada aponta as dificuldades de muitas redes para continuar ativas no mercado. Em um intervalo de quatro anos, cerca de um quarto das redes mapeadas pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) deixou de existir ou ficou inativa, revelando um alto índice de insucesso (SEBRAE, 2008; 2012). De maneira semelhante, o estudo de Toigo e Alba (2010) revelou que muitas redes criadas em uma região específica do Estado do Rio Grande do Sul tiveram dificuldades em se consolidar e acabaram sendo encerradas. Bortolaso *et al.* (2012) avaliaram o nível de desenvolvimento das estratégias cooperativas em 12 redes de pequenas e médias empresas, revelando que as estratégias cooperativas ainda se encontram em um baixo estágio de desenvolvimento. No entanto, não foram identificados estudos brasileiros que tenham realizado uma análise do ciclo de vida de redes empresariais, avaliando o seu nível de desenvolvimento. Nesse sentido, o presente estudo teve como objetivo propor um modelo de ciclo de vida das redes empresariais e avaliar o nível de desenvolvimento de 28 redes constituídas no sul do Brasil, classificando-as de acordo com o modelo proposto.

O artigo está organizado da seguinte forma: a primeira seção revisa diferentes modelos teóricos que propõem a classificação de ciclos de vida de relações interorganizacionais. Na segunda seção são descritos os aspectos metodológicos do trabalho, enquanto na terceira seção apresenta-se o modelo de ciclo de vida proposto e a análise das redes de empresas da amostra. Por fim, o artigo apresenta as considerações finais, as limitações e sugestões para estudos futuros.

1 Redes de empresas: características e dinâmica de desenvolvimento

Redes interorganizacionais constituem uma forma de colaboração em que empresas com objetivos comuns concordam em trabalhar conjuntamente para estimular o compartilhamento de conhecimentos e tecnologias (DEAN *et al.*, 1997), ao mesmo tempo em que mantêm sua autonomia legal. Trata-se de um modelo de cooperação que geralmente

envolve pequenos empreendimentos que, atuando isoladamente, enfrentam dificuldades competitivas relacionadas às suas limitações de recursos. Por meio da cooperação, essas empresas têm a possibilidade de obter benefícios como ganhos de escala, acesso a serviços, compartilhamento de riscos (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008), legitimidade e *status* (PODOLNY e PAGE, 1998), aprendizagem (POWELL, 1990; UZZI 1997; BALESTRIN *et al*, 2008) e desenvolvimento do seu capital social.

Apesar dos esforços para compreender as motivações e benefícios da cooperação interorganizacional, ainda há lacunas relacionadas à sua gestão e governança, bem como no que se refere ao entendimento da dinâmica e das etapas de desenvolvimento das redes empresariais (JAP e ANDERSON, 2007). Uma das dificuldades para uma melhor compreensão da dinâmica da cooperação é justamente a variedade de formatos de relações interorganizacionais (ver, por exemplo, TODEVA, 2006), uma vez que nenhum modelo será capaz de descrever com acurácia a dinâmica de todos os tipos de arranjo. Além disso, a maioria dos estudos que analisaram ou propuseram modelos de ciclo de vida para redes interorganizacionais (RIOs) até o momento basearam-se em alianças estratégicas ou parcerias, com diferenças significativas de estruturação e gestão em relação às redes de pequenas empresas, especialmente em função do grande número de participantes que estas podem alcançar e do seu caráter cooperativo. Ainda assim, a partir dos modelos teóricos já desenvolvidos é possível identificar elementos e contribuições para o caso das redes interorganizacionais formadas por pequenas empresas.

Para maior aprofundamento dos modelos teóricos já desenvolvidos foram selecionados sete modelos. O primeiro, desenvolvido por Dwyer *et al.* (1987) ressalta que a grande maioria dos estudos analisa as RIOs como eventos discretos, não como relacionamentos que se estendem ao longo do tempo e se desenvolvem. Para suprir essa lacuna, os autores propõem um modelo com cinco fases. A fase de **conscientização** refere-se ao reconhecimento dos possíveis parceiros, seguida da **exploração**, quando as empresas consideram as obrigações e possibilidades de trocas que a parceria pode oferecer. A terceira fase, denominada de **expansão**, caracteriza-se pelo incremento de benefícios obtidos pelos parceiros na relação e uma crescente interdependência. Na fase de **comprometimento** os parceiros atingiram um alto nível de satisfação e há um grande comprometimento de recursos que os parceiros destinam às trocas, tanto econômicos, informacionais ou emocionais. Por fim, existem diversas trajetórias que levam à **dissolução**, mas geralmente uma das partes fica insatisfeita com a outra e conclui que os custos de continuação ou de modificação da RIO são superiores aos benefícios.

O modelo de ciclo de vida de D'Aunno e Zuckerman (1987) foi construído com foco nas federações, as quais “consistem em grupos de três ou mais organizações que juntam recursos para atingir objetivos definidos. Uma característica distintiva das federações é que suas atividades são coordenadas e, em certa medida, dirigidas por uma organização ou um grupo de gestão” (p. 534). A primeira fase do modelo caracteriza-se pela **emergência da coalizão**, em que as organizações identificam objetivos e concordam com um conjunto de propósitos. Na segunda fase ocorre a **transição para a federação**, quando surge um grupo gestor que coordena e direciona os esforços. Essa transição pode ser difícil em função da relutância dos membros de repassar autoridade a comitês executivos. A terceira fase é denominada de **maturidade**, quando a federação já consegue gerar benefícios significativos aos membros. Uma vez que a maturidade tenha sido alcançada, surgirão **encruzilhadas críticas**, já que os membros passam a ter maior dependência em relação à federação para obter recursos críticos. Alguns podem desejar se retirar do grupo porque a federação reduziu sua autonomia e ampliou sua dependência em relação a ela.

O modelo de Ring e Van de Ven (1994) propõe um *framework* que foca nos processos formais, legais e sócio-psicológicos pelos quais parceiros negociam, assumem compromissos

e executam ações. Os autores veem o desenvolvimento e evolução de uma RIO como uma sequência repetida de estágios de negociação, comprometimento e execução, cada um dos quais é avaliado em termos de eficiência e equidade. No estágio de **negociação**, as partes desenvolvem expectativas conjuntas a respeito de suas motivações, possíveis investimentos e incertezas percebidas no projeto que será executado conjuntamente. No estágio de **compromissos**, as partes precisam chegar a um acordo sobre as regras e obrigações para a futura ação conjunta. Uma série de interações pode ser necessária para que as partes cheguem a consenso. Finalmente, na fase de **execução** os compromissos e regras são efetivamente realizados. É importante destacar que em todas as fases descritas por Ring e Van de Ven (1994) ocorrem **avaliações** por parte dos atores envolvidos.

