

Disponível em:

<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>
RACE, Joaçaba, v. 17, n. 2, p. 619-642, maio/ago. 2018

MOTIVOS QUE LEVAM UMA EMPRESA A TROCAR DE REDE DE COOPERAÇÃO

Reasons that take a company to change the cooperation network

Antonio Carlos Freitas Filho

E-mail: antoniofreitas97@yahoo.com.br

Graduando em Administração e Bolsista de Iniciação Científica na Universidade Federal de Santa Maria.

Leander Luiz Klein

E-mail: kleander88@gmail.com

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria; Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria; Professor na Universidade Federal de Santa Maria.

Endereço para contato: Avenida Roraima, 1000, Cidade Universitária, Camobi, 97105-900, Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil.

Juliano Nunes Alves

E-mail: admjuliano@gmail.com

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria; Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria; Professor Adjunto na Universidade de Cruz Alta.

Daiane Uliana

E-mail: daiauliana@gmail.com

Graduada em Administração pela Universidade de Cruz Alta.

Artigo recebido em 22 de fevereiro de 2018. Aceito em 04 de julho de 2018.

Resumo

Com o intuito de fortalecer a sua competitividade, micro e pequenas empresas têm adotado como estratégia participarem de redes interorganizacionais em razão de benefícios associados. Porém, do ponto de vista empírico, observa-se que empresas saem ou trocam de redes. No estudo teve-se como objetivo identificar os motivos que levam uma empresa a trocar de rede de cooperação. A consecução deste trabalho ocorreu por intermédio de uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória, sendo o instrumento de coleta uma entrevista semiestruturada com o proprietário de uma empresa do setor supermercadista que decidiu trocar de rede de cooperação, e três empresários que saíram de redes de diferentes ramos de atividade e os presidentes dessas três redes. Os resultados demonstraram que, apesar dos muitos benefícios oriundos da participação em redes, se algumas das perspectivas individuais que as empresas tinham ao entrar na rede não forem correspondidas, ocorre a insatisfação, fazendo com que as empresas busquem novas oportunidades. Com os resultados do estudo, espera-se ter contribuído para ajudar os empresários e gestores na decisão de entrar e/ou sair de uma rede de cooperação.

Palavras-chave: Redes interorganizacionais. Troca de rede. Problemas.

Abstract

In order to strengthen their competitiveness, micro and small companies have adopted as strategy to participate in interorganizational networks, due to associated benefits. However, from the empirical point of view, it is observed that companies leave or switch networks. The study aims to identify the reasons that lead a company to change cooperation network. This work was carried out through a qualitative research of an exploratory nature. The collection instrument was a semi-structured interview with the owner of a supermarket company that decided to exchange a cooperation network, and 3 entrepreneurs who left networks different branches of activity and the presidents of these 3 networks. The results showed that despite the many benefits of participating in networks, if some of the individual perspectives that companies had when entering the network are not met, dissatisfaction occurs causing companies to seek new opportunities. With the results of the study it is hoped to have contributed to helping entrepreneurs and managers in the decision to enter and/or leave a cooperation network.

Keywords: Interorganizational networks. Network exchange. Problems.

1 INTRODUÇÃO

Ao se observar a dinâmica da competitividade das organizações, nota-se uma grande mudança do início para o fim do século XX. Se antigamente os mercados eram estáveis, com poucos concorrentes, exigindo das empresas menores preocupações em termos de inovação e fatores de competitividade, hoje uma das principais característi-

cas do mercado é a necessidade de as empresas se manterem competitivas. Para isso, elas têm buscado cada vez mais estratégias que lhes permitam inovar e se desenvolver em termos de variedade, qualidade e produtividade, orientando-se para atender às demandas dos clientes e sobreviver no mercado.

As empresas diferenciam-se entre si, entre outros aspectos, quanto às estratégias utilizadas para alcançar competitividade, porém, nem todas têm condições de se modernizar o suficiente para sobreviverem e alcançarem vantagens competitivas. Com o intuito de inovar e ampliar sua posição no mercado, algumas empresas têm desenvolvido alianças estratégicas baseadas na associação, compartilhamento, troca de conhecimentos e ajuda mútua na gestão de atividades. No entendimento de Verschoore (2005), as redes interorganizacionais despontam como a alternativa organizacional mais apropriada para as necessidades das atividades produtivas do presente, e, com maior proeminência, do futuro.

As redes de empresas como uma configuração estrutural mais moderna e dinâmica podem ser definidas como acordos duradouros entre duas ou mais empresas envolvendo troca, compartilhamento ou codesenvolvimento de produtos, tecnologias e serviços (GULATI, 2007). Esses empreendimentos são, assim, atividades colaborativas de negócios realizadas por diferentes e pequenos grupos de firmas, no intuito de gerar vendas e lucros por meio de, por exemplo, economias de escala e solução de problemas. A importância do desenvolvimento em redes como alternativa de crescimento é fortemente visível no que diz respeito às empresas de pequeno e médio porte que, em razão da grande competitividade existente, não conseguem agir isoladamente e se tornam dominadas pelo mercado (LIMA, 2007).

No entanto, a decisão de fazer parte de uma rede interorganizacional pode gerar mudanças na estrutura da empresa e no comportamento das pessoas e requer, além disso, investimentos, tempo e recursos para a sua implantação. Entre esses problemas, alguns autores como Williamson (1985), Barney e Hesterly (1996) e Gareth (2005) citam alguns fatores negativos para a colaboração como o oportunismo dos associados, a incerteza e a falta de incentivo para inovar e progredir. Esses aspectos têm dificultado, em muitos casos, o desempenho das redes interorganizacionais e das empresas integrantes, podendo gerar o fracasso desse arranjo cooperativo ou levar as empresas a trocarem de rede buscando melhores alternativas de trabalho conjunto.

Do ponto de vista empírico, observa-se que muitas empresas decidem sair ou trocar de redes de cooperação, o que demonstra a insatisfação em relação a alguns aspectos do processo cooperativo. No estudo de Klein (2012), o autor buscou identificar fatores que levassem as empresas a saírem das redes de cooperação. Neste trabalho, o

objeto de pesquisa se aproxima ao do trabalho de Klein (2012), mas se pretende avançar no estudo do tema com a análise dos motivos que levam as empresas a saírem ou trocarem de redes. O objetivo com esta pesquisa é identificar os motivos que levam a decisão do gestor de uma empresa parceira de uma rede a sair ou trocar de uma rede cooperativa.

