

Desistência da Cooperação em Redes Interorganizacionais Horizontais: Reflexões a partir da Tipologia da Ação Social Weberiana.

JOSE LINDENBERG JULIÃO XAVIER FILHO

Universidade Federal de Pernambuco
lindenberg.xavier@ufpe.br

FERNANDO GOMES DE PAIVA JÚNIOR

Universidade Federal de Pernambuco
fernando.paivajr@gmail.com

MATEUS LEITE XAVIER

Faculdade de Direito de Garanhuns (FDG)
mateusxavier1@hotmail.com

1. PROBLEMATIZAÇÃO

A questão central nas pesquisas em estratégia empresarial é investigar as razões pelas quais as empresas se diferenciam em suas condutas e, em decorrência disto, em seus desempenhos (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000). Em resposta a isso, a pesquisa clássica em estratégia entende as empresas como entidades autônomas, apontando, por um lado, para as vantagens competitivas – ambiente externo (PORTER, 1979), e, por outro, para os recursos e capacidades – ambiente interno (WERNERFELT, 1984; BARNEY; CLARK, 2007) como os principais fatores influenciadores do desempenho.

Evidências indicam que existe um elemento que, embora não seja recente, representa uma nova forma de estrutura empresarial para fazer frente às mudanças ambientais, alterando a clássica forma de entender o desempenho de empresas de um setor: **As Redes de Cooperação entre Empresas** (GULATI, 1998; ZINELDIN, 2004; PARUNG; BITITCI, 2006).

New e Mitropoulos (1995) afirmam que as redes de empresas podem integrar operações e encontrar sinergias estratégicas e vantagens competitivas para as empresas participantes. Mesmo com o potencial competitivo que proporcionam para as empresas participantes, o estudo de redes interorganizacionais de cooperação não desponta como algo novo no campo da administração, visto que desde os anos 30 se empreendem estudos com foco no entendimento da organização e os benefícios das redes empresariais (NHORIA; ECCLES, 1992).

Diversos trabalhos tem demonstrado o potencial das redes de empresas, indo desde centrais de compras, passando por processos de entrada em mercados internacionais e chegando até ao compartilhamento de recursos estratégicos (GULATI, 1998; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; ZEN; DALMORO; FENSTERSEIFER, 2009; ZICA; MARTINS; CHAVES, 2010). Contudo, embora tenha o potencial de proporcionar diversos benefícios frente aos baixos riscos, as evidências empíricas se apresentam paradoxal: Do mesmo modo como são criadas inúmeras redes de cooperação são encerradas inúmeras redes de cooperação!

Estudo recente do SEBRAE (2012) divulgou que no Brasil existiam 778 redes ativas em 2011, frente a 841 redes em 2008, representando uma redução de aproximadamente 7,5%. Embora o valor percentual possa não parecer importante, representa uma contradição teórica frente ao disposto na literatura, visto que no Brasil, em 2011, 98,2% do total de empresas são de micro e pequeno porte (IBGE, 2013), e, para este grupo de empresas, as redes de cooperação interorganizacional despontam como uma potente ferramenta competitiva (XAVIER FILHO, 2011). Logo, haveria de se esperar aumento na representatividade deste novo formato organizacional (GRASSI, 2003) para melhor ajuste desse grupo de empresas ao atual ambiente de negócio, cada mais globalizado e com concorrência de grandes conglomerados organizacionais.

Neste sentido, amplas pesquisas tem se dedicado a entender o **processo de constituição** de redes de cooperação, evidenciando os **motivos** para o início da cooperação, tais como Gnyawali e Madhavan (2001), Van Laere e Heene (2003), Wittman, Negrini e Venturini (2003), Verschoore Filho e Balestrin (2008), Marchi, Wittmann (2008) e Tavares et al (2009). Neste campo, já está um tanto quanto consolidado a perspectiva instrumental e utilitária da cooperação para os objetivos estratégicos da organização que se insere nesta estrutura. Claramente é indicado por Lorange e Roos (1991) que são 4 (quatro) os motivos que levam as empresas a cooperarem, como apresentado na figura 1.

		POSIÇÃO DE MERCADO	
		Líder	Seguidora
IMPORTÂNCIA DA ATIVIDADE	Central	Defender (<i>Quadrante 1</i>)	Alcançar (<i>Quadrante 2</i>)
	Periférica	Permanecer (<i>Quadrante 4</i>)	Reestruturar (<i>Quadrante 3</i>)

Figura 1: Motivos para a cooperação

Fonte: Adaptado de Lorange e Roos (1991)

Nota-se que, trabalhando de forma matricial, Lorange e Roos (1991) apresentam uma proposta instrumental para a decisão de ingressar em uma cooperação, que leva em consideração a importância da atividade que integrará a cooperação e a posição de mercado da organização. Essa perspectiva instrumental e, assim, estratégica, compõe a base teórica para o estudo da cooperação interorganizacional, como já indicam Moran et al (2008) e Balestrin, Verschoore e Reyes Junior (2010), que procederam com pesquisas bibliométricas a fim de mapear o campo de pesquisa em cooperação interorganizacional nos períodos de 1989 a 2008 (no mundo) e 2000 e 2006 (no Brasil), respectivamente. Ambos os achados apontam para a predominância da **estratégia** como base teórica para as pesquisas em cooperação interorganizacional.

Isso implica que o movimento das organizações em direção à cooperação é apontado como **racional**, quer seja deliberadamente planejado ou de forma emergente ou improvisada (FRANCO, 2007). Ou seja, a perspectiva teórica atende ao pressuposto da tríade **mercado-conduta-desempenho**, presente nos estudos em estratégia empresarial (PORTER, 1979). Representa, então, uma entre tantas opções concorrentes de **conduta** para posicionar a organização no ambiente. No entanto, as organizações saem – *desistem* – da cooperação e as próprias estruturas se encerram e, neste caso, a consolidação dos **motivos da desistência da cooperação** e do **encerramento da rede** não estão tão delineados quanto os **motivos para a cooperação**, pelo menos empiricamente. Poucos estudos empíricos enfatizam os motivos pelos quais as empresas retiram-se destes processos de cooperação, como evidenciam Venturini (2009), Wegner, Zen, Andino (2011) e Klein e Pereira (2012) e, nestes estudos, o apelo **racional** parece não ser o único presente quando da desistência da cooperação.

O estudo de Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011) atesta que os fatores motivadores para ingressar na cooperação não encontram correspondência com os resultados dos relacionamentos, indicando que a decisão de desistir é **racional**, pois não se atingiu os objetivos. No entanto, como principal dificultador do relacionamento cooperativo, que contribui para a saída da organização, aponta a **confiança**, que é um componente subjetivo da cooperação. Logo, “do ponto de vista das relações interorganizacionais, não parece ser possível seu estudo sem que se entenda também o contexto no qual se desenvolvem” (CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011, p. 42), ou seja, as relações, ou os aspectos subjetivos da estrutura social e do agente.