O terceiro modelo analisado foi desenvolvido por Spekman et al (1998). Os autores argumentam que pouca ênfase é dada à gestão de alianças e, em especial, há poucos conhecimentos sobre os requisitos gerenciais nos diferentes estágios do ciclo de vida pelos quais passam alianças e RIOs e apresentam um modelo com sete fases. A primeira fase é denominada de **Antecipação**: é o estágio preliminar no qual uma organização visualiza as possibilidades, ideias e sonho de uma aliança estratégica. **Envolvimento** caracteriza-se pela definição das expectativas mútuas dos parceiros em relação à aliança. É o começo da conversão de expectativas em ações práticas. **Valoração** é o período no qual os termos da aliança são negociados e estabelecidos. Os parceiros trazem habilidades e recursos para a aliança e comparam a importância relativa desses ativos. **Coordenação** descreve o estágio em que a aliança formalmente começa a operar e estruturas de governança emergem. A fase de **investimento** refere-se à necessidade de as partes investirem no comprometimento de ativos e recursos nas ações da aliança. **Estabilização** indica a fase em que a aliança é uma entidade viável, em operação. A última etapa do ciclo de vida consiste na fase de **Decisão**, em que é definido o rumo que a aliança deve tomar, reavaliando os resultados que já foram alcançados.

Por seu turno, o modelo de ciclo de vida desenvolvido por Zineldin (2002), utiliza a analogia de um relacionamento pessoal, caracterizando-se como um processo dinâmico que demanda ações, interações, confiança, adaptações e compromissos. Na fase de **Descoberta** as organizações identificam necessidades e pré-disposições para entrar em uma relação interorganizacional. Se satisfatório esse processo, o relacionamento ingressa na fase de **Desenvolvimento**, quando são desenvolvidas as regras principais para o relacionamento. Quando a relação interorganizacional chega à fase de **Comprometimento** já existe uma grande possibilidade de que as partes estejam envolvidas a tal ponto que se sintam encorajadas a continuar investindo no relacionamento. Na fase de **Fidelidade** a RIO é marcada pelo comprometimento dos parceiros, adaptações e alta capacidade de agregar valor.

O modelo de Ahlström-Söderling (2003) é o único que toma como base as redes de pequenas empresas, analisando os processos de desenvolvimento, sucessos e falhas. O modelo proposto constitui-se de três fases: formativa, normativa, integrativa. Na fase **formativa** o sistema emerge da união de elementos complementares, estabelecendo laços. Na fase **normativa** o sistema desenvolve uma estrutura organizativa que ofereça suporte aos objetivos estabelecidos na fase anterior. Podem surgir pequenas hierarquias dentro da rede, para aumentar a eficiência das atividades. Além disso, precisa haver uma mudança no estilo de liderança, voltado para relacionamentos e orientado para tarefas. Por último, na fase **integrativa**, o sistema e seu ambiente são mutuamente dependentes e precisam cooperar para atingir maior desenvolvimento. Nessa fase os participantes precisam encontrar um novo padrão sustentável para a rede e empreender esforços suficientes que transformem a rede e iniciem um novo ciclo. Caso isso não ocorra, a rede tende a declinar lentamente.

Por fim, Jiang et al (2008) partem do pressuposto que RIOs estão em constante processo de mudança e propõem um modelo que descreve uma sequência de estágios em que a aliança alcança relativa estabilidade. O primeiro estágio consiste na **Seleção do Parceiro**. A

seleção enfatiza a conveniência de uma combinação entre o perfil de recursos dos parceiros, resultados esperados, incentivos e estratégias. Podem ser consideradas também a reputação dos parceiros potenciais, experiência, confiabilidade, capacidades e potenciais contribuições para a aliança. No estágio de **estruturação e negociação** as empresas devem decidir sobre a governança adequada, o escopo de atividades colaborativas e divisão de trabalho eficaz. Depois da negociação dos acordos colaborativos, as empresas parceiras irão colocá-los em operação, na etapa de **implementação**. O quarto estágio consiste na **avaliação do desempenho**, podendo levar à manutenção ou ao encerramento da relação cooperativa.

1.1 Uma visão conjunta dos modelos

Os sete modelos teóricos revisados apresentam diferentes perspectivas para análise do ciclo de vida de RIOs. Não há consenso entre os autores sobre os estágios de desenvolvimento, que variam conforme o tipo de relação interorganizacional. Alguns autores seguem a lógica dos modelos de ciclo de vida dos produtos, com etapas de começo, desenvolvimento e declínio (DWYER *et al.*, 1987; D'AUNNO e ZUCKERMAN, 1987). Outros estudos fazem analogias com relacionamentos pessoais, comparando as etapas do ciclo de vida de RIOs à evolução de um relacionamento (AHLSTRÖM-SÖDERLING, 2003; ZINELDIN, 2002). Além disso, cada autor acrescenta outras etapas ou utiliza termos diferentes no seu modelo. O modelo de Ring e Van de Ven (1994) destaca-se por apresentar uma proposta que considera o caráter cíclico da evolução e desenvolvimento de RIOs. Os autores não se preocupam em apresentar etapas, mas descrevem o processo de negociação, comprometimento, execução e avaliação que precisa ocorrer ao longo de diversas etapas para que a relação alcance melhores resultados.

Também há divergências entre os modelos no que se refere aos elementos de análise para verificar a fase de desenvolvimento de uma RIO. A importância dos relacionamentos interpessoais e da motivação dos participantes são citados como fatores importantes para sustentar a cooperação (SPEKMAN *et al.*, 1998; RING e VAN de VEN, 1994; ZINELDIN, 2002). O desenvolvimento de normas e regras para a cooperação (DWYER *et al.*, 1987) e a existência de interesses coletivos acima dos interesses individuais (D'AUNNO e ZUCKERMAN, 1987) também são citados. Outro elemento destacado nos modelos refere-se à necessidade de ajustes estratégicos e culturais entre os participantes, como requisito para o desenvolvimento da cooperação (D'AUNNO e ZUCKERMAN, 1987; ZINELDIN, 2002).

Observa-se ainda que, embora diversos estudos com propostas teóricas tenham sido identificados, há uma escassez de estudos empíricos ou que exemplifiquem como o modelo se aplica a RIOs existentes. Entre os estudos apresentados, somente o de Ahlström-Söderling (2003) incluiu a aplicação do modelo. Dentre um conjunto de 32 arranjos cooperativos, que incluía projetos de desenvolvimento local, redes verticais e redes horizontais, os autores selecionaram uma rede horizontal do segmento de móveis que serviu como estudo de caso. Essa rede passou por dois ciclos completos do modelo dos autores (etapas formativa, normativa e integrativa), mas falhou em estabelecer o terceiro.

