

Rede – forma híbrida ou nova forma?

por Mariana Baldi e Fernando Dias Lopes

Este artigo tem por questão central ampliar a compreensão sobre redes como estrutura social e econômica de governança. Para isso são comparadas duas posições teóricas sobre a natureza desses arranjos: redes como formas intermediárias entre mercado e hierarquia (Williamson, 1985) e redes como nova forma (Powell, 1987 e 1990). Os autores deste artigo apresentam uma perspectiva integrada ao conceberem ambas as abordagens como focando dimensões distintas (unidade de análise – transações e relações sociais) e parciais (econômica e sociocultural) do fenômeno. O texto apresenta uma revisão teórica sobre novas formas, redes e seus mecanismos de coordenação, uma análise comparativa da abordagem econômica de Williamson e da abordagem social de Powell, além de sugerir um conjunto de proposições para investigação empírica.

Palavras-chave: Redes, Mecanismos de Coordenação, Novas Formas e Hierarquias

A literatura sobre novas formas organizacionais teve sua proliferação principalmente na década de 90 (Fenton e Pettigrew, 2000). Ainda que significativamente dispersa, esta literatura tem como ênfase os aspectos estruturais e processuais que diferenciam formas organizacionais atuais das formas ditas tradicionais. Entre os argumentos para salientar a presença de novas formas organizacionais está o de que a globalização e a busca por novos mercados intensificaram a competição e impuseram a necessidade de reformulação das estruturas organizacionais e dos processos de produção.

Novas formas organizacionais estão interrelacionadas com novos padrões de organização da produção, diferentes mecanismos de coordenação e controle, bem como sistemas de informação e produção e disseminação de conhecimento nas organizações. Nesse sentido, o novo estaria rela-

cionado ao uso de novos elementos organizacionais e a recombinação de elementos tradicionalmente usados (por exemplo, formalização e divisão do trabalho). O novo nos estudos organizacionais não tem como significado, necessariamente, uma completa mudança em termos de substância (por exemplo, a racionalidade que informa os processos organizacionais), podendo referir-se às alterações na forma como se apresentam os conteúdos e os processos organizacionais.

Nas últimas décadas, não somente as formas organizacionais sofreram alterações, mas também novas abordagens passaram a ilustrar elementos antigos despercebidos por teorias dominantes.

A década de 70 foi proeminente pelo debate sobre a influência dos aspectos institucionais na determinação de estruturas e processos organizacionais (Meyer e Rowan, 1977); pela abordagem da forma organizacional como determinada ao nível populacional - escolha, seleção e retenção (Hannan e Freeman, 1977); pela análise de formas como consequência das interdependências de recursos (Pfeffer e Salancik, 1978) e como dirigida pela busca da redução dos custos de transação (Williamson, 1975).

Nas décadas de 80 e 90, outras abordagens evidenciaram elementos culturais (Ouchi, 1980, e Grandori, 1993) e rela-

Mariana Baldi

Mestre em Administração e doutoranda em Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS/EA/PPGA, Brasil.
E-mail: mbaldife@yahoo.com.br

Fernando Dias Lopes

Mestre em Administração e doutorando em Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS/EA/PPGA, Brasil.
E-mail: fdlopes2001@yahoo.com.br

Recebido em Novembro de 2002 e aceite em Novembro de 2002.

Os novos estudos dos anos 80 e 90 mostraram a fluidez das estruturas organizacionais ou o desaparecimento de fronteiras claramente delimitadas. Esses estudos passaram a evidenciar o papel de mecanismos de coordenação, desconsiderados nas pesquisas conduzidas pelos teóricos contingencialistas na década de 60/70 e pelos economistas defensores da abordagem dos custos de transação.

cionais (Powell, 1987, 1990; Granovetter, 1985; Gulati, 1998) na determinação das formas organizacionais, principalmente no caso de redes. Esses novos estudos mostraram a fluidez das estruturas organizacionais ou o desaparecimento de fronteiras claramente delimitadas. Esses estudos passaram a evidenciar o papel de mecanismos de coordenação, desconsiderados nas pesquisas conduzidas pelos teóricos contingencialistas na década de 60/70 e pelos economistas defensores da abordagem dos custos de transação.