Ou seja, embora de forma ainda incipiente em pesquisas empíricas, a base teórica que serve de sustentação para o entendimento do motivo para a cooperação (**estratégia**) parece não ser a mesma base teórica que serve de sustentação para o entendimento da desistência, tomando por base que as decisões no contexto social não apenas apresentam como sentido para a ação a **racionalidade**, ou mesmo a instrumental ou utilitária. Para Weber (2000) as ações no contexto social, ou a **ação social** em sua definição, possuem diversos sentidos imbricados em diferentes doses em cada decisão, em cada ação, dando origem a sua clássica e contemporânea **tipologia da ação social**.

Assim, o objetivo deste trabalho é refletir acerca do motivo da desistência da cooperação interorganizacional pelas organizações tomando por base a tipologia da ação social weberiana. Como uma pesquisa eminentemente exploratória, questiona se seriam as decisões de desistir da cooperação baseadas **apenas** em ações racionais com relação aos fins, como sugerem as pesquisas empíricas e a base teórica predominante do campo? Neste sentido, este trabalho se decompõe em quatro seções. A primeira faz-se uma abordagem teórica da cooperação, no que diz respeito ao que se representa por cooperação, os mecanismos de coordenação e os indicativos dos motivos de desistência. Na segunda seção se demarca a abordagem metodológica empregada na pesquisa. Na terceira seção se discutem os resultados e considerações reflexivas e, por fim, na última seção as considerações finais.

2. ABORDAGEM TEÓRICA

2.1. Cooperação, Mecanismos de Coordenação e Desistência em Redes Interorganizacionais.

Se todos os mercados fossem igualmente acessíveis, todas as gerências igualmente habilidosas, todas as informações imediatamente disponíveis e todos os balanços igualmente sólidos, haveria pouca necessidade de pensar em modificar a pesquisa clássica em estratégia (BLEEKE; ERNST, 2006). Contudo, a situação não é essa. A colaboração entre os concorrentes pode proporcionar vantagens competitivas para as empresas (DYER; SINGH, 1998). Para Jarillo (1988), a ideia central na cooperação é que os ganhos provenientes da sinergia são percebidos como maiores do que a erosão das vantagens competitivas das firmas individuais por compartilharem seus recursos ou operações.

Baseado na premissa da dependência de recursos, defendida por Pfeffer e Salancik (2003), as organizações passam a gerenciar o relacionamento com outras instituições do ambiente empresarial a fim de complementar seus recursos. Inicialmente discutido por Dyer e Singh (1998), o relacionamento entre duas ou mais organizações passou a ser um campo de estudo específico nos estudos organizacionais. Os laços que ligam as organizações podem ser de diversas formas, tais como, alianças estratégicas, *joint ventures*, relacionamento de compra e venda de longo prazo de bens e serviços, formação de *lobby*, puros contatos comerciais, relações colaborativas e tantos outros tipos (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000).

Um deles é representado pelas **redes de organizações horizontais**. Para Podolny e Page (1998, p. 59) o termo 'rede' representa "qualquer conjunto de atores ($N \geq 2$) que possuem relações duradouras de repetidas trocas, um com o outro e, ao mesmo tempo, sem uma autoridade organizacional legítima para arbitrar e solucionar disputas que podem surgir durante a troca". New e Mitropoulos (1995, p. 53) conceituam redes como sendo um bloco de empresas que interagem para adquirir vantagem competitiva, por isso, "*networks of firms can integrate their operations to achieve synergy and competitive advantage*".

De forma geral, as redes podem ser entendidas como uma estrutura organizacional (GRASSI, 2003), já que não são nem mercado nem hierarquias (WILLIAMSON, 1987), que surgem com propósitos específicos e se manifestam pela adesão voluntária da organização nesta nova estrutura organizacional. Como estrutura, o gerenciamento das redes pode adotar diversas tipologias, mas duas delas se destacam na literatura.

De acordo com Grandori e Soda (1995), são 8 os mecanismos de coordenação ou gerenciamento em redes de empresas, a saber: (1) Comunicação, decisão e negociação; (2) Controle e coordenação social; (3) Equipe comum; (4) Relações de hierarquia e autoridade; (5) Sistemas de planejamento e controle; (6) Sistemas de incentivo; **(7) Sistemas de seleção**; (8) Sistemas de informação.

Já para Jones, Hesterly e Borgatti (1997), são quatro os mecanismos para governança em rede: **(1) a análise cuidadosa do parceiro potencial e tamanho da rede; (2) a criação**

de uma cultura própria para a rede (macro-cultura), (3) sanções sociais coletivas e; (4) reputação dos integrantes da rede. Os 4 mecanismos se reforçam mutuamente e reduzem o custo de coordenação e limitam o comportamento oportunista.

Quando os mecanismos de coordenação falham se visualiza o fenômeno de desistência da cooperação. Diversos modelos integrativos do fracasso da cooperação são lançados na literatura, tais como Park e Ungson (2001), Parung e Bititci (2006), Wegner e Pádula (2008), Venturini et al (2009), Klein e Pereira (2012) e Venturini (2012), para não alongar a lista, que tanto apontam que os motivos da desistência ou fracasso da cooperação estão no nível do agente (perfil) quanto no nível da estrutura (gestão do relacionamento).

Estes mecanismos de coordenação são apontados como necessários ao bom gerenciamento da cooperação, evitando os movimentos oportunistas e a assimetria de resultados. Para os fins desta pesquisa, que se inclina a analisar os sentidos da ação dos agentes, destacam-se os mecanismos de coordenação **(7)** de Grandori e Soda (1995) e **(1)** e **(2)** de Jones, Hesterly e Borgatti (1997), pois estes se relacionam diretamente com o agente.

Quando se trata do agente, os mecanismos de coordenação se referem à escolha cuidadosa do **perfil** do potencial parceiro na cooperação. Brouthers, Brouthers e Wilkinson (1995) comentam que o sucesso da cooperação requer alguns elementos que denominou de 4 C's, a saber: *Cooperative Culture (C1)*, *Compatible Goals (C2)*, *Complementary Skills (C3)* e *Commensurable risks (C4)*. Os temos C1, C2, C3 e C4 não representam níveis hierárquicos. Com base nesta tipologia, percebe-se que todos os elementos do sucesso estão presentes na análise do perfil do parceiro e que não são, apenas, estratégicos, ou seja, não se limitam a tamanho, porte, estratégias, objetivos e demais variáveis que são bem descritas pelos C2, C3 e C4. Mas, predominantemente, o C1 deve ser contemplado na análise do parceiro visto que “*cooperative culture is a prerequisite of a successful*” (BROUTHERS; BROUTHERS; WILKINSON, 1995, p. 20), pois argumentam que não há como gerenciar incompatibilidades culturais entre os integrantes. Mesmo argumento defende Kasa (2003) quando indica que um dos elementos da escolha do parceiro é a **compatibilidade**, que engloba tanto aspectos estratégicos e econômicos, quanto culturais.