2 Metodologia

O estudo foi desenvolvido com abordagem qualitativa, em duas etapas principais: a primeira consistiu na elaboração do modelo de análise, enquanto na segunda etapa esse modelo foi aplicado a 28 redes de empresas constituídas em duas regiões do sul do Brasil, selecionadas pelos pesquisadores em razão da facilidade de acesso e o número significativo de redes de empresas que receberam apoio público em seu processo de constituição. A ênfase qualitativa foi a estratégia metodológica central empregada nesse estudo. A pesquisa qualitativa permite uma melhor identificação e compreensão do problema (MALHOTRA,

2005), visto que a qualidade define o caráter ou a natureza de um fenômeno esclarecendo o seu significado.

2.1 Elaboração do modelo de análise

Para elaboração do modelo de análise, foram realizadas entrevistas em profundidade com sete especialistas no tema redes horizontais de empresas, sendo três acadêmicos (A1, A2, A3), dois gestores de redes (GR1, GR2) e dois consultores empresariais (C1, C2), selecionados por conveniência, devido ao seu conhecimento e experiência. As entrevistas foram realizadas no final de 2011 e primeiro semestre de 2012, sendo gravadas e transcritas para posterior sistematização e comparação. Com base na literatura revisada sobre a dinâmica da cooperação e o desenvolvimento de redes de empresas, foi elaborado um roteiro semiestruturado de pesquisa, com uma pergunta inicial sobre a experiência do entrevistado no tema, seguido de perguntas sobre a sua opinião em relação às fases que caracterizam o ciclo de vida de redes de empresas e dimensões consideradas relevantes para identificar o estágio de desenvolvimento das redes.

Com base na revisão teórica e informações das entrevistas, elaborou-se um modelo preliminar de ciclo de vida, que consiste em seis estágios que caracterizam as fases pelas quais uma rede de empresas pode passar ao longo de sua existência. Nesta etapa da pesquisa também foram selecionadas dimensões que, na opinião dos especialistas, permitem analisar as redes interorganizacionais e identificar seu estágio de desenvolvimento. Do conjunto de dimensões elencadas pelos especialistas, foram selecionadas aquelas que obtiveram pelo menos quatro citações nas entrevistas, indicando que se trata de dimensões relevantes para analisar as redes de empresas. Na última fase desta etapa do estudo o modelo elaborado foi novamente submetido a sete especialistas, aos quais coube avaliar o modelo e descrever as características de uma rede de empresas em cada fase do ciclo de vida, utilizando como referência as dimensões anteriormente identificadas.

2.2 Coleta e análise de dados

A segunda etapa da pesquisa consistiu na aplicação do modelo de ciclo de vida às 28 redes de empresas constituídas entre os anos 2000 e 2012 nas regiões selecionadas, correspondendo à totalidade de redes da região. Para a coleta de dados, definiu-se a realização de entrevistas com dois representantes de cada uma das redes mapeadas, preferencialmente o atual presidente da rede e um empresário participante, selecionado aleatoriamente. A opção por entrevistar o presidente deve-se ao seu conhecimento sobre o histórico e situação atual da rede. Com a realização de uma segunda entrevista com empresário associado procurou-se reduzir o viés que eventualmente poderia ocorrer nas informações fornecidas pelo presidente da rede. Esse procedimento segue a sugestão de Flick (2009), segundo o qual é importante selecionar as pessoas que tenham mais conhecimento sobre o tópico de interesse e, preferencialmente, que tenham diferentes pontos de vista. No caso de redes inativas ou encerradas, optou-se por entrevistar somente o último presidente da rede. No total, foram realizadas 36 entrevistas entre os meses de agosto e dezembro de 2012, as quais duraram em média 30 minutos.

O protocolo de coleta de dados foi baseado nas sete dimensões de análise sugeridas e validadas pelos especialistas na primeira etapa da pesquisa: gestão da rede, governança da rede, definição de processos da rede e nível de serviços oferecidos pela rede às empresas participantes, participação e comprometimento dos participantes, troca de informações, confiança e relações interpessoais. Os entrevistados foram questionados sobre o *status* atual da sua rede em relação às dimensões citadas, bem como mudanças que ocorreram na sua rede ao longo do tempo em cada uma das dimensões. Foram avaliadas as mudanças que ocorreram na rede desde que ela foi criada, visando compreender a dinâmica dos processos cooperativos

e o avanço da rede no modelo de ciclo de vida proposto. Também foi elaborado um roteiro de entrevistas para redes encerradas, consistindo em informações gerais sobre o ano de encerramento da rede, as principais ações realizadas e os motivos que levaram ao encerramento da rede.

Concluídas as entrevistas com os representantes das redes, a equipe de pesquisadores realizou a análise para classificação de cada rede, confrontando as entrevistas transcritas com a descrição elaborada pelos especialistas para cada fase do ciclo de vida. Para reduzir a possibilidade de classificações equivocadas, cada rede foi analisada separadamente por dois pesquisadores. Em caso de divergência entre os pesquisadores era realizada análise por terceiro avaliador, para classificação definitiva da rede. Flick (2009) sugere que a triangulação das perspectivas de diferentes pesquisadores sobre os dados aumenta a qualidade e reduz o viés da análise.

3 Resultados

Os resultados são apresentados em três subseções. No item 3.1 encontra-se o modelo de ciclo de vida desenvolvido para análise das redes de empresas, bem como os elementos de análise sugeridos pelos especialistas; no item 3.2 apresenta-se os resultados da avaliação das 28 redes de empresas analisadas, seguidos da discussão dos resultados na seção 3.3.

3.1 Modelo de ciclo de vida proposto

Na primeira rodada de entrevistas em profundidade com os especialistas, cada um foi instado a descrever a sua percepção sobre as fases de desenvolvimento das redes de empresas e os critérios de análise que permitiriam avaliar o ciclo de vida das redes. Semelhante aos modelos da revisão teórica, os especialistas concordaram que as redes de empresas são caracterizadas por um início (criação e formatação), um meio (desenvolvimento e consolidação) e um fim (declínio e eventual encerramento da relação cooperativa), embora haja variações em relação a terminologias e enfoques sugeridos por cada entrevistado. Nessa etapa da pesquisa, o número de fases varia de acordo com cada especialista, com maior ou menor detalhamento descritivo da forma como as redes se desenvolvem. Além disso, há uma compreensão quanto à necessidade de mudanças e renovações da rede para que seja possível mantê-la em desenvolvimento.