A partir do conhecimento das razões que levam as empresas a trocarem de rede, os gestores das redes podem reavaliar aspectos relevantes para a gestão das redes interorganizacionais, propondo melhorias para a possível minimização dos problemas dessa natureza. Além disso, pode-se avançar para a consolidação de um corpo teórico sobre o estudo do tema.

2 REDES INTERORGANIZACIONAIS: SUA FORMAÇÃO, BENEFÍCIOS E PROBLEMAS

O tema “redes interorganizacionais” tem ocupado amplo espaço nas teorias organizacionais. As redes entre empresas são geralmente formadas quando duas ou mais organizações colaboram entre si em resposta a uma ameaça do ambiente para o seu desenvolvimento, na busca de benefícios ou de uma oportunidade que se apresenta para essas empresas, que não seria possível de alcançar caso atuassem sozinhas (CHILD; FAULKNER, 1998; BARRINGER; HARRISON, 2000; SENGE et al., 2007).

Para Keil (2000), a decisão de formar uma aliança estratégica em uma empresa é vista sob duas questões principais: fatores que afetam a taxa de formação de alianças e motivação estratégica para a formação de alianças. Entre os fatores, encontram-se o tamanho da firma, a idade, a posição do competidor e a diversidade do produto e dos recursos financeiros. Micro e pequenas empresas têm optado, cada vez mais, pela formação de associações com outras empresas do mesmo setor, com o objetivo de fortalecer a sua competitividade e a possibilidade de enfrentar novos concorrentes em melhores condições (LIMA, 2007). Segundo Pereira, Venturini e Visentini (2006), redes interorganizacionais são atividades colaborativas de negócio realizadas por distintos, usualmente pequenos grupos de firmas, no intuito de gerar vendas e lucros por meio, por exemplo, de exportação em conjunto, P&D, desenvolvimento de produto e solução de problemas.

Para Nohria e Eccles (1992) existem três razões principais para o aumento do interesse sobre redes nos estudos organizacionais. A primeira é o surgimento da “nova competição”, como a que está ocorrendo nos distritos industriais italianos e do Vale do Silício. Se o “velho” modelo de organização era a grande empresa hierárquica, o

modelo da organização considerada característica da “nova competição” é a rede de relações laterais intra e entre firmas. A segunda razão é o surgimento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), como as bases de dados compartilhadas, o correio eletrônico, as intranets organizacionais e a internet, que têm possibilitado uma maior capacidade de interação entre empresas dispersas. A terceira razão é a consolidação da análise de redes como uma disciplina acadêmica não somente restrita a alguns grupos de sociólogos, mas expandida a uma ampla interdisciplinaridade dos estudos organizacionais.

2.1 BENEFÍCIOS PROPORCIONADOS PELAS REDES

Tratando-se da questão da motivação estratégica para a formação de alianças, Keil (2000) apresenta cinco grupos de motivação: formação exigida, minimização dos custos, alcance aos recursos, aprendizagem e posicionamento estratégico. O primeiro grupo – formação exigida – está relacionado com a formação de alianças para se conformar às exigências legais e regulamentações. A minimização dos custos – segundo grupo – pode ser um aspecto motivacional, pois as firmas participantes de alianças economizam na combinação do custo da produção e da transação. O acesso aos recursos – terceiro grupo – é discutido na Teoria da Dependência dos Recursos, a qual sugere que as firmas necessitam se relacionar, pois internamente não podem gerar todos os recursos necessários, criando a interdependência de relacionamento entre firmas. A aprendizagem – quarto grupo – também pode ser uma motivação, pois as firmas pertencentes a alianças podem adquirir novas habilidades ou tecnologias dos novos sócios da associação. O último grupo – o posicionamento estratégico – pode ser justificado por vários aspectos, entre eles: ganhar informações de mercados emergentes; reduzir a incerteza e a pressão do competidor; deter a entrada ou corroer posições do concorrente e ajustar o padrão da aliança.

Na percepção de Verschoore (2005), a amplitude e a diversidade dos benefícios disponibilizados às organizações em rede tornam necessária uma análise mais detalhada dos seus principais elementos. O primeiro a ser destacado é o poder de mercado, uma vez que possui significativa importância para o êxito das grandes empresas hierárquicas (PERROW, 1998) em razão do fato de que as empresas de menor porte não conseguem usufruir dessa vantagem (BEST, 1990). Nesse sentido, a formação de redes desponta como uma real possibilidade de as organizações envolvidas obterem ou ampliarem seu poder de mercado, principalmente com ganhos de economias de escala e acesso a novos mercados (PEREIRA; PEDROZO, 2004).

Em adição aos benefícios destacados no parágrafo anterior, Ebers (1997) menciona que as redes interorganizacionais viabilizam diversas ações como o compartilhamento dos riscos associados aos negócios entre todos os participantes e a possibilidade de dividir igualmente entre eles os resultados alcançados por meio das ações coletivas. Nessa perspectiva, Miles e Snow (1986) destacam que a complementaridade de recursos é um dos principais benefícios da cooperação em redes e nesse contexto cada componente da rede pode ser visto como um complementar ao invés de um competidor com os outros componentes. No estudo de Lima et al. (2016) sobre redes de cooperação, os autores explicam que o balanceamento entre competição e cooperação pode ser feito por meio do foco em atividades em comum.

Além desses fatores, Larsson et al. (1998) destacam a aprendizagem adquirida em rede como aspecto diferencial para o desenvolvimento de competências e agregação de valor às empresas individuais. Esses processos de aprendizagem podem ocorrer por meio dos relacionamentos entre organizações, portanto, interorganizacionais (LARENTIS et al., 2014). Vinculada a isso está a possibilidade de inovação e os avanços tecnológicos, elementos-chave do novo paradigma competitivo e que estão condicionados aos diferentes arranjos cooperativos (ARAÚJO, 2000; BEUREN; ORO, 2014). A combinação dos recursos necessários à inovação pode ser viabilizada eficientemente com a formação de redes interorganizacionais, constituindo-se, assim, em uma vantagem competitiva inalcançável pelas empresas externas (VERSCHOORE, 2005).