Wegner (2011) evidenciou em seu doutoramento que a dimensão cognitiva, que em seu trabalho envolve a cultura como “visão compartilhada” (WEGNER, 2011, p. 77), tem relação positiva com o desempenho empresarial, dando indícios empíricos de que a cultura tem influência positiva no desempenho da estrutura da cooperação, sendo um elemento – *cultura* – indispensável para a análise da estrutura da cooperação.

Assim, já se admite, desde os primeiros trabalhos sobre cooperação, bem como evidências recentes, que o campo de estudo é multidisciplinar, pois **cultura** não se estuda, apenas, na **estratégia**. E o curioso é que nas pesquisas de Moran (2008), em nível internacional, e de Balestrin, Verschoore e Reyes Junior (2010), em nível nacional, a teoria que mais fomenta a base para o estudo das redes é a **estratégia**.

Por isso, entender o motivo da desistência dando ênfase à estrutura ou mesmo ao relacionamento é inóculo frente a *performatividade* do agente diante da estrutura, manifestada por meio de sua cultura. Logo, entender o sentido que o agente atribui às suas decisões é parte vital para o entendimento da desistência da cooperação.

2.2. A Lógica na Ação Social: Em busca do Sentido para a Ação do Agente.

O entendimento da ação em sociedade ($n \geq 2$), ou ação social, é um tema inserido na agenda da sociologia, tendo, no mínimo, dois diferentes enfoques: O Holismo e o individualismo metodológico (AQUINO, 2000).

No que se refere ao holismo, que tem Émile Durkheim como um importante representante, há uma sobreposição da estrutura social ante ao indivíduo. Para Durkheim (2006), os “fatos sociais” tem uma existência independente dos indivíduos, pois pertencem a uma superestrutura (metaestrutura) social, sendo, assim, mais objetivo que as ações

individuais e, deste modo, só podem ser explicados por outros “fatos sociais”, como a religião, a estrutura de governo, de estruturas de trabalho entre outros. Obra seminal, e exemplar, desta perspectiva é o estudo do suicídio (DURKHEIN, 1986), em que, por meio de parâmetros estatísticos – *externos ao indivíduo* – Durkheim argumenta que a explicação do suicídio advém de acontecimentos sociais, “fatos sociais”, e não da perspectiva individual. É notória a abordagem estruturalista e funcionalista na obra de Durkheim que, até para situações limite – *suicídio* – consegue estabelecer relacionamentos determinísticos destes com a sociedade, ou seja, entre “fatos sociais”.

Nesta perspectiva, a ação individual é explicada, determinada pela estrutura social, de modo que não é necessária para o entendimento do sentido da ação a análise do agente, mas da estrutura, que se opõe drasticamente ao individualismo metodológico, que entende que o objetivo da sociologia é estudar a ação dotada de sentido (PECI, 2003) e que tem entre seus mais expoentes representantes Max Weber. Por esse visível contraste metodológico Cohn (2003, p. 7) adjetivou Durkheim como o “antípoda” de Weber, bem como Aquino (2000, p. 19) atenta para o posicionamento “diametral” entre Durkheim e Weber.

Na perspectiva de Weber, o indivíduo atribui sentido à sua ação, empregando dois tipos distintos de racionalidade. A **racionalidade formal instrumental** é um processo de decisão que envolve, acima de tudo, esperança no atingimento de um fim específico, ou seja, é a ação que envolve direcionamento para objetivos pré-estabelecidos, na esfera política. Esse tipo Weber (2000) chamou de **ação racional referente aos fins**. A razão, neste caso, se manifesta na adequação dos meios (ações) para um fim específico (COHN, 2003).

Porém, outro tipo de racionalidade está presente nas decisões, que é a **racionalidade valorativa substancial**, que se manifesta em um processo diverso de adequação meio e fins e voltado, primordialmente, à elaboração de referências que servem de base para expectativa de valores, ao menos em tese, independentes das expectativas de sucesso imediato, gerando ações que se orientam para as propriedades intrínsecas dos atos (VASCONCELOS, 2004). Com base nesta racionalidade Weber estabeleceu dois tipos diferentes de ação social: **Ação afetiva e Ação tradicional**.

As três ações sociais elencadas – *ação racional referente aos fins, ação afetiva e ação tradicional* – permitem dominação social, gerando a maior contribuição weberiana para a administração, os seus tipos puros de dominação (burocracia, carisma e tradição).

O complemento da tipologia da ação social weberiana é a **ação racional com relação a um valor**, que se apresenta racional, mas o fim não é relevante para motivar e dar sentido à ação, pois, como afirma Alves (2003, p. 25) “a atenção concedida ao significado do ato em si é maior do que a reflexão sobre as suas consequências”, demonstrando uma distinta relação entre meios e fins (PECI, 2003). Esta ação é tão efêmera e circunstancial que não gera, na perspectiva weberiana, dominação social, por isso nenhuma estrutura de dominação está relacionada à esta ação social.

O importante é perceber que estes tipos de racionalidade não existem socialmente em separado, “mas se mesclam continuamente na vida diária” (VASCONCELOS, 2004, p. 202). No tratamento do modelo da organização multidimensional-reflexivo (OMR) de Alves (2003), que toma por base os tipos puros de dominação weberiano, já é contemplado que o agente organizacional multidimensional-reflexivo (AMR) incorpora em suas decisões diferentes combinações das ações sociais que geram contínuos de formas de dominação. Assim, nem mesmo os tipos de racionalidade são dados externamente ao sujeito, mas sim pelo sujeito. Ou seja, a racionalidade é *no* e *do* sujeito, e não fora dele. A essa relação intrínseca com o sujeito Weber (2000) chama de racionalidade subjetiva.

A literatura organizacional, em especial a estratégica, aborda a decisão dos agentes como sendo unicamente **ação racional referente aos fins**, ou seja, a conduta empregada pelo agente (empresa) frente a um mercado e a escolha dos meios adequados para os fins desejados, quer seja esta conduta deliberada ou emergente.

No entanto, as decisões dos agentes não são unicamente racionais e, se são, não

unicamente **ação racional referente aos fins**. O próprio Weber (2000) deixa claro que sua tipologia de ação social é de cunho analítico, em tipos ideais, mas que no contexto real elas coexistem em diferentes níveis de imbricamento, possibilitando a teia da sociedade, que é permeada por decisões utilitárias, por afeto ou carisma, pela tradição e por valores socialmente construídos.