O entrevistado A1, por exemplo, sugere que a evolução das redes não ocorre de maneira linear, mas circular, já que as redes devem se renovar constantemente. Inicialmente, ocorrem etapas de Namoro, com alinhamentos, definição dos objetivos e avaliação das possibilidades futuras de cooperação, e de Introdução, quando a rede já está formada e inicia as primeiras ações em conjunto. A partir da fase de Desenvolvimento a rede realiza negociações, estratégias coletivas de marketing e padronização das tarefas, até alcançar o Amadurecimento, etapa em que as estratégias da rede estão em plena execução e pode ocorrer a expansão. Para que a rede continue avançando, torna-se necessário iniciar a Inovação, agregando mais serviços à rede. Caso isso não ocorra, a rede entra em Declínio, o que pode levar ao Encerramento, quando os associados se desligam da rede e ela encerra as atividades.

Tanto o entrevistado A2 quanto GR2 apontaram um ciclo de vida simplificado, composto por somente quatro estágios. Para A2, o primeiro estágio consiste na Formação, caracterizada pela prospecção de membros que têm objetivos semelhantes, seguido da Consolidação, que consiste na criação de uma estrutura própria de gestão da rede. Caso inicie um ciclo descendente ocorre a Saída de Membros que não realizam negócios vantajosos em rede, culminando com o Término da Rede. Esse conjunto de etapas é semelhante ao apontado por GR2, para o qual o ciclo de vida é caracterizado por etapas de Nascimento, Nivelamento, Maturidade da rede e Declínio. A diferença entre a proposta dos dois entrevistados é que este último considera relevante a fase de Nivelamento, pois uma rede não tem como crescer ou se

expandir sem ocorrer um nivelamento das empresas associadas em termos de objetivos e expectativas. Assim, uma rede somente poderia alcançar a consolidação se ocorresse uma etapa intermediária em que as empresa se preocupam em nivelar sua participação na rede.

Dois entrevistados apresentaram propostas que consideram somente etapas ascendentes de desenvolvimento das redes. C2 descreveu um ciclo com uma fase Inicial, caracteriza por reuniões e divisão de tarefas entre os empresários, seguida por uma fase de Desenvolvimento, quando o grupo considera a possibilidade de ter um gestor contratado. Após esta fase ocorre o Amadurecimento, estágio em que já existem soluções de marca, de negociação e a rede começa a expandir e atrair novos participantes. A quarta fase é a Consolidação, momento em que a rede já tem uma gestão estruturada, existe um grau de relacionamento e de comprometimento mútuo elevado entre os participantes. O entrevistado GR1 sugeriu diferenciar o desenvolvimento das redes em fases de Consolidação, Consolidada e Pós-consolidada, situação em que a rede já oferece um portfólio de serviços aos seus associados, atinge alto nível de organização e possui gestão profissionalizada.

Finalmente, dois entrevistados (A3 e C1) sugeriram modelos de ciclo de vida com seis estágios, que permitiriam uma compreensão mais precisa do desenvolvimento das redes. Para A3, o primeiro estágio é o de Constituição, com identificação das pessoas-chave para conduzir o processo e seleção dos objetivos básicos. Segue-se a Iniciação, que consiste na formalização da rede e a constituição jurídica. O próximo estágio é dividido nas fases de Desenvolvimento Básico, com a criação de regras de gestão da rede e Desenvolvimento Avançado, quando são realizadas ações conjuntas e as próprias empresas avançam em termos de gestão para acompanhar a rede. Na fase de Consolidação a rede deve decidir se limita suas ações àquilo que já realiza coletivamente ou se estabelece novos objetivos e desenvolve novos serviços, renovando sua forma de atuação. Tal como sugeriu o entrevistado A1, não existindo uma renovação, a rede pode se encaminhar para a Dissolução.

O entrevistado C1 descreveu um ciclo de vida ideal, no qual somente após as etapas de Formação do Grupo, Desenvolvimento e Maturidade deveria ocorrer a etapa de Crescimento da rede. Em sua opinião, um erro comum das redes é buscar a expansão geográfica e de participantes sem antes resolver questões internas importantes. As redes deveriam buscar o crescimento apenas quando os objetivos estratégicos já estão sendo alcançados e as responsabilidades de cada um foram estabelecidas e são cobradas. A quinta fase sugerida por C1 é a Manutenção, quando a rede já possui estrutura de gestão própria e começa a ser vista como uma grande organização. No entanto, se essa fase não puder ser mantida inicia-se o Declínio, em que a participação e o comprometimento são menores.

Com base nos modelos teóricos revisados e nas sugestões dos especialistas, foi proposto um modelo de ciclo de vida de redes interorganizacionais constituído por seis fases: Concepção, Nascimento/Formalização, Desenvolvimento, Consolidação/Maturidade, Declínio e Dissolução. Além dessas seis fases, os especialistas apontam que as redes passam por transformações durante o seu ciclo de vida, como condição indispensável para evitar o declínio e dissolução. Assim, uma rede somente consegue se manter na fase de Consolidação por um longo período de tempo quando promove reestruturações deliberadas nas suas atividades, mantendo o interesse dos participantes nas atividades cooperativas. A inércia, mesmo quando a rede atingiu um estágio de consolidação, pode levar à desmotivação dos empresários e ao declínio da rede.

Para compreender as peculiaridades de cada fase do ciclo de vida das redes de empresas, analisa-se um conjunto de sete dimensões que caracterizam esse tipo de arranjo e foram consideradas relevantes pelos especialistas: gestão da rede, governança da rede, definição de processos da rede e nível de serviços oferecidos pela rede às empresas participantes, participação e comprometimento dos participantes, troca de informações, confiança e relações interpessoais.

Identificadas as fases que compõem o modelo de ciclo de vida, bem como as dimensões de análise, estas foram novamente submetidas a sete especialistas no tema. Solicitou-se que os especialistas descrevessem cada dimensão de análise em cada fase do ciclo de vida das redes, gerando uma matriz de informações. A partir do conjunto de respostas foi elaborada uma caracterização de cada fase do ciclo de vida, apresentada a seguir:

1ª fase: Concepção. Empresários se reúnem para discutir possibilidades de cooperação. A governança ou as “regras do jogo” estão em fase de definição. Há alta participação e comprometimento dos empresários nas atividades propostas, em função do grau de motivação com as potencialidades do trabalho conjunto, embora alguns aguardem a geração de benefícios antes de se comprometer. Ocorrem reduzidas trocas de informações estratégicas. O nível de confiança interpessoal tende a ser baixo porque poucos se conhecem

2ª fase: Nascimento e Formalização. A rede deixa de ser um projeto e passa a ser formalizada pelos integrantes, que definem uma diretoria, conselhos e equipes de trabalho. A governança é compartilhada e os próprios empresários são responsáveis pelas atividades. É possível que já tenham ocorrido saídas de empresários do grupo – aqueles que não se enquadraram nas exigências legais ou não concordaram com os rumos definidos para a rede. O aumento do nível de confiança interpessoal estimula maior troca de informações.