2.2 POSSÍVEIS PROBLEMAS DAS REDES INTERORGANIZACIONAIS

Segundo Lima (2007), apesar dos vários benefícios oriundos da formação de redes interorganizacionais, alguns problemas poderão ocorrer no decorrer desse processo. Williamson (1985), na Teoria dos Custos de Transação, cita pelo menos quatro: racionalidade limitada, oportunismo, incerteza e especificidade de ativos. Segundo essa teoria, sob premissas irrealistas, em que não existe oportunismo e os atores possuem todas as informações em um determinado momento (racionalidade perfeita), a possibilidade de a transação (ou de cooperação) fracassar seria nula.

Para Williamson (1985), oportunismo é um conceito central para a Teoria dos Custos de Transação. De acordo com o autor, o oportunismo é a causa principal para as falhas de mercado e para a existência das organizações, assim, enquanto há presença de incerteza e complexidade, e dada a impossibilidade de explicitar todas as con-

tingências, o potencial de utilização do oportunismo torna-se ilimitado. Para Klein e Pereira (2014) esse elemento ocasiona a saída de empresas de relações colaborativas.

Em relação à incerteza, quanto maior o seu grau em uma transação, mais difícil será o uso de contratos e, mais provavelmente, as estruturas hierárquicas de governança serão adotadas, o que permitirá a terceiros decidir como serão resolvidos os problemas não previstos (LIMA, 2007). Castro et al. (2017) ainda acrescentam que as incertezas em relação ao mercado e ao parceiro representam a principal causa de aumento dos custos nas relações comerciais.

Outro problema em alianças estratégicas é a diferente orientação estratégica dos sócios da rede, o que significa que eles têm razões diferentes para incorporar uma aliança estratégica, ocasionando o desgaste e o fracasso da aliança (LIMA, 2007). Dificuldades podem surgir no decorrer desse processo. Uma delas, segundo Messner e Meyer-Stamer (2000), é que o crescimento do número de atores na rede aumenta o risco de posições de veto que podem paralisá-la. Ainda sob o ponto de vista de Messner e Meyer-Stamer (2000), as redes têm a possibilidade de trabalhar a coordenação horizontal entre um amplo número de atores interdependentes. O problema da coordenação é que a dificuldade de encontrar o ótimo e uma compreensão comum dos atores com os critérios de distribuição de ganhos e perdas diz respeito às opções de soluções, fazendo-se necessária uma condição para prevenir o bloqueio de barganhas.

Segundo Messner e Meyer-Stamer (2000), o dilema da barganha e as tensões entre conflito e cooperação também são problemas provenientes de cooperações em redes. Tratando-se do conflito, este pode ser um componente essencial do processo de desenvolvimento interorganizacional, por meio do qual a informação é compartilhada e objetivos divergente mediados; entretanto, esse conflito poderá provocar um ciclo de reações que conduzirá, finalmente, ao término do relacionamento (LIMA, 2007). Fichman e Levinthal (1991) apud Lima (2007) discutem que a maioria dos relacionamentos começa com um estoque de recursos, como: a confiança precedente, a boa vontade, os recursos financeiros e o compromisso, que podem reduzir o risco de dissolver o relacionamento mesmo com resultados iniciais desfavoráveis. Porém, para os autores, após um período inicial denominado aqui “lua de mel”, esse estoque de recursos pode ser insuficiente e a probabilidade de ocorrer uma dissolução pode aumentar. O estudo de Cruz e Silva (2015) destaca a presença desse fator em reuniões em que membros menos assíduos não comparecem e acabam contestando decisões de gestão, causando tensões nas atividades do dia a dia da rede.

Gareth (2005) destaca a falta de incentivo para inovar e progredir como outro problema que ocorre em redes de cooperações, uma vez que tornam os relaciona-

mentos que foram construídos com cuidado para fornecer vantagem competitiva em ligações mais fracas. Outro problema apontado na pesquisa sobre o assunto destaca a questão entre ganhos em curto e em longo prazos, ponto da tensão para muitos relacionamentos de negócio. No geral, se os sócios em um relacionamento forem orientados demasiadamente em curto prazo, ambos os partidos terão um incentivo para se explorar rapidamente e, assim, retirar-se do processo cooperativo; em contrapartida, se os sócios forem orientados demasiadamente em longo prazo e não experimentarem periodicamente os benefícios, sua motivação para permanecer e suportar o relacionamento enfraquece (GARETH, 2005).

Além desses fatores, a relação custo-benefício merece destaque em processos associativos. Segundo Pereira (2005), a diminuição dessa relação ocorre a partir da incapacidade da rede de gerar novos benefícios aos seus associados. Para o autor, nesse caso, as empresas buscam alternativas estratégicas para sair das redes, minimizando seus custos, mas mantendo os benefícios de pertencer a uma rede. Nesse caso, buscam o crescimento duradouro e sustentável fora das redes, aumentando o risco associado ao negócio ao terem de competir isoladamente com as outras redes e também com a sua antiga rede parceira.

Posto isso, compreende-se que muitos dos problemas relativos às redes de cooperações se originam a partir da constatação de que os objetivos iniciais dos associados não foram correspondidos (LIMA, 2007). As empresas se unem por objetivos comuns que estão centrados, principalmente, no acesso ao conhecimento e à aprendizagem, na redução de custos, na ampliação da escala, na adaptação às mudanças, na diminuição de riscos, na complementação de ativos e no desenvolvimento de capacitações (EBERS, 1997). Caso algum desses objetivos ou outros não forem atingidos, conflitos poderão ocorrer e ocasionar a insatisfação e o desentendimento entre parceiros, o que pode, por conseguinte, ser uma das razões que provocam a saída da empresa da rede.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Dadas as características do problema de pesquisa e do objetivo formulado, o trabalho constitui-se em um estudo exploratório. Do ponto de vista da abordagem do problema, a presente pesquisa classifica-se como qualitativa, baseada nas características dos dados utilizados no trabalho.

Quanto aos procedimentos desta pesquisa, realizou-se uma pesquisa em uma empresa do setor supermercadista, cujo dono e gestor decidiu trocar de rede. Essa

empresa estudada participou por oito anos da rede “X”, saindo desta para se associar à outra rede do mesmo setor. Também foram entrevistados três empresários que saíram de redes interorganizacionais e os presidentes destas mesmas redes. Os resultados obtidos com a pesquisa feita nessa empresa foram analisados em consonância com entrevistas realizadas com proprietários de empresas que saíram de redes interorganizacionais. As redes às quais esses empresários pertenciam são de diferentes ramos de atividade.