O foco deste artigo dar-se-á especificamente sobre redes, as quais serão assumidas como uma estrutura social e econômica de governança. Redes são formas organizacionais pautadas em diferentes aspectos relacionais - sociais e econômicos -, os quais têm sido objeto de análise de diversos autores (Grandori, 1997; Grandori e Soda, 1995; Ebers, 1997; Jarillo, 1988; Powell, 1987, 1990; Powell et al., 1996; Porras, 2001; Pettigrew e Fenton, 2000).

Uma terceira via de abordagem

As redes têm recebido crescente atenção na literatura organizacional, como uma decorrência, dentre outros motivos, de sua aplicação nas mais diversas esferas da sociedade. As redes têm sido empregadas como alternativa de expansão por empresas em setores competitivos (farmacêuticas, biotecnologia, automobilística), bem como por organizações não-econômicas, tais como ONG, universidades e centros de pesquisa.

Este artigo objetiva ampliar o debate sobre a natureza das redes em relação aos dois tipos dominantes de estruturas de governança - mercado e hierarquia. Partindo do debate em torno da questão se rede é uma nova forma (Powell, 1990; Borys e Jemison, 1989; Poldony e Page, 1998) ou uma

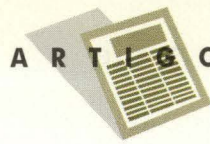
forma intermediária entre mercado e hierarquia (Williamson, 1985; Jarillo, 1988; Contractor e Lorange, 1988; Gomes-Casseres, 1996), este artigo apresenta uma terceira posição. Ou seja, entende-se que rede envolve formas tão variadas que podem englobar tanto formas efetivamente novas - com elementos qualitativamente diferentes - quanto formas alternativas muito próximas de mercado (*putting-out systems*) ou de hierarquia (*joint-ventures*). Assim, entende-se que nem Williamson (1985) nem Powell (1990) estavam equivocados, mas simplesmente desenvolveram visões parciais sobre redes.

Entende-se que rede envolve formas tão variadas que podem englobar tanto formas efetivamente novas - com elementos qualitativamente diferentes - quanto formas alternativas muito próximas de mercado («putting-out systems») ou de hierarquia («joint-ventures»). Assim, entende-se que nem Williamson nem Powell estavam equivocados, mas simplesmente desenvolveram visões parciais sobre redes.

Enquanto Williamson (1985) assumiu o conceito de redes apenas como uma forma intermediária entre as duas estruturas principais de governança (mercado e hierarquia), Powell (1990) colocou uma ênfase exagerada nas relações sociais, em detrimento das dimensões de preço e autoridade hierárquica, como mecanismos de coordenação nos diferentes tipos de redes.

Este artigo está estruturado como segue. Inicia com uma revisão teórica sobre o que são novas formas e quais são as principais formas organizacionais referenciadas na literatura em voga. O segundo tópico abordará os diferentes conceitos e mecanismos de coordenação empregados em redes. O terceiro tópico foca o argumento de Powell (1987, 1990) sobre redes como nova forma ou forma intermediária entre mercado e hierarquia. Finalmente, o quarto tópico apresenta a posição dos autores do artigo, além de um conjunto de hipóteses a ser investigado empiricamente.

O artigo tem um caráter eminentemente teórico e objetiva elucidar aspectos obscuros sobre redes. Objetiva também gerar elementos para investigação empírica sobre a



natureza das redes, utilizando-se para isso de uma combinação de diferentes abordagens teóricas.

Aspectos teóricos sobre novas formas organizacionais

Parker (1992) aponta que a transformação da sociedade atual levou ao surgimento de novas formas de atores sociais que têm pouca relação com o sistema industrial do século passado. Tais formas são estruturas fragmentadas em pequenas unidades de produção e gestão integradas por tecnologias de informação, com elevada autonomia dos membros da organização, no que concerne à atividade produtiva.