3ª fase: Desenvolvimento. A estrutura de gestão e principais processos foram definidos e são aperfeiçoados, ocorrendo melhorias na estrutura de governança a partir da percepção dos participantes. Há grandes oportunidades de troca de informações e experiências, surgindo laços sociais fortes dentro do grupo. A rede já oferece um *portfólio* de serviços e os participantes passam a adotar padrões comuns como *layout* e identificação visual.

4ª fase: Consolidação e Maturidade. A rede profissionaliza sua gestão contratando um gestor executivo e funcionários para gerenciar as atividades. Os diretores eleitos concentram o processo decisório. A governança passa para um modelo de Organização Administrativa da Rede (OAR). Há um grupo de empresários mais comprometidos e participativos, enquanto outros usufruem dos benefícios da rede sem maior participação. Ocorre a ampliação e profissionalização da oferta de serviços aos participantes e a rede passa a operar como uma central de negócios,

5ª fase: Declínio. A falta de ajustes e aperfeiçoamentos nas estruturas, processos e governança da rede gera desmotivação dos participantes. Surgem subgrupos com interesses próprios que tentam influenciar a gestão, ocorrendo lutas internas pelo poder e espaço na gestão da rede. A maioria dos empresários prioriza ações individuais em seu próprio negócio ao invés de objetivos e ações coletivas. Ocorrem quebras das relações de confiança entre os empresários ou para com a administração da rede. Conflitos se tornam comuns e começa a ocorrer saída de participantes da rede.

6ª fase: Dissolução. Embora ainda possa existir uma diretoria, esta não consegue gerenciar a rede. Não há gestão estruturada nem oferta de serviços por parte da rede. As regras de governança não são mais seguidas. Não há mais comprometimento dos empresários e a participação nas atividades propostas é quase nula. Há presença somente dos idealizadores e fundadores da rede. A maioria dos empresários deixa a rede e permanecem somente os mais interessados na cooperação. Dificilmente será possível reverter a situação da rede e ela tende a ser extinta, deixando de existir formalmente.

O modelo de ciclo de vida é apresentado na Figura 1, descrevendo a trajetória sugerida pelos especialistas, da Concepção à Consolidação, e representando as disfunções que podem levar ao declínio e dissolução da rede em qualquer estágio de desenvolvimento.

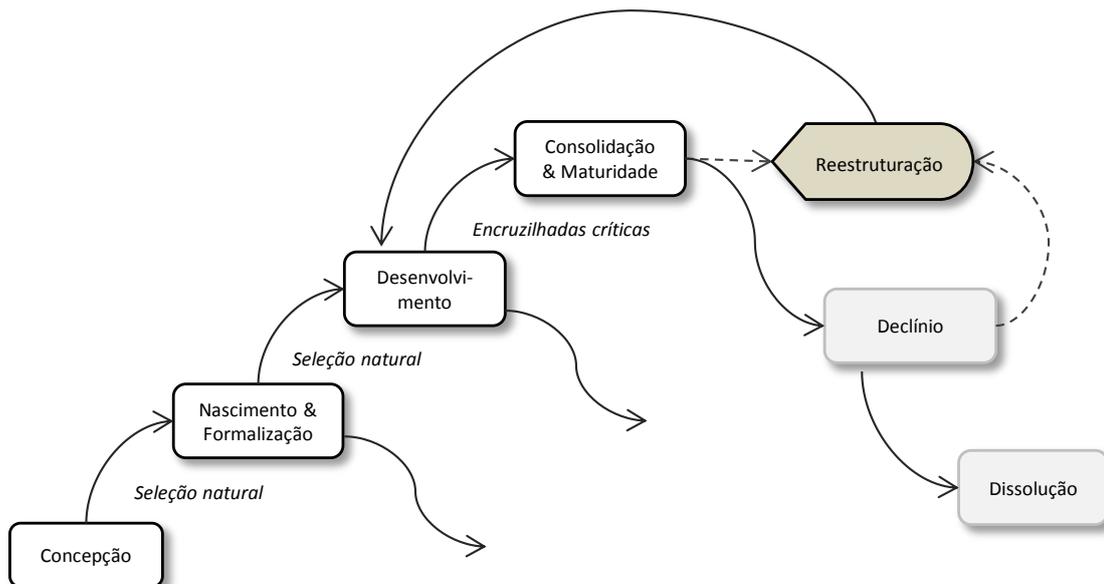


Figura 1: Modelo de ciclo de vida das redes de empresas

A reestruturação, citada pelos especialistas e descrita no modelo teórico de Ahlström-Söderling (2003), não se constitui propriamente em uma fase do ciclo de vida das redes, mas uma situação necessária para que a rede continue existindo ao longo do tempo. De acordo com os especialistas, mesmo redes consolidadas necessitam passar por transformações para evitar o declínio e dissolução. A justificativa para isso é que os empresários participantes esperam níveis de benefícios sempre maiores da rede, mesmo que atuando independentemente não pudessem obter as vantagens proporcionadas pelo trabalho coletivo. Quando a rede não consegue se reestruturar e demonstrar que é possível alcançar novos patamares de benefícios e ação coletiva, o empresário perde interesse e a rede tende a enfraquecer. Ao promover transformações ou reestruturações, a rede pode retornar à fase de desenvolvimento no ciclo de vida, exigindo novos esforços para retornar à fase de consolidação.

Na fase de consolidação/maturidade, o ambiente interno tende a ser favorável à promoção de mudanças estratégicas, uma vez que existe uma gestão estruturada, níveis altos de benefícios e troca de informações, alta confiança interpessoal e uma direção estratégica clara. No entanto, promover transformações ou reestruturações mais profundas tende a ser difícil quando a rede já se encontra na fase de declínio, o ambiente interno é desfavorável e é mais difícil manter os empresários interessados na cooperação. Diferente de firmas individuais, em que existe uma hierarquia clara, em redes interorganizacionais as relações são horizontais e os empresários têm autonomia para deixar o grupo quando se sentem insatisfeitos ou quando entendem que os benefícios percebidos não compensam os custos de cooperar. É possível que redes em fase de declínio consigam promover transformações que as recoloquem na rota do desenvolvimento, mas essa mudança requer esforços significativos e um núcleo de participantes altamente motivados e comprometidos com a proposta.