O mais importante, para o objetivo desta pesquisa, é exatamente entender isso: O agente não toma decisões unicamente **racionais com relação aos fins** e, se pudesse tomar, como o fim é político, ou valorativo (SIMON, 1979), possui mediações culturais que impedem de se estabelecer qualquer fim, ou seja, um conjunto de **tradições e valores** limitam a racionalidade formal instrumental. Tal evidência vai ao encontro do que Coleman (1994) entende por um modelo de teoria social, em que afirma que deve ser formado por três componentes: 1. **Transição macro-para-micro**, ou seja, a influência de aspectos da estrutura social sobre os agentes em suas decisões; 2. **Ação racional no nível micro**, onde se dá a compreensão das ações sociais praticadas pelos agentes e; 3. **Transição micro-para-macro**, onde se fundamenta que eventos individuais podem resultar em mudanças sociais mais amplas.

Neste sentido, a **tipologia da ação social** de Weber contempla, a partir do sentido da ação pelo agente, e do pensamento de Coleman (1994) acerca de um modelo de teoria social, tanto o nível da **ação racional no nível micro** (agente) quanto a **transição do macro-para-micro** (influência da estrutura), dado que reconhece nas decisões do agente uma interferência de valores, tradição e da utilidade dos meios para fins específicos. Evidência do pensamento weberiano que considera a estrutura também como fonte de sentido à ação é sua obra prima, *A ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*, em que aproxima um valor cultural de uma ação individual com um tipo distinto de meios e fins como racionalidade (WEBER, 1996).

Essa evidência não aproxima Weber do holismo e de Durkheim, que se concentrou na transição do macro-para-micro (AQUINO, 2000), visto que a opção metodológica de Weber concentra-se no agente e em sua *performatividade* frente à estrutura, em inter-relacionamento. Weber e Coleman defendem a possibilidade do agente racional e performático, inclusive podendo alterar a estrutura social por meio de sua ação, situação improvável na perspectiva do holismo e de Durkheim.

De certo, admitindo a máxima de Coleman (1994) de que toda ação é racional, e se não encontrar a racionalidade é por que não se adentrou no universo do agente, bem como a *performatividade* presente na tipologia da ação social weberiana, é neste sentido que esta pesquisa admite a tipologia da ação social weberiana para análise dos motivos da desistência da cooperação, permitindo que motivos de cunho não racional com relação aos fins possam falar, possam dar sentido à ação.

3. ABORDAGEM METODOLÓGICA

Como um trabalho exploratório (GIL, 2002), tem-se que o objetivo foi refletir acerca do motivo da desistência da cooperação interorganizacional pelas organizações tomando por base a tipologia da ação social weberiana, na tentativa de avançar teoricamente por meio da reflexão se seriam as decisões de desistir da cooperação baseadas **apenas** em ações racionais com relação aos fins, como sugerem as pesquisas empíricas e a base teórica predominante do campo?

Como fonte de material empírico recorreu-se a documentos secundários, notadamente pesquisas acadêmicas, e **empíricas**, que apontaram os motivos para a desistência de empresas da cooperação. Por isso, esta pesquisa classifica-se, enquanto procedimento de técnicos utilizados, em documental e bibliográfico (GIL, 2002).

Houve uma primeira delimitação que diz respeito a diferença entre **desistência da cooperação** e **encerramento da rede**. Embora pareçam iguais, o primeiro termo (**desistência na cooperação**) se dá no nível do agente e o segundo (**encerramento da rede**) se dá no nível

da estrutura organizacional, de tal modo que pode ocorrer desistência da cooperação sem necessariamente encerramento da rede – *decisão individual do agente*, como pode encerrar a rede mantendo-se agentes com o intuito de cooperar, o que apresenta uma falha na estrutura organizacional (mecanismos de coordenação).

Assim, a busca por material empírico se deu em três etapas: (1) busca de pesquisas na base **scielo.org** e **portal periódicos CAPES**, pelos termos “desistência”, “redes”, “redes de empresas”, “redes Interorganizacionais”, “redes horizontais”, “encerramento”, “cooperação”, “cooperação interorganizacional” e “cooperação horizontal”; (2) A leitura do título e resumo e a classificação de que se tratava dos motivos da desistência da cooperação em redes horizontais de empresas com pesquisas **empíricas** e; (3) Busca pelas pesquisas citadas nos trabalhos coletados nas etapas (1) e (2) que tratavam da desistência da cooperação, no tipo de coleta “bola de neve”, que teve finalização quando a repetição dos trabalhos começou a ocorrer. O início da coleta se deu no dia 1/7/2013 e seu encerramento por repetição de achados se deu no dia 17/7/2013. Uma possível falha, ou incompletude, nos termos buscadores da primeira etapa não se julgou comprometedor da construção do *corpus*, visto a existência da etapa (3) que reduzia a possibilidade de não se conhecer um trabalho importante da área. Além disso, privilegiou-se trabalhos nacionais (Brasil) para esta pesquisa.

Estas estratégias de busca de material empírico culminaram num *corpus* com 12 (doze) trabalhos, como apresentado no quadro 1, sendo: 1 (uma) tese de Doutorado, 1 (uma) dissertação de Mestrado, 5 (cinco) artigos de periódicos e 5 (quatro) artigos de eventos nacionais.

	Título do trabalho	Autores	Ano de publicação	Meio de publicação
1	Fatores que interferem na estratégia de desenvolvimento para redes de PMES.	Dirk Boehe, Karen Menger da Silva	2003	Artigo (Evento)
2	Redes Interorganizacionais: uma análise das razões de saída das empresas parceiras.	Patrícia Ennes da Sila Lima	2007	Dissertação (Mestrado)
3	Quando as redes falham: Um estudo de caso sobre o fracasso na cooperação interorganizacional.	Douglas Wegner, Antonio Domigos Padula	2008	Artigo (Evento)
4	Desistência da cooperação e encerramento de redes Interorganizacionais: Em que momento essas abordagens se encontram?	Jonas Cardona Venturini, Douglas Wegner, Ayala Liberato Braga, Breno Augusto Diniz Pereira	2009	Artigo (Evento)
5	Desistência da cooperação e encerramento de redes Interorganizacionais: Em que momento essas abordagens se encontram?	Breno Augusto Diniz Pereira, Jonas Cardona Venturini, Douglas Wegner, Ayala Liberato Braga	2010	Artigo (Periódico)
6	O último a sair apaga as luzes: Um estudo de caso sobre os motivos para a desistência da cooperação e encerramento de redes de empresas.	Douglas Wegner, Aurora Carneiro Zen, Byron Fabrício Acosta Andino	2011	Artigo (Periódico)
7	Relacionamentos Interorganizacionais e resultados: Estudo em uma rede de cooperação horizontal da região central do Paraná.	Marcos de Castro, Sergio Bulgavoc, Valmir Emil Hoffmann.	2011	Artigo (Periódico)
8	Insucesso em redes de cooperação: Estudo multicascos.	Paulo Barcellos, Margareth Borella, Jucelda Peretti, Ademar Galelli.	2012	Artigo (Periódico)
9	Quando a cooperação falha: Um estudo de caso sobre o fracasso de uma rede interorganizacional.	Douglas Wegner, Antonio Domigos Padula	2012	Artigo (Periódico)