Com o intuito de sumarizar as características e o método deste trabalho, elaborou-se o Quadro 1:

Quadro 1 – Síntese do método de pesquisa

Aspectos	Características
Tipo de pesquisa	Qualitativa – Exploratória
Método de pesquisa	Entrevistas semiestruturadas
Construção do roteiro de entrevistas	Elaborado a partir da revisão de literatura
Coleta de dados	Entrevistas semiestruturadas
Unidade de análise	Empresa do setor de mercados, empresas que saíram de redes e presidentes dessas redes
Análise de resultados	Baseada no roteiro de entrevistas
Entrevistados	- Proprietário da empresa que trocou de rede - Três proprietários que saíram de redes - Três presidentes de redes

Fonte: adaptado de Stroehrer (2005).

Uma vez determinada a estratégia para a realização da pesquisa, os procedimentos metodológicos desenvolveram-se em duas etapas. A primeira envolveu a pesquisa bibliográfica. Nessa fase, buscou-se, na literatura sobre o assunto, identificar possíveis aspectos que pudessem fazer com que as empresas saíssem e/ou mudassem de rede, bem como identificar lacunas e possibilidades de discussão sobre o fenômeno. Na fase seguinte, cuidou-se da preparação do roteiro de entrevista, o qual foi elaborado utilizando o *framework* de Lima (2007) apresentado no Quadro 2:

Quadro 2 – Síntese dos aspectos utilizados no roteiro de entrevista

	Problemas	Dimensões de análise	Significado
01	Racionalidade limitada	Escassez das informações.	Aumento da complexidade e da incerteza; maior possibilidade de a transação fracassar.
02	Oportunismo	Que age conforme suas próprias conveniências, unicamente na defesa de seus interesses.	Má reputação e dificuldades de parceria; fortes mecanismos de controle por parte da rede; limitação de sua evolução.
03	Incerteza	Dúvidas sobre o provável andamento das negociações.	Grande possibilidade de adoção de estruturas hierárquicas de governança.
04	Especificidade de ativos	Perda de valor dos ativos envolvidos em determinada transação, no caso de esta não se concretizar, ou no caso do rompimento contratual.	Aumento do oportunismo; baixa probabilidade de governança de mercado.
05	Diferente orientação estratégica dos sócios	Razões diferentes para incorporar uma aliança estratégica.	Relacionamentos conflituosos; desgaste e fracasso da aliança.
06	Aumento excessivo do número de atores	Aumento do risco de posição de veto (oposição, impedimento).	Paralisação da rede.
07	Dilema da barganha	Trapaças no processo de barganha, de negociação.	Promoção do sucesso em curto prazo, porém minando a confiança.
08	Tensões entre conflito e cooperação	Cooperação exagerada (1) versus conflito exagerado (2).	(1) Aumento ao esforço de inovação; (2) provoca ciclo de reações que conduzem ao término do relacionamento.
09	Dependência e aprendizagem mútua	Um aprende o que o outro sabe.	Instabilidade no relacionamento; aumento do comportamento oportunista.
10	Relacionamentos demasiadamente estáveis	Relacionamentos que parecem fazer bem; sem razão aparente para mudar estratégias ou táticas ou desconfiar.	(1) Alvos de ataques de forças de destruição, imperceptíveis; (2) alimentam comportamentos oportunistas.
11	Falta de incentivo para inovar e progredir	Exagerada proteção contra as pressões dos competidores; e contenção e controle das competições entre si.	Isolamento; remoção da pressão externa que incentiva a inovação e o progresso; empresas ineficientes.
12	Desequilíbrio dos ganhos a CP e à LP	Orientação demasiada para obter ganhos em curto prazo (1) versus orientação demasiada para obter ganhos em longo prazo (2).	(1) Retirada do processo de cooperação com maior rapidez; (2) motivação enfraquecida.
13	Inexistência de avaliações periódicas de desempenho	Inexistência de exames de riscos, criação de novas ideias e determinação de maneiras criativas para expandir os objetivos comuns.	Ataque tardio ao problema; foco na perda já existente, ao invés da perda potencial.
14	Diminuição da relação custo-benefício	Incapacidade de gerar novos benefícios aos associados da rede.	Alternativas estratégicas para sair da rede.

Fonte: Lima (2007).

A segunda etapa dos procedimentos da pesquisa foi a coleta de dados no campo prático. Nessa etapa, foi realizada uma entrevista com o proprietário da empresa estudada que trocou de rede de cooperação. A entrevista teve como base o roteiro elaborado com base no Quadro 2. Os elementos de análise expostos no Quadro 2 também foram utilizados para conduzir entrevista com empresários que decidiram sair de redes das quais participavam e os presidentes dessas redes.

A escolha dos proprietários justifica-se por serem eles os responsáveis pela decisão de mudar ou sair das redes às quais estavam inseridos, e em razão disso, possuem grande conhecimento sobre aspectos-chave relacionados ao objetivo da pesquisa.

Os entrevistados foram identificados para fins de análise de suas falas da seguinte forma:

- E1: Empresário que trocou de rede;
- E2, E3 e E4: Empresários que saíram de redes;
- E5, E6 e E7: Presidentes das redes das quais os empresários saíram.

Como procedimentos de análise das entrevistas, realizou-se primeiramente a transcrição destas. Após esse procedimento, elas foram analisadas seguindo a estrutura do Quadro 2 e observando a similaridade e consonância das respostas entre o entrevistado que resolveu trocar de rede e os demais entrevistados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nessa parte do trabalho são demonstrados os resultados obtidos com a pesquisa de campo realizada. De maneira a facilitar o entendimento de aspectos importantes da entrevista e como forma de organizar a apresentação dos resultados, estes foram divididos nas seguintes partes: caracterização da empresa; perspectivas de E1 ao entrar na Rede “X” e benefícios percebidos pela empresa como fundamentais; e, logo após, um diagnóstico e uma análise dos problemas que ocorreram para que as empresas saíssem das redes.