3.2 Avaliação das redes constituídas nas regiões selecionadas

As regiões onde foi realizada a pesquisa localizam-se no centro-leste do Estado do Rio Grande do Sul, no sul do Brasil. Dada a importância econômica e social dessas regiões no âmbito estadual, elas foram incluídas pelo Governo do Estado na execução de um programa de incentivo à formação de redes de empresas, que teve início no ano 2000. A operacionalização do programa ocorreu por meio de parceria do poder público (responsável pelo financiamento do programa e pela elaboração da metodologia de constituição de redes

de empresas) e a universidade regional (VERSCHOORE, 2004), conhecedora da realidade local e com legitimidade institucional para se aproximar dos empresários que poderiam compor as redes.

Nas regiões selecionadas, o programa público foi executado entre 2001 e 2010, porém com períodos de inatividade em razão de trocas de governo e restrições orçamentárias. Como ponto de partida da pesquisa empírica, solicitou-se à coordenação regional do programa a relação das redes de empresas constituídas nas duas regiões. O primeiro contato com as redes de empresas mapeadas consistiu em verificar se a rede continuava formalmente registrada e em atividade. Do total de 28 redes constatou-se que 14 estavam encerradas e uma rede foi transformada em uma associação setorial, não mais se caracterizando como uma rede empresarial. A tabela 1 apresenta informações gerais das 14 redes encerradas.

Segmento	Ano de fundação	Nº de participantes	Ano de encerramento	Nº de participantes
Fábricas de confecções	2002	13	2006	5
Fábricas de erva-mate	2003	10	2005	5
Metalúrgicas	2003	8	2005	8
Produtores de flores	2004	10	2009	4
Hotéis	2004	11	2008	8
Supermercados	2004	8	2006	3
Associações de apicultores	2004	6	2010	6
Salões de beleza	2005	12	2011	6
Fábricas de móveis	2005	18	2007	7
Videolocadoras	2005	7	2010	3
Academias	2007	8	2007	8
Oficinas mecânicas	2007	11	2011	9
Lojas de surf wear	2007	6	2007	6
Entidades assistenciais	2009	12	2012	6

Tabela 1: Redes encerradas

Em média, as redes funcionaram durante três anos, entre o momento da fundação e seu encerramento formal, embora na prática possam ter ficado inativas antes mesmo de ser desativadas juridicamente. Verifica-se que a maioria das redes listadas tinha pequeno número de empresas participantes já à época da sua fundação, variando entre 6 e 13 empresas. O número reduzido de participantes dificulta a geração de benefícios baseados em ganhos de escala, como negociações com fornecedores, criação de uma marca coletiva forte, execução de campanhas de marketing e realização de ações de capacitação. Além disso, em praticamente todos os casos houve redução do número de participantes ao longo do tempo, fragilizando a relação cooperativa e ampliando a dificuldade em gerar resultados que pudessem atrair novas empresas.

Questionados sobre os principais motivos que levaram ao encerramento da rede, os entrevistados destacaram aspectos como a sobrecarga de um pequeno grupo de participantes, que precisava organizar as atividades, a falta de comprometimento de muitos participantes, desmotivando os demais, a existência de diferenças de perfil entre as empresas da rede, criando divergências e dificuldades, bem como os resultados pouco expressivos gerados pela cooperação. No entanto, um motivo apontado por diversos entrevistados é a dependência da rede em relação ao Programa Redes de Cooperação e a falta de continuidade da consultoria oferecida pelo programa. Cinco entrevistados relataram as dificuldades em avançar com os trabalhos cooperativos sem o apoio público e da universidade, responsável pela estruturação das atividades e por garantir legitimidade às ações desenvolvidas.

Portanto, do conjunto de 28 redes criadas nas regiões analisadas, 13 redes continuam em atividade e foram classificadas no ciclo de vida elaborado, com base nas entrevistas realizadas. Destas, seis caracterizam-se como redes que estão em **Desenvolvimento**, isto é, passaram da fase de concepção e definição do escopo da cooperação, foram lançadas no mercado e juridicamente formalizadas. Como ponto comum, estas redes oferecem alguns serviços aos seus associados e geram benefícios que tornam a cooperação atrativa para os participantes. Todas mantêm um modelo de governança compartilhada, em que os associados participam das decisões e realizam as atividades de gestão, sem profissionais contratados. No entanto, a pesquisa empírica revelou que mesmo dentro deste grupo há redes em fases diferentes de desenvolvimento: uma delas está na fase inicial de desenvolvimento, três encaminham-se para a consolidação e outras duas estão em uma encruzilhada crítica, conforme sugerido no modelo de D'Aunno e Zuckerman (1987). Essas redes geraram benefícios aos participantes, mas os entrevistados revelaram queda na motivação do grupo, redução do nível de participação dos associados nas ações coletivas e nos encontros presenciais. Caso essas redes sejam capazes de remotivar os participantes e desenvolver novas ações coletivas, podem avançar ao nível de consolidadas, ao mesmo tempo em que o aprofundamento da situação atual pode levá-las ao declínio.

Somente três redes foram classificadas no nível de **Consolidação/Maturidade**, estágio mais elevado no ciclo de vida das redes. Elas se caracterizam pela oferta de um *portfolio* amplo de serviços aos seus associados e geram significativos benefícios às empresas participantes. Além disso, modificaram sua estrutura de governança para um modelo de Organização Administrativa da Rede (OAR), em que profissionais contratados pela rede realizam as atividades de gestão, sob a supervisão e monitoramento das empresas associadas (PROVAN e KENIS, 2007). Essa mudança reduz a necessidade de participação dos empresários em atividades operacionais da rede, permanecendo sob seu controle as definições estratégicas. Cabe destacar que uma das redes consolidadas passou por um processo de reestruturação e retomou o seu desenvolvimento, conforme previsto no modelo de ciclo de vida. Sem a reestruturação, a rede poderia iniciar um processo de declínio, com dificuldades para manter o interesse dos associados nas atividades cooperativas. Também merece registro que duas dessas redes aceleraram sua Consolidação por meio da cooperação com outra rede do seu segmento, levando a ganhos de escala que tornaram possível estabelecer uma gestão profissional e obter melhores resultados na negociação com fornecedores.