10	Identificação dos motivos que levam as empresas a retirarem-se dos processos cooperativos: Contribuições para a gestão das redes Interorganizacionais.	Leander Luiz Klein, Breno Augusto Diniz Pereira	2012	Artigo (Evento)
11	Por que as empresas saem da rede? Contribuições para formação, gestão e fortalecimento de redes Interorganizacionais.	Leander Luiz Klein, Breno Augusto Diniz Pereira	2012	Artigo (Evento)
12	Discutindo fatores de dissolução de redes horizontais de micro, pequenas e médias empresas.	Jonas Cardona Venturini	2012	Tese (Doutorado)

Quadro 1: *Corpus* da pesquisa

Fonte: Resultado da pesquisa

Para analisar o *corpus* procedeu-se com a técnica de análise de conteúdo, identificando e tabulando os motivos alegados pelos entrevistados nas pesquisas para a desistência da cooperação. Os motivos da desistência da cooperação foram elencados a partir da citação na análise dos resultados ou considerações finais de cada trabalho.

Os resultados são apresentados no quadro 2 da seção 4.

4. DISCUSSÃO E REFLEXÃO

O quadro 2 apresenta a síntese dos resultados obtidos a partir da análise do *corpus*. Os temas que se referem ao perfil, numa perspectiva mais subjetiva (valores, cultura, sentimentos) foram hachurados em amarelo para facilitar a discussão posterior.

Trabalho (por número do quadro 1)	Principais motivos para a saída da empresa da rede / encerramento da rede.
1	Não tratou da saída da empresa, mas do encerramento da rede. Ponto principal: Falta de associativismo e cooperativismo empresarial (pág. 12)
2	Investimento <i>versus</i> retorno, Baixa participação nas decisões, Falta de confiança .
3	Perfil dos participantes , Desajuste estratégico, Tamanho da rede (número de integrantes), lançamento da rede (muito rápido), Perda do apoio do programa público, Falta de equipe comum, Investimento <i>versus</i> retorno, Imediatismo nos resultados.
4	“ Diferenças culturais , regionais e de gestão” (p. 9), relação custo-benefício, imediatismo de resultados, desajuste estratégico.
5	“ Diferenças culturais , regionais e de gestão” (p. 9), relação custo-benefício, imediatismo de resultados, desajuste estratégico.
6	Resultados inferiores aos esperados, perda de apoio do programa público, redução do número de participantes, desajustes estratégicos, imediatismo por resultados, divisão interna, dificuldades de gestão, número insuficiente de participantes, individualismo
7	O tipo de concorrência entre os participantes, a conscientização para a importância da cooperação , a confiança entre os participantes, a interação entre os participantes, a experiência dos participantes em cooperação, o respeito entre os participantes, a comunicação entre os participantes,
8	Individualismo , falta de comprometimento , resistência à mudanças , falta de confiança , não compartilhamento de informações, expectativa de resultados rápidos, falta de preparo para participação em redes, baixo nível de instrução dos participantes, diferença de porte entre os participantes, falta de liderança, divergência de objetivos, problemas de relacionamento.
9	Perfil dos participantes , Desajuste estratégico, Tamanho da rede (número de integrantes), lançamento da rede (muito rápido), Perda do apoio do programa público, Falta de equipe comum, Investimento <i>versus</i> retorno, Imediatismo nos resultados.
10	Os critérios de seleção baseavam-se em argumentos financeiros e econômicos; Tem que ter o espírito de cooperativismo , Falta de confiança , Comprometimento , Oportunismo , A relação entre investimento <i>versus</i> retorno, imediatismo nos resultados, perfil individualista .
11	Os critérios de seleção baseavam-se em argumentos financeiros e econômicos; Tem que ter o espírito de cooperativismo , Falta de confiança , Comprometimento , Oportunismo , A relação entre investimento <i>versus</i> retorno, imediatismo nos

	resultados, perfil individualista.
12	“a ausência de características como habilidades complementares entre os parceiros, culturas cooperativas, objetos compatíveis e níveis de riscos mensuráveis podem gerar problemas para o sucesso da cooperação” (p. 81), cultura de cooperação.

Quadro 2: Principais motivos de saída da empresa ou encerramento da rede

Fonte: Resultado da pesquisa

Como se observa na síntese dos resultados, e acompanhando a divisão proposta por Xavier Filho (2011), embora não tenha trabalhado aspectos subjetivos do perfil do agente, o desempenho é mediado pelas dimensões individuais, estruturais e relacionais. Estas dimensões tomam por base os mecanismos de coordenação propostos por Grandori e Soda (1995) e Jones, Hesterly e Borgatti (1997). O quadro 3 apresenta a relação entre os motivos da desistência e os mecanismos de coordenação, sem distinção do trabalho analisado.

Mecanismos de Coordenação <i>Grandori e Soda (1995)</i> <i>Jones, Hesterly e Borgatti (1997)</i>	Falhas apontadas pelas respostas obtidas no corpus
Comunicação, decisão e negociação	Baixa participação nas decisões; Lançamento da rede (muito rápido) (2); Tamanho da rede (número de integrantes)
Controle e coordenação social <i>A criação de uma cultura própria para a rede (macro-cultura);</i> <i>Sanções sociais coletivas</i>	Divisão interna; Problemas de relacionamento.
Equipem comum	Dificuldades de gestão; Falta de equipe comum (2); Perda de apoio do programa público (3).
Relações de hierarquia e autoridade	Falta de liderança.
Sistemas de planejamento e controle	Lançamento da rede (muito rápido); Redução do número de participantes; Número insuficiente de participantes.
Sistema de incentivos <i>A sinergia entre os objetivos da rede e os objetivos estratégicos de seus participantes</i>	Expectativa de resultados rápidos; Imediatismo de resultados (7); Investimento <i>versus</i> retorno (5); Relação custo-benefício (2); Resultados inferiores aos esperados.
Sistema de seleção <i>Análise cuidadosa do parceiro potencial;</i> <i>A sinergia entre os objetivos da rede e os objetivos estratégicos de seus participantes</i>	Confiança (6); Conscientização para a importância da cooperação; Experiência dos participantes em cooperação; Interação entre os participantes; Baixo nível de instrução dos participantes; Comprometimento (4); Culturas cooperativas; Desajuste estratégico (5); Diferença de porte entre os participantes; Diferenças culturais, regionais e de gestão (2); Divergência de objetivos; Falta de associativismo e cooperativismo empresarial; Falta de preparo para participação em redes; Habilidades complementares entre os parceiros; Individualismo (4); Níveis de riscos mensuráveis; Espírito de cooperativismo (2); Respeito entre os participantes; Tipo de concorrência entre os participantes; Objetos compatíveis; Oportunismo (2); Perfil dos participantes (2); Resistência à mudanças.
Sistema de informação	Comunicação entre os participantes; Não compartilhamento de informações.