Galbraith e Lawler III (1995a) afirmam que as mudanças na década de 90, enfatizando aspectos tais como os hábitos das pessoas e o perfil da força de trabalho, impuseram mudanças nas estruturas organizacionais e nos modelos de gestão. Essas mudanças, segundo os autores, atualizaram as organizações no que respeita às necessidades dos trabalhadores, pugnando por mais autonomia, flexibilidade temporal e maiores desafios nas atividades a serem desenvolvidas.

A visão dos autores deixa saliente a idéia de que os arranjos organizacionais são contingentes às circunstâncias do momento. As forças da competição (custo, qualidade, velocidade de resposta às demandas, poder de compra, tecnologia, dentre outras) estabelecem as iniciativas estratégicas organizacionais. Esses argumentos, em certo sentido, vão ao encontro da teoria da dependência de recurso e da teoria da contingência. A força dos mercados, levando a um domínio da complexidade e variabilidade dos contextos organizacionais, faz com que a hierarquia, até então encarada como forma natural, perca força.

Galbraith e Lawler III (1995b) salientam ainda que organizações eficientes no futuro devem apresentar as seguintes características: descentralização, organização distribuída, tamanho da organização, estruturas não-hierárquicas ou menos hierárquicas, fluidez e configuração transitória.

- **Descentralização:** novas configurações - organizações em rede, por equipes, organizações horizontalizadas ou achatadas - pressupõem processos de tomada de decisão mais próximos do cliente.
- **Organização distribuída:** a descentralização das atividades anteriormente exercidas pela matriz passam a ser executadas por uma divisão ou unidade de negócios, velocidade e redução de custos.

– **Tamanho:** o desafio da organização passa a ser que, de acordo com as contingências do momento, ela necessita ser grande e pequena ao mesmo tempo.

– **Estruturas não-hierárquicas ou menos hierárquicas:** defende-se a idéia de que as organizações devem reduzir o número de níveis hierárquicos.

Quinn, Anderson e Finkelstein (2001) apontam a existência de um certo deterioramento das bases tradicionais de competitividade, tais como custos e qualidade, muito dinheiro, *know-how* e tempo. Num ambiente hipercompetitivo, a única vantagem duradoura é a habilidade de gerar novas vantagens, ou seja, o desenvolvimento e a disseminação do intelecto. Também dentro de uma perspectiva contingencialista, os autores consideram que as novas formas de organização são uma resposta ao ambiente, isto é, à globalização da economia, às mudanças tecnológicas e à desregulamentação, dentre outras.

Anterior ao trabalho de Quinn, Anderson e Finkelstein (2001), está o trabalho de Grandori (1993), a qual buscou sistematizar um conjunto de novas formas organizacionais. Construindo o conceito de novas formas numa perspectiva mais analítica que os autores anteriores, Grandori tomou como referência os mecanismos de coordenação e controle empregados em tipos específicos de modelos organizacionais. A autora criticou o trabalho de Mintzberg, afirmando que os formatos organizacionais não podem ser concebidos apenas como um arranjo interno, mas também externo. As formas tidas como novas pela autora são aquelas que fazem uso de mecanismos de coordenação que não são típicos de burocracias mas associados aos aspectos de mercado, cultura e tecnologia. Estes novos formatos aceitam a descentralização de direitos de decisão e de propriedade.

Dentre as formas analisadas pela autora estão as M-formas, N-formas, P-formas, FS-formas e J-formas, que passamos a expôr.

– **M-formas:** conhecidas como formas multidivisionais, têm como aspecto inovador a utilização de mecanismos de mercado para coordenar e controlar a ação interna da organização;

– **N-formas:** são usualmente definidas como organizações-redes. A coordenação interfirmas dá-se, crescentemente, através de mecanismos como os direitos de pro-

priedade. Outro mecanismo de coordenação utilizado pelas redes é a incidência de informação tecnológica.

- **P-formas:** neste tipo de arranjo estão as parcerias e a participação institucional. A democracia é evidenciada pela autora como principal mecanismo de coordenação.
- **FS-formas:** são caracterizadas por serem gerenciadas para possuir um alto grau de especialização e, conjuntamente, alto grau de flexibilidade.
- **J-formas:** finalmente, estes arranjos referem-se àqueles que utilizam mecanismos normativos de coordenação e controle. As formas japonesas de organização podem ser concebidas como exemplos típicos.