Duas entre as redes pesquisadas se encontram na fase de **Declínio**. Estas redes não conseguiram ultrapassar a fase de desenvolvimento e atualmente não geram benefícios suficientes para manter o interesse dos associados na cooperação. Em ambos os casos houve saída de empresas da rede, não ocorrem mais encontros regulares entre os participantes, as regras de governança originalmente estabelecidas não são mais cumpridas e ocorrem limitadas atividades coletivas. O pequeno número de participantes nessas duas redes (5 empresas, em cada rede) limitou a geração de ganhos de escala e dificultou a criação de uma estrutura de gestão autônoma para a rede. Sem gestores contratados, os próprios empresários precisavam mobilizar-se para realizar as ações da rede. Nessa situação, quando os empresários mais dedicados reduzem sua participação, a rede tende a declinar. Nos dois casos, os entrevistados revelaram que existem poucas possibilidades de ocorrer uma reestruturação que possa reiniciar o desenvolvimento da rede, sendo mais provável que em algum momento estas redes passem para a fase de dissolução.

Finalmente, duas redes que ainda se encontram formalmente registradas foram classificadas como redes em **Dissolução**. Sem ultrapassar a fase de desenvolvimento, estas redes entraram em declínio e atualmente encontram-se muito próximas do encerramento das atividades. Nos dois casos, não ocorrem mais reuniões de participantes, os gestores da rede não conseguem mobilizar os demais empresários e há conflitos latentes que dificultam a

reaproximação do grupo. Destaca-se que estas redes também não chegaram a estabelecer gestão própria, sendo que as tarefas de coordenar e executar as atividades eram de responsabilidade da diretoria eleita. O não atingimento das expectativas gerou desmobilização e saída de empresas da rede, culminando com seu declínio e dissolução.

A tabela 2 apresenta informações gerais das 13 redes mencionadas, com ênfase para sua classificação no modelo de ciclo de vida proposto neste estudo.

Segmento	Ano de fundação	Participantes na fundação	Participantes em 2012	Classificação
Agropecuárias	2010	22	15	Desenvolvimento – inicial
Materiais elétricos	2004	14	8	Desenvolvimento – avançado
Revendas automóveis	2006	35	24	Desenvolvimento – avançado
Metalúrgicas	2008	16	17	Desenvolvimento – avançado
Tec. informação	2008	15	20	Desenvolvimento – encruz. Críticas
Padarias	2006	13	10	Desenvolvimento – encruz. Críticas
Lojas de tintas	2008	14	35	Consolidação & Maturidade
Farmácias	2005	11	40	Consolidação & Maturidade
Materiais de construção	2005	4	125	Consolidação & Maturidade
Agroindústrias	2005	6	5	Declínio
Escolas infantis	2004	13	5	Declínio
Floriculturas	2004	19	4	Dissolução
Veterinárias	2009	13	13	Dissolução

Tabela 2: Classificação das redes ativas

Uma análise conjunta das 28 redes de empresas criadas nos Vales do Rio Pardo e Taquari entre os anos 2000 e 2010 revela que somente três redes – o equivalente a menos de 11% do total – alcançou o estágio de Consolidação/Maturidade, enquanto outras seis (ou 21%) estão em fase de Desenvolvimento. No entanto, 68% das redes criadas no período se encontram em processo de declínio, dissolução ou já estão encerradas. Consideradas as redes criadas na primeira metade da década, portanto entre o ano 2000 e 2005, somente uma está em um estágio ascendente do ciclo de vida. As demais estão em declínio, dissolução e majoritariamente encerradas.

4 Resultados e implicações

O estudo partiu dos argumentos de Jap e Anderson (2007) quanto à existência de poucas pesquisas que consideram a dinâmica das relações interorganizacionais e que analisam seu desenvolvimento. Combinou a elaboração de um modelo de análise com uma pesquisa empírica, a qual permitiu a validação do modelo de ciclo de vida de redes interorganizacionais elaborado e a identificação da situação de um conjunto de redes de pequenas empresas.

Na revisão teórica, verificou-se que os modelos que descrevem o ciclo de vida e as fases de desenvolvimento de relações interorganizacionais focam alianças estratégias (SPEKMAN *et al*, 1998; JIANG *et al.*, 2008), relações entre clientes e fornecedores (ZINELDIN, 2002) e parcerias (DWYER *et al.*, 1987). Somente o modelo de Ahlström-Söderling (2003) foi elaborado tomando como base as redes formadas por pequenas empresas. Nesse sentido, optou-se pela elaboração de um modelo próprio, que contemplasse as características das redes de pequenas empresas e descrevesse as nuances desse modelo de arranjo cooperativo em seu processo de desenvolvimento.

O modelo elaborado com o auxílio de especialistas contribui para a literatura sobre dinâmica de relações interorganizacionais à medida que descreve o ciclo de vida das redes de pequenas empresas e oferece um modelo adequado à análise desse modelo de arranjo. A partir

desse modelo, pesquisadores e formuladores de políticas públicas podem realizar a análise de redes, elaborando estratégias mais adequadas a cada rede de acordo com sua fase de desenvolvimento.

A pesquisa empírica confirmou as fases descritas pelos especialistas, revelando a ocorrência do processo de seleção natural, com a saída de empresas nas etapas iniciais da cooperação e evidenciando a ocorrência de encruzilhadas que precisam ser superadas pelas redes. Como destacado por Ålsthöm-Söderling (2003), a liderança da rede precisa ser capaz de promover ou de aceitar transformações, quando a rede estiver na última fase ascendente do ciclo, sob pena de iniciar um processo de degeneração e encerramento. A análise de dados também confirmou que a maioria das redes entra em declínio quando ainda está em fases iniciais do ciclo de vida, sendo incapazes de atingir a consolidação.

A intercooperação e fusão entre redes, evidenciada neste estudo, é uma estratégia de crescimento adotada por redes em outros países e apontada como uma tendência para as redes brasileiras (WEGNER e PADULA, 2011). Como implicação prática, a pesquisa aponta que a consolidação de redes em fases de desenvolvimento pode ser facilitada pela cooperação com outras redes, que possibilita ganhos de escala e compartilhamento de custos, como a constituição de uma estrutura de gestão própria para a rede. Considerando o grande número de redes de empresas em atividade no Brasil, gestores e empresários participantes poderiam empreender esforços para localizar potenciais redes parcerias e estabelecer objetivos de cooperação.

O estudo também fornece subsídios para formuladores de políticas públicas. As redes encerradas destacaram as dificuldades enfrentadas pela falta de continuidade do programa público de incentivo à cooperação, indicando a importância de manter o acompanhamento ao longo do processo de desenvolvimento da rede. Além disso, as redes já encerradas foram criadas com pequeno número de participantes e encerraram as atividades com número ainda menor, o que indica a necessidade de criar redes maiores e que sejam capazes de gerar benefícios que sustentem a cooperação. Em se tratando de redes do varejo, formadas por pequenas empresas, os ganhos de escala e de compartilhamento de custos somente são viáveis quando há um número significativo de participantes. Em redes de qualquer setor, um maior número de participantes facilita a criação de uma estrutura de gestão com profissionais contratados.