Quadro 3: Relacionamento entre mecanismos de coordenação e desistência da cooperação

Fonte: Adaptado de Grandori e Soda (1995), Jones, Hesterly e Borgatti (1997) e resultados da pesquisa

O quadro 3 é claro quando agrupa os motivos elencados pelos entrevistados nos documentos do corpus: O mecanismo de coordenação que contempla a maior parte das indicações do motivo da desistência é o **sistema de seleção** (GRANDORI; SODA, 1995) ou a **análise cuidadosa do parceiro potencial e a sinergia entre os objetivos da rede e os objetivos estratégicos de seus participantes** (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997).

Essa evidência corrobora pesquisas tais como Miles e Snow (1992) e Brouthers, Brouthers e Wilkinson (1995), bem como Nielsen (2001), Zineldin (2004), Wegner e Pádula (2008) e Venturini (2012). A questão que é apontada como mais importante é que os motivos não dizem respeito às características estratégicas ou econômicas, apenas. Nota-se que entre os motivos surgem “confiança”, “culturas cooperativas”, “falta de associativismo e cooperativismo”, “individualismo”, “respeito”, “comprometimento”, “resistência às mudanças” entre outros que fogem à racionalidade formal instrumental.

Ou seja, se os resultados da cooperação fossem atingidos, que foi o segundo mecanismo de coordenação a apresentar o maior número de motivos para a desistência, não haveria por que desistir da cooperação em virtude de características subjetivas dos parceiros, uma vez que o meio (participação na rede) foi adequado para o fim específico. Esse é um ponto fundamental na discussão. Nota-se que o sentido para a ação social de desistir da cooperação não é, **apenas**, uma **ação racional referente aos fins**, como sugere a literatura predominante da área (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JUNIOR, 2010).

Retoma-se o incisivo comentário de Brouthers, Brouthers e Wilkinson (1995) quando afirmam que a *Cooperative Culture* é pré-requisito para a cooperação, e não uma característica controlável e remediável em caso de não existência. Cultura não é recomendada, é pré-requisito, não é condicionante, mas sim determinante. Autores como Kumar (2006) argumenta a favor da relação intrínseca da cultura nos formatos organizacionais, dando o clássico exemplo da terceira Itália e argumentando que a cultura foi a grande promotora da cooperação, em um cenário de recessão econômica e mudanças drásticas nas relações de trabalho.

O mesmo aponta o estudo do SEBRAE (2012) quando apresenta que 168 redes das 778 mapeadas no Brasil em 2011 se localizavam no estado do Rio Grande do Sul. Ou seja, aproximadamente 22% de todas as redes dos 27 estados brasileiros se localizam em um único estado. O segundo estado a concentrar o maior número de redes do Brasil é São Paulo, com 91 redes ou aproximados 12%. Percebe-se que não é o quantitativo de empresas que está condicionando estas participações, já que o Rio Grande do Sul conta com apenas 8,48% do total de empresas do Brasil em seu território, frente aos 31,62% das empresas localizadas em São Paulo, maior concentração do país (IBGE, 2013). Nem tampouco o PIB (Produto Interno Bruto) condiciona a concentração de redes, já que São Paulo desponta como o primeiro neste indicador em 2011, frente à quarta posição do Rio Grande do Sul (IBGE, 2013).

Então, algo não perceptível pelas lentes epistemológicas da economia tradicional, nem tampouco pela estratégia tradicional, está possibilitando arranjos organizacionais competitivos baseados em laços subjetivos, que envolvem confiança, associativismo, cooperativismo, respeito, ou seja, valores socialmente construídos. Por si só já é um indicativo de que as decisões pela desistência da cooperação não se dão, apenas, no nível da **ação racional referente aos fins**.

Venturini (2012, p. 88) em seu doutoramento dedicou parte de sua tese, em especial o capítulo 2.2, a discutir a influência da cultura como facilitadora dos relacionamentos cooperativos, no entanto, nos pressupostos de seu *framework* considerou, no quesito heterogeneidade dos parceiros, diferenças nos perfis tais como “localização, público-alvo, volume de compras, porte das empresas, número reduzido de participantes das redes, número de funcionários, escolaridade de seus participantes, entre outros”, indicando o reducionismo com que o perfil é tratado empiricamente.

Em sua pesquisa, Barcellos et al (2012, p. 55) analisaram diversos casos e constataram que “se cada integrante da rede não possuir disposição interna – aquela que começa no indivíduo – para abrir mão do seu individualismo e de seus objetivos particulares a favor de algumas decisões-chave que proporcionarão ganhos coletivos importantes, a rede estará permanentemente vulnerável e exposta ao insucesso”. Em favor desta evidência os autores aglutinaram alguns aspectos que propiciam a desistência ou encerramento da rede, chamando tais aspectos de “aspectos culturais de cada membro”, chegando a conclusão que “a decisão

de abandonar a rede começa com a **cultura** de cada membro, proveniente do modo como faz negócios em sua empresa” (BARCELLOS et al, 2012, p. 53).

Mais um forte indício de que a **ação racional referente aos fins** está presente nas decisões reais, como já bem conceituou Weber (2000), com comentários vividos de Alves (2003) e Vasconcelos (2004), mas não apenas ela. Num contexto real existe o imbricamento de sentidos ao longo das diversas decisões tomadas por um agente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao término da análise do *corpus*, notou-se, como evidenciado no quadro 2 e 3, que diversos são os motivos evidenciados pelos entrevistados de pesquisas empíricas a respeito da desistência da cooperação. Os motivos passam, inevitavelmente, por questões de cunho econômico, estratégicos e estruturais da rede, infringindo todos os mecanismos de cooperação.

Porém, o mais intrigante desta pesquisa não foi tal constatação, que já fora prevista nas próprias pesquisas, já que elas se prestaram a apresentar os motivos da desistência da cooperação. O intrigante é que a base real do problema, que reside no perfil do parceiro da cooperação, não era apontado em seu cerne, ou seja, no seu aspecto mais central. Tangenciam as pesquisas quando passam a tentar abordar, mas carecem de novas lentes epistemológicas.

Tomando por base **todas** as teorias apresentadas por Balestrin, Verschoore e Reyes Júnior (2010, p. 467), em sua pesquisa bibliométrica, **nenhuma** tem em seu escopo os conceitos necessários para entender o problema enfrentado pelas redes quando se deparam com a saída de seus parceiros, visto que também **nenhuma** teoria das apresentadas tem condição de resolver ou mitigar o problema previamente.