4.1 PERSPECTIVAS DE E1 AO ENTRAR NA REDE “X”

Nesta subseção são analisadas as perspectivas do empresário entrevistado que trocou de rede cooperação e os benefícios percebidos por ele quando entrou em

uma nova rede. Um dos trechos da entrevista é destacado a seguir para evidenciar as perspectivas do empresário:

A gente (empresa) tinha os mesmos objetivos que a rede, que era conseguir comprar centralizado para comprar um volume maior com um preço menor e a questão de mídia, porque a televisão tinha um custo muito alto para uma empresa só colocar na mídia; a rede fazia então uma divulgação em conjunto. (E1) (informação verbal).

No trecho destacado, pode-se perceber que no início a empresa e a rede tinham os mesmos objetivos: comprar com volumes maiores, com menores preços e obter vantagens por meio do marketing compartilhado. De acordo com Da Rosa e Bittencourt (2015), as redes de empresas se formam a partir da agregação de objetivos em comum.

Pôde-se, ainda, observar alguns benefícios obtidos pelas empresas ao fazerem parte de redes de cooperação. Muitos desses benefícios são percebidos durante o processo cooperativo e determinam o sucesso ou o fracasso da empresa. Durante a entrevista realizada, o entrevistado afirma que a empresa buscou na rede em que participava benefícios, como maior poder de mercado, aprendizagem coletiva, redução de custos e vantagens que trouxessem crescimento para a empresa. A busca por recursos escassos que não obteriam trabalhando sozinhas é o que faz principalmente micro e pequenas empresas buscarem na cooperação uma alternativa para garantirem sua sobrevivência e prosperidade (MIRANDA JÚNIOR; COSTA; VALMIR, 2016).

O objetivo era buscar benefícios que contribuíssem para o crescimento da empresa como troca de informações, colaboração dos colegas em achar os melhores caminhos para soluções, compra de mercadorias em conjunto, marketing e diminuição de custos. (E1) (informação verbal).

Muitos benefícios foram alcançados pela empresa do entrevistado na rede em que participava. No entanto, este comenta que a empresa queria mudanças e inovação para progredir como empresa e poder competir igualmente com seus concorrentes. Para Lübeck, Wittmann e Ladeira Junior (2009), a complexidade dos serviços aos quais as empresas se inserem estimula as empresas a desenvolverem novas competências além das suas próprias, levando à formação de alianças estratégicas que buscam práticas inovadoras que melhorem a eficiência e a eficácia das operações. Foi isso que

a empresa do entrevistado E1 buscou na rede pela qual trocou a primeira, conforme evidencia o trecho a seguir destacado:

Essa oportunidade de ter um controle maior da real situação da empresa foi decisiva para participarmos de outra rede. Temos agora uma empresa maior, com mais condições de dar um suporte para um crescimento mais sustentável em termos de organização, sem contar que tem também a parte de marketing, parte de compras que é um pouco mais fraca, mas a gente acabou optando pela parte organizacional, de sistemas, de controle de estoques, de sistemas de cartões, de sistema contábil, por isso migramos para a nova rede. (E1) (informação verbal).

No trecho destacado, o alinhamento de objetivos é o elemento citado pelo entrevistado como estopim para a troca de rede de cooperação. Segundo Verschoore et al. (2016), constitui uma das ferramentas de estratégia mais utilizadas em redes de cooperação, sendo crucial na permanência dos integrantes nas redes. Por não haver alinhamento de metas e objetivos, a empresa saiu da rede em que participava e se associou na rede em que está atualmente, na qual encontrou os benefícios que buscava na rede antiga, mas que não eram correspondidos.

4.2 DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS

Tomando como base a tabela sobre problemas existentes nas redes, apresentada no método, buscou-se pontuar quais seriam as possíveis razões que levaram a empresa a trocar da rede de cooperação e corroborar isso com os problemas identificados no caso das empresas que saíram das redes. Nesse momento, a partir dos depoimentos dos representantes das empresas que trocaram de redes de cooperação, será realizada em cada problema, um confronto entre teoria e prática, com o intuito de descobrir a realidade sobre as possíveis razões da saída das empresas das redes. Os principais problemas identificados estão resumidos no Quadro 3:

Quadro 3 – Diagnóstico dos principais problemas verificados

	Problemas	Verificação no campo prático	
01	Oportunismo	Sim: entre as empresas Não: na relação empresas versus redes	Nitidamente identificado na relação entre empresas associadas, em que algumas empresas agiam unicamente na defesa de seus interesses.
02	Incerteza	Sim: em relação ao ambiente em que estão inseridas.	Gera dúvida sobre o andamento das negociações e prováveis decisões tomadas pelas empresas.
03	Falta de incentivo para inovar e progredir	Sim: na relação empresa versus rede	Problema diagnosticado, em que as redes não davam importância para a busca de novos objetivos e maneiras de inovar e progredir.
04	Diminuição da relação custo-benefício	Sim	Problema determinante para a saída do processo cooperativo, em que as redes se tornavam incapazes de gerar novos benefícios aos associados.

Fonte: os autores.

O problema principal da pesquisa que norteou este estudo se refere aos motivos que levam uma empresa a trocar de rede de cooperação. Diagnosticar as razões que levaram ao surgimento desses problemas, impossibilitando o sucesso de um processo associativo, significa minimizá-los e também reduzi-los no momento de uma possível dissolução.

Durante este estudo as empresas foram devidamente analisadas na finalidade de descobrir esses motivos. Logo será apresentado um resumo dos depoimentos dados pelo empresário que trocou de rede, pelos três empresários que saíram da rede e pelos presidentes das redes das quais os empresários saíram, no que se refere, especificamente, aos motivos que levaram a empresa a sair e consequentemente a trocar de rede de cooperação. É realizado também um contraponto entre as perspectivas dos presidentes e empresários.

As empresas apresentaram como maior justificativa para suas saídas o oportunismo entre as empresas. Algumas empresas tentavam se aproveitar de boas oportunidades agindo de acordo com suas próprias conveniências, ocasionando, assim, a incerteza quanto o provável andamento das negociações delas; outras variáveis identificadas foram: a falta de incentivo para inovar e progredir dentro da rede, em que as redes enfrentaram falta de interesse em inovar e progredir na busca de novos objetivos

e ideias criativas; e a diminuição da relação custo-benefício durante o processo associativo, ocasionando, assim, incapacidade de gerar novos benefícios e oportunidades de crescimento para a empresa. O trecho de E1 expõe o oportunismo em sua rede interorganizacional:

Os fatores determinantes para nossa saída da rede foram, respectivamente, o pessoal começar focar muito a própria empresa, cada um queria focar o seu negócio e começou a prejudicar a rede, o pessoal queria tomar decisões puxando para o seu lado e não para a rede, o que ocasionava um desconforto e incerteza quanto às decisões das outras empresas. (E1) (informação verbal).