Os arranjos descritos por Grandori (1993) são bastante reconhecidos na literatura e na década de 70/80 já eram apresentados como novos. A autora merece destaque por apresentá-los sob um novo prisma - os diferentes mecanismos de coordenação empregues interna e externamente. Nesse sentido, faz-se pertinente lembrar o trabalho de Ouchi (1980), o qual apresenta os aspectos normativos como inovadores em relação aos arranjos hierárquicos tradicionais e ao mercado. Ouchi (1980) evidencia nas práticas japonesas de gestão mecanismos relacionais de coordenação que alcançam efetividade superior àqueles empregados em burocracias e trocas de mercado.

Também merecem destaque os trabalhos de Thoreli (1988), Powell (1987, 1990) e Gulati (1998) sobre redes, os quais, ainda que possuindo diferentes posições teóricas, mostram como esses arranjos se diferenciam dos arranjos tradicionais em função dos mecanismos de coordenação e controle empregados, pela desmaterialização das fronteiras organizacionais e pela lógica de ação utilizada (cooperação ao invés de competição, ainda que esta última não desapareça).

Fenton e Pettigrew (2000), objetivando compreender novas formas organizacionais, desenvolveram um programa de pesquisa denominado *Innovative Forms of Organization* (INNFORM). Diferentemente dos trabalhos citados anteriormente, a preocupação dos autores foi sistematizar as várias abordagens empregadas sobre novas formas para tornar mais claro o conceito, bem como verificar sua associação com desempenho. Os artigos que compõem o livro **The Innovating Organization**, organizado pelos dois autores,

têm como foco vários estudos de caso sobre diferentes formas organizacionais concebidas como novas na literatura vigente.

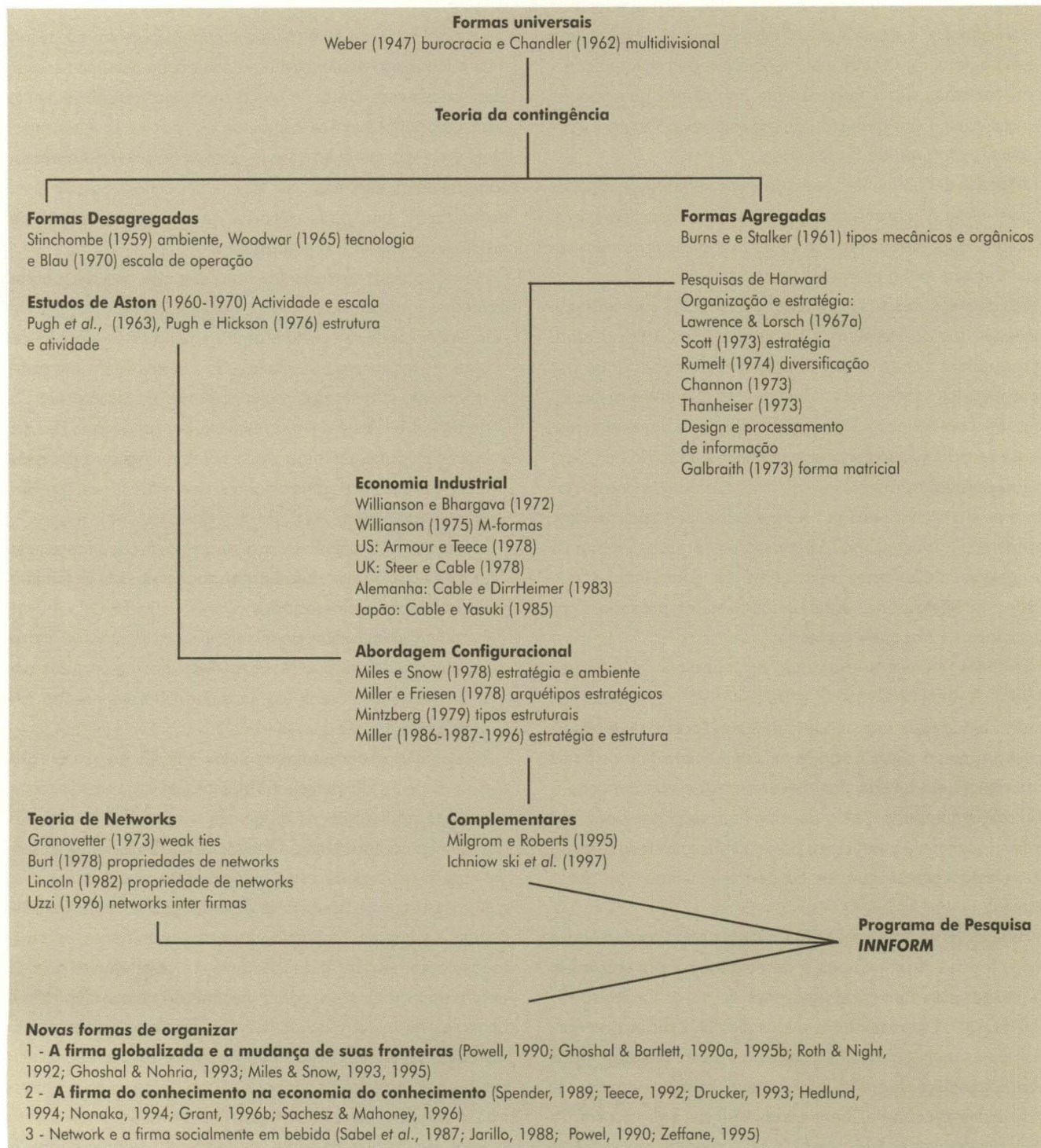
Os dois autores estabeleceram uma relação entre novas formas e inovação. Assumindo uma concepção Schumpeteriana, eles conceberam inovação como mudança radical, podendo estar associada à novas combinações radicais de elementos. Mais uma vez, percebe-se que o novo não se refere necessariamente à alteração na lógica de ação adotada pela organização, mas pode referir-se aos aspectos estruturais e processuais de mesma natureza.