Do ponto de vista da gestão das redes, o modelo proposto permite aos gestores identificar, por meio das características de sua própria rede, a fase na qual ela se encontra. Com base nesta identificação e conhecendo os aspectos envolvidos em cada uma das fases do ciclo de vida, é possível estabelecer ações indutoras para desenvolver as características que estão ausentes e que permitiriam o seu avanço na direção de sua consolidação. Por fim, o modelo resultante deste estudo e a própria evidência empírica acabam por reforçar o entendimento sobre a importância e o papel das relações interpessoais presentes em todas as fases do ciclo de vida das RIOs e também já destacados em diversos estudos acerca dos relacionamentos interorganizacionais. Assim, há ainda um vasto campo de pesquisa a ser explorado nesta linha de pesquisa, especialmente envolvendo temas como liderança e poder.

REFERÊNCIAS

- ADIZES, I. *Managing Corporate Life Cycles*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ, 1999.
- AHLSTRÖM-SÖDERLING, R. SME strategic business networks seen as learning organizations. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 10, n. 4, p. 444-454, 2003.
- ANCECO. Asociación Nacional de Centrales de Compra y Servicios. Site institucional. Disponível em <http://www.anceco.com>. Acesso em 19 nov. 2012.

BALESTRIN, A., VARGAS, L.M., FAYARD, P. Knowledge creation in small-firm network. *Journal of Knowledge Management*, v.12, n.2, p. 94-106, 2008.

BORTOLASO, I. V.; VERSCHOORE, J. R.; ANTUNES, J. A. V. Estratégias Cooperativas: avaliando a gestão da estratégia em redes de pequenas e médias empresas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v.14, n.45, pp.419-437

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. 534-45, 1987.

DEAN, J.; HOLMES, S.; SMITH, S. Understanding business networks: evidence from the manufacturing and service sectors in Australia. *Journal of Small Business Management*, v. 18, n. 1, p. 78-84.

DOZ, Y. The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal*, v.17, n.1, p. 55-83, 1996.

DWYER, F. R., SCHURR, P. H., OH, S. Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, v. 51, n. 4, p. 11-27, 1987.

ENDE, M. VON. *Redefort: uma avaliação dos benefícios econômico-financeiros percebidos por integrantes de PME em uma rede de cooperação*. In: VERSCHOORE, J. R. S. *Redes de cooperação: Uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: FEE, 2004. p. 245-259.

HAKANSSON, H.; FORD, D.; GADDE, L.; SNEHOTA, I.; WALUSZEWSKI, A. *Business in networks*. Sussex (UK): Wiley, 2009.

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.

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.

JIANG, X.; LI, Y.; GAO, S. The stability of strategic alliances: Characteristics, factors and stages. *Journal of International Management*, v. 14, n. 2, p. 173-189, 2008.

MALHOTRA, N. K. *Introdução à pesquisa de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MARCON, M.; MOINET, N. *La stratégie-réseau*. Éditions Zéro Heure, Paris, 2000.

MILLER, D.; FRIESEN, P. A longitudinal study of corporate life cycle. *Management Science*, v. 30, n. 10, p. 1. 161-1. 183, 1984.

OELSCHNITZ, D.; TIBERIUS, V. A. Zur Dynamisierung interorganisationaler Lernstrategien: Pfade zwischen Kooperation und Wettbewerb. In: SCHREYÖGG, G.; SYDOW, J. (Eds), *Kooperation und Konkurrenz*. Wiesbaden. Deutschland: Gabler Edition, 2007. p. 121-159.

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. 2-27, 2009.

PACAGNAN, M.N. Alianças estratégicas e redes colaborativas como alternativa. *Revista de Gestão USP*, v.13, n. especial, p.19-30, 2006.

PODOLNY, J.; PAGE, K. (1998). Networks forms of organization. *Annual Reviews Sociological*, v. 24, p. 57-76.

- POWELL, W.W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. In: STAW, B.; CUMMINGS, L.L. *Research in Organizational Behavior*, Capítulo 12, p. 295-336. Greenwich: JAI Press.
- QUINN, R.; CAMERON, K. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science, New York*, v. 29, n. 1, p. 33-51, 1983.
- RING, P.S.; VAN DE VEN, A.H. Developmental processes of interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, v. 19, n. 1, p. 90-118, 1994
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Mapeamento das centrais e redes de negócio*. 2008. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/customizado/aceso-a-mercados/sebrae-mercado/centrais-de-negocios>>. Acesso em 30 nov. 2010.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2012). *Mapeamento das centrais e redes de negócio*. Recuperado em 25 julho, 2012, de <http://www.sebrae.com.br/customizado/aceso-a-mercados/sebrae-mercado/centrais-de-negocios>.
- SEDAI. Secretaria do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais. *Programas e Ações do Governo*. 2010. Disponível em <http://www.sedai.rs.gov.br/redes_cooperacao.php#mapa>. Acesso 28 out. 2010.
- SPEKMAN, R.E.; FORBES, T.M.; ISABELLA, L.A.; MACAVOY, T.C. Alliance management: a view from the past and a look to the future. *Journal of Management Studies*, v. 35, n. 6, p. 747-772, 1998.
- TIBERIUS, V. *Prozesse und Dynamik des Netzwerkwandels*. Wiesbaden. Deutschland: Gabler Edition Wissenschaft, 2008.
- TODEVA, E. *Business Networks: Strategy and Structure*. London: Toutledge, 2006.
- TOIGO, T.; ALBA, G.R. Programa Redes de Cooperação do Estado do Rio Grande do Sul: Perfil das Redes de Empresas Acompanhadas pela Universidade de Caxias do Sul. XIII Semead – Seminários em Administração. *Anais*. São Paulo, Edusp, 2010.
- TURETA, C.; PAÇO-CUNHA, E. Emergência e constituição de redes interorganizacionais de pequenas e médias empresas: Um estudo de caso no contexto brasileiro. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v.6, n.1, p. 1-24, 2008.
- UZZI B. 1997. Networks and the paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*. v. 42, p. 35–67.
- VELTMANN, L. Eckpfeiler des Erfolgs im Mittelstand. *Verbundgruppe & Kooperation*, Ausgabe 2009, p. 8-10
- VERSCHOORE, J.R.; BALESTRIN, A. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. *Revista de Administração da USP – RAUSP*, v.1, n.1, p. 1-21, 2008.
- ZINELDIN, M. Developing and managing a romantic business relationship: life cycle and strategies. *Managerial Auditing Journal*, v. 17, n. 9. p. 546-558, 2002.