A partir da fala do Entrevistado 1, percebe-se claramente que o empresário saiu da rede ao qual fazia parte quando percebeu a presença de oportunismo entre as empresas integrantes. Willianson (1985) analisa que o comportamento oportunista é causado quando um ou mais atores da rede buscam concretizar seus próprios interesses, deixando de lado os interesses cooperativos e as normas da rede. O oportunismo é também visível nas falas de E4 e E6:

Era bastante visível o individualismo. Essa é uma palavra boa, certa. O cara que ia fazer as compras não se preocupava com os outros, ele realizava as compras daquilo que era bom pra ele, porque farmácia dele vendia, mas nas dos outros não, isso é individualismo. Isso é uma coisa que não existe, o cara lá pegar e comprar um monte de coisas que interessa pra ele, e os outros que se virem pra vender. Isso pra mim não é uma rede. (E4).

Isso foi um dos grandes problemas da nossa rede sempre. Nós fechávamos, a equipe da negociação fechava uma negociação com determinado fornecedor, em que todos deveriam canalizar as compras para esse, para que realmente obtivéssemos volume e ele pudesse nos conceder um desconto maior. Quando passa um trimestre, um semestre o fornecedor diz: “você não estão atingindo o acordado”. Daí quando tu olha a relação de quem comprou, têm alguns que estão comprando de outras marcas e não daquilo que foi acordado. Por isso que a credibilidade da rede em si acaba, ficando muito baixa. (E6) (informações verbais).

O oportunismo quanto aos interesses e decisões estratégicas acaba por impactar os integrantes da rede de diversas formas. Uma atitude oportunista, segundo Klein e Pereira (2014), pode prejudicar a confiança entre os parceiros da rede, aumentar a incerteza e dificultar a coordenação de diferentes atividades na rede, efeito citado pelos

presidentes. Ainda segundo os autores, esse comportamento é causado por um interesse dos atores em ganhos de imediato ou curto prazo. Como consequência disso, os integrantes das redes não conseguem alinhar suas estratégias e abandonam as suas redes.

O oportunismo acarreta ainda uma incerteza dos participantes com as redes ao qual se inserem. O trecho de E6 explicita a presença dessa variável:

Na prática a formatação da rede quando nos foi vendida a ideia no início e depois. No início a própria universidade nos apresentou uma proposta de futuro, de crescimento e pra mim esse foi o grande erro. Todo mundo entrou achando que ia ganhar muito dinheiro logo. E uma rede de cooperação é uma coisa que tu tem que te doar pra ganhar dinheiro em médio e longo prazo, mas tem que ter a cooperação de todos. E o programa quando nos foi vendido foi diferente, e isso gerou muita incerteza também. (E6) (informação verbal).

É possível verificar que a imprevisibilidade das decisões tomadas pelo oportunismo dos atores é o que causa a incerteza. Há uma expectativa dos integrantes das redes, ao entrarem nesse sistema, em obterem vantagens cooperativas, que não sendo alcançadas, geram dúvidas quanto à credibilidade da rede e à consistência das relações interorganizacionais.

Outra variável verificada pelas empresas e que foi determinante para a saída delas de suas respectivas redes interorganizacionais foi a falta de interesse da rede em buscar inovações para seus associados. Os trechos de E1 e E7 expõem a presença dessa variável:

A gente queria alguma coisa nova na parte de organização da empresa, contábil, fiscal e não só a parte de compra e de publicidade, então essa oportunidade de ter uma empresa maior, com mais condições de dar um suporte para um crescimento mais sustentável em termos de organização foi determinante para nossa mudança. (E1) (informação verbal).

Isso eu comentei com o coordenador de negociações. Nós temos que começar a ter um setor de inteligência e desenvolvimento de produtos da rede, porque inovação é tudo: se tu tem uma torneira diferenciada que só nós temos, pode jogar o preço que quiser que o mercado não vai ter como comparar porque aquela torneira é aquela torneira e aquele piso é aquele piso. Então nós temos que buscar produtos no mercado que às vezes não foram explorados no Sul, e é isso: trazer inovações que são

importantíssimas, que é o diferencial do mercado e não acontece muito. (E7) (informação verbal).

Diante das falas dos entrevistados, percebe-se que o modelo de redes interorganizacionais foi insatisfatório por conta da falta de interesse das redes em trazer e inovar processos. Os empresários entrevistados buscavam ampliações de aprendizagem, produtos, sistemas e até mesmo expansões do próprio negócio. No estudo de Farias e Miranda (2016), foi constatado que os empresários entrevistados encontravam nas associações entre empresas aberturas para inovação por meio da troca de informações e difusão do conhecimento. A inovação é, portanto, segundo a literatura, um dos principais objetivos das empresas participantes de redes de cooperação. A inovação, porém, mesmo sendo necessária nas redes, não era um foco direto das redes estudadas, como explanaram os presidentes. Ao passo que a inovação almejada não é alcançada, as empresas se retiram dessas parcerias.

Outro fator importante para a saída de redes de empresas foi a baixa relação custo-benefício percebida entre os empresários e suas entradas nas redes de cooperação. Os trechos de E2 e E5 são colocados para expor essa variável:

O principal foi o alto custo porque com esse valor da rede posso ter mais um funcionário e pago tranquilo o valor que ia pagar pra rede. Outro aspecto é que os descontos que tinha com os fornecedores continuaram os mesmos, eu não decaí, não perdi nada quando saí da rede, eu só ganhei, porque, mesmo que estava bom o companheirismo na rede, com os fornecedores, quando vai se realizar uma compra o que conta é a quantidade e se vai comprar a prazo ou a vista. Não mudou o percentual de desconto por comprar na rede ou não. (E2).

Olha, por um lado compensava permanecer, mas pelo outro não. Tinha alguns casos, como, por exemplo, propagandas na TV. Eles faziam em determinados lugares, como em Cruz Alta e região, mas aqui essa propaganda não aparecia. Em Porto Alegre eles faziam também, e isso entrava nos custos da rede, e daí eu estava pagando por algo que eu não tinha benefício. (E5) (informações verbais).