Inovação para os referidos autores pode assumir quatro diferentes instâncias:

- Inovação pode referir-se a uma genuína disseminação de uma inovação organizacional. Os autores citam o desenvolvimento das formas multidivisionais na década de 30 ou a possibilidade da sua equivalência na década de 90;
- Inovação pode ser uma nova combinação de processos e/ou estruturas organizacionais que não foram previamente associados;
- Inovação pode referir-se a alguma nova combinação de processos e/ou estruturas organizacionais que já tenham sido previamente associadas;
- Finalmente, inovação pode referir-se a alguma iniciativa organizacional, a qual é nova especificamente para um setor mas que, no entanto, já tenha sido empregada em outros setores.

Esses critérios apresentados pelos autores trazem para o debate o papel da percepção dos atores organizacionais - entendido aqui como os dirigentes - na definição daquilo que é novo ou não. Nesse sentido, torna-se relevante observar que o novo pode estar associado ao contexto social e cultural em que se desenvolve determinada forma organizacional. Assim, por exemplo, formas organizacionais pautadas na convergência de valores entre os diferentes grupos dentro da organização, como mecanismo de coordenação e controle, não eram novas no Oriente, mas radicalmente novas no Ocidente. Nessa mesma linha, estruturas matriciais ou por projetos, empregadas em setores da administração pública, representaram significativas inovações para o setor, ainda que bastante utilizadas em setores competitivos da economia.

Figura I
Perspectivas teóricas sobre desenho organizacional 1950-2000



Fonte: Pettigrew e Fenton (2000, p. 2)

A figura 1 reúne o conjunto de abordagens teóricas que caracterizam o campo de estudo do desenho organizacional entre o início dos anos 50 e início de 2000. Segundo os dois autores, as diversas perspectivas, ainda que pautadas em diferentes pressupostos, concordam que a forma, os processos e os papéis organizacionais no século XXI têm mudado profundamente e parecem manter-se em transformação.

Atualmente, a menor ênfase à organização formal pode ser explicada pela forte ênfase recebida pelos aspectos relacionais das organizações ou pelos mecanismos não-estruturais de coordenação em evidência, os quais permitem maior flexibilidade para atender as demandas da modernidade.