O elemento que carece de melhores análises é a **cultura**, e não o é analisado por falta de indícios, dado que uma pesquisa simples de análise de conteúdo, como esta, já apresenta claramente a cultura, ou melhor, o **choque cultural** como **central** nos relatos de desistência. Parafrazeando Nielsen (2001) quando comentada a respeito da confiança nos processos de cooperação, parece que a **cultura** é um elemento mágico que só é visto *ex post facto* e que tem o potencial de encerrar ou manter a cooperação.

Deste modo, é urgente a necessidade de “engrossar o caldo” teórico das lentes epistemológicas que tem, historicamente, estudado o assunto da cooperação interorganizacional. E já se tem um norte: **Cultura**.

Yúdice (2006, p. 52), um renomado pensador nesta seara da cultura, afirma que “a cultura é conveniente enquanto recurso para se atingir um fim”, e nesse ponto é importante entender o conceito de cultura tratado por Yúdice, que claramente a vê como a externalização dos hábitos e regras de uma determinada comunidade, que as distingue de **todas** as demais. Nota-se a perfeita sinergia conceitual, e por que não contingencial, entre o entendimento de cultura de Yúdice e as evidências de choques culturais relatados no *corpus*.

Sendo assim, Yúdice (2006, p. 13) infere que a cultura está sendo cada vez mais “invocada para resolver problemas que anteriormente eram de competência da área econômica e política”, como o caso da cooperação interorganizacional tratada ao longo deste trabalho.

Sendo assim, retomando o objetivo da pesquisa, que foi refletir acerca do motivo da desistência da cooperação interorganizacional pelas organizações tomando por base a tipologia da ação social weberiana, julga-se atingindo tal objetivo e atestado que as ações sociais presentes na desistência da cooperação extrapolam os limites da **ação racional referente aos fins**, tendo traços da **ação tradicional** e traços da **ação racional com relação a um valor**, dado que tradição e valor são produtos de construções sociais edificadas e manifestados pela cultura.

Admitindo o caráter exploratório proposto neste trabalho, a percepção da centralidade da cultura no entendimento da desistência da cooperação abre uma nova avenida de possibilidades. Triangulações conceituais entre cultura e estudos organizacionais, e entre cultura e estratégia empresarial, a fim de operacionalizar variáveis, constructos, modelos e mapas cognitivos para análises estruturadas da cooperação interorganizacional mostram-se com grande potencial de complementar o rol de teorias já em uso para fundamentar a análise desta estrutura organizacional. Um resgate da escola cultural do pensamento estratégico, imbricado com o conceito de cultura tratado por Yúdice (2006), pode dar origem a uma nova epistemologia do conhecimento na área de cooperação interorganizacional, bem mais reflexivo e, também, complexo.

Estudos que envolvem a dimensão cultural como proposta por Yúdice (2006), bem como Hall e Sovic (2003), Martín-Barbero (2003) e Canclini (2003) tem o potencial de promover reflexões acerca de ações do cotidiano que podem revelar aspectos ideológicos, de valores, de mundo figurado, de processos de significação que tem forte impacto em todas as relações sociais, entre elas a cooperação interorganizacional. Neste sentido, o avanço teórico se dá para abertura de mais uma avenida, de mais uma agenda de pesquisa com fins de elucidar um pouco mais o complexo mundo da cooperação interorganizacional.

Como limitação desta pesquisa reconhece-se o corpus como limitado, embora sendo composto por pesquisas relevantes. Como um estudo exploratório, a perspectiva foi de identificar uma lacuna e lançar luzes na tentativa de apontar um caminho a seguir. Sugere-se que nas próximas pesquisas envolvendo desistência da cooperação se inclua no rol das teorias explicativas aquelas que discorrem sobre cultura, como já indicadas.

REFERÊNCIAS

- ALVES, S. **Racionalidade, carisma e tradição nas organizações empresariais contemporâneas**. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2003.
- AQUINO, J. A. As teorias da ação social de Coleman e de Bourdieu. **Humanidades e Ciências Sociais**, v. 2, n. 2, p. 17-29, 2000.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES JUNIOR, E. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 3, art. 4, pp. 458-477, Mai./Jun., 2010.
- BARCELLOS, P. et al. Insucesso em redes de cooperação: Estudo multi-casos. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, p. 49-57, Out/Dez, 2012.
- BARNEY, J. B.; CLARK, D. N. **Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage**. New York: Oxford, 2007.
- BLEEKE, J.; ERNST, D. Colaborando para competir. In: MINTZBERG, H. et al. **O Processo da Estratégia**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006, p. 221-224.
- BOEHE, D.; SILVA, K. M. **Fatores que interferem na estratégia de desenvolvimento para rede de PMEs**. In: Encontros de Estudos em Estratégia, I, 19-21 Maio, Curitiba (PR), 2003.
- BROUTHERS, K. D.; BROUTHERS, L. E.; WILKINSON, T. J. Strategic Alliances: choose your parents. **Long Range Planning**, v. 28, n. 3, p. 18-25, 1995.
- CANCLINI, N. G. **Culturas híbridas: estratégias para entrar e sair da modernidade**. 4. ed. São Paulo: Editora da USP, 2003.
- CASTRO, M.; BULGACOV, S.; HOFFMANN, V. E. Relacionamentos Interorganizacionais e resultados: Estudo em uma rede de cooperação horizontal da região central do Paraná. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 1, art. 2, p. 25-46, Jan./Fev., 2011.
- COHN, G. **Crítica e resignação: Max Weber e a teoria social**. 2 ed. São Paulo: Martins Fontes: 2003.
- COLEMAN, J. S. **Foundations of social theory**. Harvard University Press, 1994.
- DURKHEIM, E. **Le suicide**. Paris: PUF, 1986.
- DURKHEIM, E. **As regras do método sociológico**. São Paulo: Martin Claret, 2006.

- DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management**, v. 23, n. 4, p. 660-674, 1998.
- FRANCO, M. J. B. Tipologia de processos de cooperação empresarial: Uma investigação empírica sobre o caso português. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 3, p. 149-176, 2007.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa em Administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GNYAWALI, D. R.; MADHAVAN, R. Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 3, p. 431-445, 2001.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.
- GRASSI, R. A. Williamson e “formas híbridas”: Uma proposta de redefinição do debate. **Economia e Sociedade**, v.12, n.1, p. 43-64, Jan./Jun., 2003.
- GULATI, R. Alliances and Networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 293-317, 1998.
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 203-215, 2000.
- HALL, S.; SOVIC, L. (Org.). **Da Diáspora: identidade e mediações culturais**. Editora UFMG, 2003.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatística do Cadastro Central de empresas 2011**. Rio de Janeiro: IBGE, 2013.
- JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, p. 31-41, 1988.
- JONES, C.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Review**, n. 22, p. 911-945, 1997.
- KASA, V. P. **Networks of alliance**. Seminar in Business strategy and international Business. Report of the course, 1999. p. 1-28. Disponível em: http://www.tuta.hut.fi/studies/Courses_and_schedules/, acesso em 17 Jul. 2013.
- KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D. **Identificação dos motivos que levam as empresas a retirarem-se dos processos cooperativos**: Contribuições para a gestão das redes Interorganizacionais. *In*: Fórum Internacional ECOINOVAR, I, 15-17 Agosto, Santa Maria (RS), 2012.
- KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D. **Por que as empresas saem de redes?** Contribuições para formação, gestão e fortalecimento de redes Interorganizacionais. *In*: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD), XXXVI, 22-26 Set., Rio de Janeiro (RJ), 2012.
- LIMA, P. E. S. **Redes Interorganizacionais: uma análise das razões de saída das empresas parceiras**. 105f. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria (RS): UFSM, 2007.
- LORANGE, P.; ROOS, J. Analytical steps in the formation of strategic alliances. **Journal of Organizational Change Management**, v. 4, n. 1, p. 60-72, jan./feb., 1991.
- MARCHI, J. J.; WITTMANN, M. L. Redes de empresas: Uma análise das relações entre fatores sócio-comportamentais e desempenho competitivo. **Revista Eletrônica de Administração (REAd)**, v. 14, n. 2, mai-ago, 2008.
- MARTÍN-BARBERO, J. **Dos meios às mediações**: Comunicação, Cultura e Hegemonia. 2 ed. Rio de Janeiro: UFRJ, 2003.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. Causes of failure in networks organizations. **California Management Review**, summer, p. 54-73, 1992.

MORAN, M. R. et al. Alianças estratégicas: Uma análise bibliométrica da produção científica entre 1989 e 2008. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 27, p. 63-85, Maio/Ago., 2010.

NEW, S.; MITROPOULOS, I. Strategic networks: Morphology, epistemology and praxis. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 15, n. 11, p. 53-61, 1995.

NHORIA, N.; ECCLES, R. **Network and organizations: Structure, form and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

NIELSEN, B. B. **Synergies in strategic alliances: motivation and outcomes of complementary and synergistic knowledge networks**. Working Papers from **Copenhagen Business School**. Copenhagen, 2001. Disponível em: <http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/6615/wp4-2000.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 13 Mar. 2010.

PARK, S. H; UNGSON, G. Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure. **Organization Science**, v. 12, n. 1, p. 37-53, 2001.

PARUNG, J.; BITITCI, U. S. A conceptual metric for managing collaborative networks. **Journal of Modelling in Management**, v. 1, n. 6, p. 116-136, 2006.

PECI, A. Estrutura e ação nas organizações: Algumas perspectivas sociológicas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 1, p. 24-35, Jan./Fev./Mar, 2003.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. **The external control of organizations: A resource dependence perspective**. Stanford: Stanford University Press, 2003.

PODOLNY, J. M.; PAGE, K. L. Network form of organization. **Annual Review of Sociology**, v. 24, p. 295-336, 1990.

PORTER, M. E. How Competitive Forces Shape Strategy. **Harvard Business Review**, v. 57, n. 1, March/April, 1979.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Mapeamento das centrais e redes de negócios – 2011**. Brasília: SEBRAE, 2012.

SIMON, H. **Comportamento Administrativo: Estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getulio Vargas, 1979.

TAVARES, W. et al. **As organizações em rede como mecanismo para a redução de custos de transação e ganhos de competitividade**. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), XXXIII, 19-23 Set., São Paulo (SP), 2009.

VAN LAERE, K.; HEENE, A. Social network as a source of competitive advantage for the firm. **Journal of Workplace Learning**, v. 15, n. 6, p. 248-258, 2003.

VASCONCELOS, F. C. Racionalidade, autoridade e burocracia: As bases para definição de um tipo organizacional pós-burocrático. **Revista de Administração Pública (RAP)**, v. 38, n. 2, p. 199-220, Mar./Abr., 2004.

VENTURINI, J. C. **Discutindo fatores de dissolução de redes horizontais de micro, pequenas e médias empresas**. 325f. Tese (Doutorado). Escola de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, 2012.

VENTURINI, J. C. et al. **Desistência da cooperação e encerramento de redes interorganizacionais: Em que momento essas abordagens se encontram?** In: Encontro de Estudos em Estratégia, IV, 21-23 Jun., Recife (PE), 2009.

VERSCHOORE FILHO, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 12, n. 4, Out./Dez., 1043-1069, 2008.

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

WEBER, M. **Economia e Sociedade: Fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2000.

- WEGNER, D. **Governança, gestão e capital social em redes horizontais de empresas: Uma análise de suas relações com o desempenho de empresas participantes.** 203f. Tese (Doutorado). Escola de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, 2011.
- WEGNER, D.; PADULA, A. D. Quando a cooperação falha: Um estudo de caso sobre o fracasso de uma rede interorganizacional. **Revista de Administração do Mackenzie**, v. 13, n. 1, p. 145-171, Jan./Fev., 2012.
- WEGNER, D.; PADULA, A. D. **Quando as redes falham:** Um estudo de caso sobre o fracasso na cooperação interorganizacional. *In:* Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), XXXII, 6-10 Set., Rio de Janeiro (RJ), 2008.
- WEGNER, D.; ZEN, A. C.; ANDINO, B. F. A. O último a sair apaga as luzes: Um estudo de caso sobre os motivos para a desistência da cooperação e encerramento de redes de empresas. **Revista de Negócios**, v. 16, n. 4, p. 30-50, Out./Dez., 2011.
- WILLIAMSON, O. E. Transaction cost economics: The comparative contracting perspective. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v. 8, p. 617-625, 1987.
- WITTMANN, M. L.; NEGRINI, F.; VENTURINI, T. **Redes de empresas: alternativa competitiva para micro empresas do setor de vestuário.** *In:* Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), XXIII, 4-6 Set., Ouro Preto (MG), 2003.
- XAVIER FILHO, J. L. J. **Desempenho em redes de colaboração interorganizacional: Um estudo no segmento de autopeças.** 123f. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade. Universidade Federal do Ceará. Fortaleza (CE): UFC, 2011.
- YÚDICE, G. **A conveniência da cultura:** usos da cultura na era global. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.
- ZEN, A. C.; DALMORO, M.; FENSTERSEIFER, J. E. **O desenvolvimento de recursos em redes interorganizacionais e o processo de internacionalização: o caso *Wines from Brazil*.** *In:* Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), XXXIII, 19-23 Set., São Paulo (SP), 2009.
- ZICA, R. M. F.; MARTINS, H. C.; CHAVES, A. F. B. **Estrutura de redes empresariais de pequenos negócios: Abordagens e alcance.** *In:* Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE), VI, 14-16 Abril, Recife (PE), 2010.
- ZINELDIN, M. Co-opetition: The organisation of the future. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 22, n. 7, p. 780-790, 2004.