Os trechos destacados mostram que a baixa relação custo para permanecer na rede versus benefícios proporcionados pela rede era insatisfatória para os empresários. A opinião dos presidentes também era a mesma. Os empresários objetivavam reduzir preços com fornecedores, alcançar maiores públicos com o marketing com-

partilhado e obter retornos com a troca de ideias entre os membros da rede. Oliveira et al. (2016) explicam que a cooperação é motivada por valores como a interação, a colaboração, a integração e a reciprocidade de vários elementos. Quando esses valores deixam de ser seguidos, o custo para se manter na rede se torna maior perante os benefícios percebidos, inviabilizando a participação na rede.

Diante do exposto, as variáveis – oportunismo, incerteza, falta de incentivo para inovar e progredir e diminuição da relação custo-benefício – foram determinantes para que as empresas tomassem uma decisão e optassem por sair e trocar de rede de cooperação.

Essas variáveis funcionaram como uma espécie de efeito dominó na decisão da empresa em sair da rede. Wegner, De Rossi e Scarano (2014) explicam que o oportunismo e a incerteza, gerados pela falta de confiança, aumentam o custo das relações por conta de contratos e salvaguardas necessários para a manutenção dessas relações, inviabilizando as relações interorganizacionais. Com o aumento desses custos, tem-se uma diminuição da relação custo-benefício, que no modelo de Xavier Filho et al. (2015), é descrito como um fator condicionante para a saída de uma empresa de uma rede. Já a falta de incentivo à inovação proporcionada pelas redes analisadas vai contra o que trazem Comi e Epler (2010), que explicam que essa busca contínua por oportunidades de inovação atrai empresas a se envolverem em colaborações interorganizacionais. Essas variáveis possuem grande importância para a análise de outras empresas em novos projetos, até mesmo como base para a escolha de entrar em uma nova rede.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A formação de cooperações entre empresas do mesmo setor assume grande importância nas empresas de pequeno e médio portes que, decorrente da grande competitividade, não conseguem agir sozinhas no mercado. Segundo Verschoore (2005), a lógica predominante na formação de redes interorganizacionais centra-se na convicção de que as relações de interdependência entre as empresas podem resultar em ganhos para todos os envolvidos nesse processo.

No entanto, conforme mencionado anteriormente, muitas redes não conseguem proporcionar os resultados como as empresas integrantes esperavam. Esse fato faz com que as empresas busquem novas oportunidades e, conhecendo os benefícios proporcionados pela participação em redes de cooperação, optem por trocar de pro-

cesso associativo. Diante disso, o objetivo com este trabalho foi o de identificar fatores que levassem os donos ou gestores de empresas a trocaram de rede.

Entre os resultados, o primeiro aspecto a se destacar é o oportunismo de alguns integrantes que foi identificado na relação entre as demais empresas associadas à rede. O proprietário da empresa destacou que na relação e nas negociações entre as empresas muitas vezes eram vistos comportamentos oportunistas na realização de algumas atividades propostas pela rede. Outro fator apontado pelo entrevistado como problema para a empresa foi a incerteza quanto às decisões que eram tomadas pelas outras empresas participantes, tendo vista que a incerteza é um fator consequência ao problema anterior – oportunismo – pois onde há comportamentos oportunistas, há desconfiança e incerteza sobre o andamento do processo cooperativo. O terceiro problema identificado foi a falta de incentivo para inovar e progredir dentro e fora da rede, uma vez que a rede não proporcionava à empresa maneiras criativas de inovar, progredir e fortalecer o crescimento dela. Por fim, ressalta-se a questão da diminuição da relação custo-benefício entre empresa e rede; foi apontada como derradeira para a saída da empresa da rede, pois esta buscava benefícios, porém, às vezes, o custo despendido nessa busca era maior que a vantagem alcançada.

Esses aspectos negativos das redes, apontados pelos sócios e presidentes das empresas e redes em estudo, foram importantes para a decisão dos empresários de saírem das redes. Porém, poderiam ser também suficientes para que a empresa optasse por não participar de outra rede de cooperação, aproximando-se dos resultados encontrados por Klein (2012). No entanto, os benefícios já percebidos pela participação em rede foram essenciais para que a empresa de E1 optasse por buscar novamente a cooperação em uma rede que lhe oferecesse vantagens e resultados mais condizentes com os esforços e recursos despendidos.

Todas essas variáveis foram diagnosticadas a partir de relatos de empresas que saíram de uma rede de cooperação. Espera-se que o exposto neste estudo possa ajudar os empresários e gestores de redes a tomarem decisões mais conscientes sobre a entrada ou a saída de um processo cooperativo. Isso deve ser construtivo, portanto, para ambas as partes: rede e empresas parceiras.

Ressalta-se, também, que neste artigo houve a limitação de entrevistar somente três empresários que saíram de redes e os presidentes delas, e somente um empresário, especificamente, sobre a troca de redes interorganizacionais. Isso impede que os resultados deste estudo se generalizem. Sugere-se, para pesquisas futuras, um estudo quantitativo que permita analisar a insatisfação de empresas com suas respectivas redes de cooperação.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. As Relações Inter-organizacionais. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Org.). **Estudos Organizacionais – novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo, Iglu, 2000.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Organizational Economics: Understanding the relationship between organizations and economic analysis. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C. (Org.). **Handbook of organizational studies**. London: Sage Publications, 1996.

BARRINGER, B.; HARRISON, J. Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships. **Journal of Management**, v. 26, p. 36-403, 2000.

BEST, M. H. The New Competition. Institutions of Industrial Restructuring. **Polity Press**, Cambridge UK, 1990.

BEUREN, I. M.; ORO, I. M. Relação entre estratégia de diferenciação e inovação, e sistemas de controle gerencial. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 3, 2014.

CASTRO, C. G. et al. Teoria dos Custos de Transação explica a origem das redes? **Ágora: revista de divulgação científica**, v. 21, n. 2, p. 22-35, 2017.

CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of cooperation: managing alliances, network and joint ventures**. New York: Oxford University Press, 1998.