O programa INNFORM, desenvolvido por Fenton e Pettigrew (2000), tem como ponto central a natureza das novas formas organizacionais. Esse programa identificou três temas que permeiam os estudos sobre desenhos organizacionais:

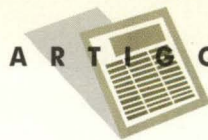
- **A firma globalizada e a mudança de suas fronteiras:** os autores comentam que a globalização tem produzido rápidas mudanças tecnológicas e tem intensificado a competição. Com isso, a ênfase dos objetivos organizacionais tem mudado de economizar para adicionar valor. Em consequência, a verticalização passa a ceder espaço para novas formas de organizar. Entre essas formas podem-se destacar as redes (Alter e Hage, 1993; Gulati, 1998; Powell, 1987, 1990; Powell, Koput e Smith-Doerr, 1996) e as alianças estratégicas (Contractor e Lorange, 1988; Rodrigues, 1999; Gomes-Casseres, 1996; Child e Faulkner, 1998).
- **A firma do conhecimento em uma economia do conhecimento:** a abordagem teórica *knowledge-based view* é central neste aspecto. Para seus representantes, novas formas organizacionais precisam ser desenvolvidas caso as organizações pretendam elevar seu capital intelectual. Ainda sobre este aspecto, são feitas referências sobre o gerenciamento de ativos intangíveis, sua aquisição e integração, dentro e entre firmas. Assim, novas perspectivas sobre desenho organizacional estão baseadas em novos princípios, tais como multiplicação e combinação, integração e interdependência.

– **Redes e a organização socialmente embebida** (*socially embedded firm*): Fenton e Pettigrew (2000) explicam que as redes intra e interorganizacionais representam uma perspectiva alternativa àquela defendida pela abordagem dos custos de transação, a qual tem a hierarquia como forma superior para economizar nas transações. O tema das relações organizacionais tem sido dominante na literatura sobre redes interorganizacionais como um mecanismo-chave de coesão e controle. Nesta perspectiva, a interdependência com outras instituições políticas e sociais é entendida como vital para a sobrevivência organizacional. Percebe-se nessa afirmação a proximidade da abordagem de redes com a abordagem institucionalista (Powell e DiMaggio, 1991) e com a perspectiva de *embeddedness* (Granoveter, 1985; Uzzi, 1996, 1997).

Os temas apontados pelos autores acima englobam a essência do debate sobre novas formas. Os autores afirmam ainda que a literatura sobre novas formas tem envolvido, fundamentalmente, aspectos de estrutura e processo. Para esses autores, e também de acordo com este artigo, as evidências parecem ser de que a organização hierárquica formal está ainda presente como uma referência institucional, ainda que nem sempre crucial para determinar atividades e competências organizacionais. Atualmente, a menor ênfase à organização formal pode ser explicada pela forte ênfase recebida pelos aspectos relacionais das organizações ou pelos mecanismos não-estruturais de coordenação em evidência, os quais permitem maior flexibilidade para atender as demandas da modernidade.

Redes – abordagens teóricas e novos «insights»

As redes envolvem uma ampla variedade de arranjos cooperativos, tais como alianças estratégicas, *joint-ventures*, consórcios e acordos tecnológicos (Powell, 1987; 1990; 1998; Alter e Hage, 1993; Bleek e Ernst, 1993; Nohria, 1992; Ebers, 1997; Gulati, 1998). As pesquisas sobre redes têm focado diferentes aspectos, como motivação, confiança, influência de variáveis culturais, estrutura e mecanismos de avaliação de desempenho organizacional. Associada à variedade de temas sobre redes está também uma ampla variedade de abordagens teóricas e metodológicas, as quais cada vez mais têm sido integradas para se



compreender as nuances desses complexos arranjos organizacionais (Oliver, 1990; Grandori e Soda, 1995; Osborn e Hagedoorn, 1997; Porras, 2001).