COMI, A.; EPLER, M. J. Challenges and solutions for knowledge sharing in inter organizational teams: first experimental results on the positive impact of visualization. In: TOCHTERMANN, K., MAURER, H. (Ed.). **Proceedings of the Tenth International Knowledge Management Conference Iknow '10**. Áustria: Graz, 2010. Disponível em: <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/27909644/challenges_and_solutions_for_knowledge_sharing.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1513722294&Signature=AdwE-97gSPtwe5eDh1tu2em99fEE%3D&response-contentdisposition=inline%3B%20filename%3DChallenges_and_Solutions_for_Knowledge_S.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2017.

CRUZ, E. M. K.; DA SILVA, L. I. da. Relações de Poder no Strategizing de uma Rede de Micro e Pequenas Empresas. **Desafio Online**, v. 3, n. 3, p. 44-61, 2015.

DA ROSA, J. S.; BITTENCOURT, C. A dinâmica das competências coletivas em um contexto de redes de cooperação. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, v. 11, n. 2, 2015.

EBERS, M. Explaining Inter-Organizational Network Formation. In: EBERS, M. (Org.). **The Formation of Inter-Organizational Networks**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

FARIAS, J. S.; MIRANDA, L. M. S. Ações coletivas para a promoção de exportações do setor apícola brasileiro: o caso da associação Abemel. **Economia & Gestão**, v. 16, n. 42, p. 116-137, 2016.

GARETH, B. Perfecting Partnerships. **Professional Engineering**, v. 17, p. 34-54, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GULATI, R. Silo busting: transcending barriers to build high growth organizations. **Harvard Business Review**, v. 85, i. 5, p. 98-108, 2007.

KEIL, T. Strategic Alliances – A Review of the State of the Art. Helsinki University of Technology. **Institute of Strategy and International Business**, Finland, 2000.

KLEIN, L. L. **Motivos que levam as empresas a retirarem-se dos processos cooperativos**: contribuições para a formação, gestão e desenvolvimento de redes interorganizacionais. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração)–Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2012.

KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D. Contributions to the interorganizational network management: determinant factors to lead partner companies to exit. **Read – Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 20, i. 2, p. 305-340, 2014.

LARENTIS, F. et al. Aprendizagem organizacional e relacionamentos interorganizacionais: um estudo de casos múltiplos. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 11, n. 4, p. 347-366, 2014.

LARSSON, R. et al. The interorganizational learning dilemma: collective knowledge development in strategic alliances. **Organization Science**, v. 9, i. 3, p. 285-305, 1998.

LIMA, G. B. et al. Interorganizacionais de cooperação para a internacionalização: o caso Brazilian Cattle. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 7, n. 2, p. 43-63, 2016.

LIMA, P. E. S. **Redes interorganizacionais**: uma análise das razões de saída das empresas parceiras. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração)–Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, Brasil, 2007.

LÜBECK, R. M.; WITTMANN, M. L.; LADEIRA JUNIOR, W. Rede Interorganizacional: inovação em serviços a partir da implantação da bilhetagem eletrônica em empresas de transporte público da região metropolitana de Porto Alegre. **Redes**, v. 14, n. 3, p. 186-210, 2009.

MESSNER, D.; MEYER-STAMER, J. **Governance and networks. Tools to study the dynamics of clusters and global value chains**. Disburg, 2000.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organizations: New concepts for new forms. **California Management Review**, v. 28, i. 3, p. 62-73, 1986.

MIRANDA JÚNIOR, N. da S.; COSTA, H. A. H; VALMIR E. Dificuldades para a Cooperação entre Hotéis Aglomerados Territorialmente: um estudo da hotelaria em Brasília-DF. **Revista Turismo em Análise**, v. 27, n. 1, p. 153, 2016.

NOHRIA, N.; ECCLES, R. **Networks and organizations**: structure, form and action. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

OLIVEIRA, W. S. et al. Gestão de Custos Interorganizacionais: uma pesquisa bibliométrica com base em publicações nacionais. **RAGC – Revista de Auditoria, Governança e Contabilidade**, v. 4, n. 16, 2016.

PEREIRA, B. A. D. **Estruturação de Relacionamentos Horizontais em Rede**. 2005. Tese (Doutorado em Administração)–Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

PEREIRA, B. A. D.; PEDROZO, E. A. O outro lado da cooperação: uma análise dos problemas na gestão das redes interorganizacionais. In: VERSCHOORE, J. R. S. (Org.). **Redes de cooperação**: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: FEE, 2004.

PEREIRA, B. A. D.; VENTURINI, J. C.; VISENTINI, M. S. Estruturação de relacionamentos horizontais em rede. **Read – Revista Eletrônica de Administração**, v. 12, n. 5, p. 396-417, 2006.

PERROW, C. **Complex Organizations: A critical essay**. New York: McGraw-Hill, 1998.

SENGE, P. M. et al. Collaborating for systemic change. **Sloan Management Review**, v. 48, i. 2, p. 44-53, 2007.

STROEHER, A. M. **Identificação das características das informações contábeis e a sua utilização para tomada de decisão organizacional de pequenas empresas**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração)–Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

VERSCHOORE, J. R. et al. Como a gestão das redes estratégicas regionais afeta os ganhos proporcionados às pequenas empresas associadas. **Gestão & Regionalidade**, v. 32, n. 94, p. 131-146, 2016.

VERSCHOORE, J. R. S. A Gestão de Redes Interorganizacionais: elementos para o desenvolvimento de uma estrutura específica. **Ensaio**, v. 3 n. 2, p. 3-25, 2005.

WEGNER, D.; DE ROSSI, G.; SCARANO, T. F. A dinâmica da cooperação: um estudo longitudinal em redes empresariais do setor moveleiro. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 12, n. 1, p. 111-137, 2014.

WILLIANSO, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: The Free Press, 1985.

XAVIER FILHO, J. L. J. et al. Desistência de cooperação em redes interorganizacionais: reflexões inspiradas na ação social Weberiana. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 6, p. 159-190, 2015.

Como citar este artigo:

ABNT

FREITAS FILHO, Antonio Carlos et al. Motivos que levam uma empresa a trocar de rede de cooperação. **RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba: Ed. Unoesc, v. 17, n. 2, p. 619-642, maio/ago. 2018. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>>. Acesso em: dia/mês/ano.

APA

Freitas Filho, A. C., Klein, L. L., Nunes Alves, J., & Uliana, D. (2018). Motivos que levam uma empresa a trocar de rede de cooperação. *RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 17(2), 619-642. Recuperado em dia/mês/ano, de <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>