Entre os motivos para formação de arranjos cooperativos pode-se citar a redução de custos de transação, o controle mais efetivo de interdependências organizacionais, a obtenção de legitimidade organizacional, um melhor posicionamento estratégico no mercado atual ou em um mercado futuro da organização. Podem-se mencionar também aspectos relativos a ativos não-tangíveis (conhecimento tácito para desenvolvimento e uso de tecnologias), bem como associação do nome da empresa com marcas internacionalmente reconhecidas. Esses motivos resultam dos diferentes focos teóricos, os quais, uma vez que ganham visibilidade na literatura, passam cada vez mais a ser incorporados conscientemente pelos gerentes como objetivos organizacionais na formação de redes.

Segundo Pfeffer e Nowak (1976), relacionamentos interorganizacionais são importantes por diluírem os riscos de novos investimentos industriais, por estabelecerem infra-estrutura combinada com grande economia e por propiciarem o acúmulo de grande volume de capital, impensável muitas vezes para uma organização isoladamente. Nessa mesma linha, Contractor e Lorange (1988) enfatizaram a cooperação organizacional como um caminho alternativo para alcançar sucesso. Ampliando os motivos apresentados por Pfeffer e Nowak (1976), os autores identificaram que a formação de diferentes tipos de arranjos cooperativos estaria associado à: redução de risco, economia de escala e racionalização no uso de recursos, transferência tecnológica, cooptar e bloquear competição, atender exigências governamentais para ingresso em determinados mercados, bem como superar barreiras comerciais, facilitar a expansão industrial no caso de firmas inexperientes nesses mercados e ligar contribuições complementares de parceiros em uma cadeia de valor. Estes motivos extrapolam àqueles ligados especificamente ao gerenciamento de interdependências organizacionais e incluem objetivos estratégicos como centrais na decisão de cooperar.

Alter e Hage (1993) consideram redes como consistindo em uma ampla variedade de arranjos institucionais usados para coordenar atividades *cross-border*. Eles afirmam que

tais arranjos produzem desempenho econômico e qualidade superior. Assim, escrevem que redes se ajustam mais rapidamente às condições de mudança tecnológica e de mercado, desenvolvimento de novos produtos e serviços, em um período de tempo mais curto, além de proverem soluções mais criativas no processo. Em relação à abordagem de custos de transação, a perspectiva de Alter e Hage (1993) produziu avanços por considerar o acesso a benefícios mais criativos e inovadores - qualidade, flexibilidade e inovação.

Bleek e Ernst (1993), citando setores como os farmacêutico, bancário e de computadores, sugerem que os executivos têm aprendido que longas batalhas competitivas enfraquecem suas companhias. Segundo os autores, essas batalhas deixam suas companhias financeiramente exaustas e vulneráveis à próxima onda de competição e inovação. No entanto, outros autores (Hamel, 1990; Porras, 2001) entendem que cooperação não elimina competição. Para Ohmae (1993), colaboração representa a melhor alternativa para enfrentar o processo de globalização, ainda que tenha que se assumir o risco da perda ou compartilhamento de controle da organização.

Finalmente, Nohria (1992) aborda redes sob dois diferentes prismas: como uma forma organizacional e como uma perspectiva teórica. Como uma forma organizacional, abarca uma ampla variedade de relacionamentos, tais como alianças estratégicas, *joint-ventures* e consórcios.

Nohria (1992) afirma que, como perspectiva teórica, tem recebido crescente ênfase devido a três diferentes razões:

- A emergência da chamada «nova competição», descrita como um padrão de competição que se desenvolveu nas últimas duas décadas, ilustrada pelo empreendedorismo de firmas em distritos regionais como Silicon Valley e Terceira Itália, em novas indústrias como computadores e biotecnologia, bem como a emergência competitiva de economias asiáticas;
- A segunda razão está associada aos recentes desenvolvimentos tecnológicos, permitindo o funcionamento de arranjos organizacionais espacialmente dispersos, bem como novas maneiras para a organização interna das firmas;
- Finalmente, o crescente interesse por redes pode ser associado à maturidade do tema dentro dos estudos organizacionais.

Ao focar redes como mecanismos constitutivos do ambiente, ao mesmo tempo em que são constituídas por ele, Nohria avança em relação aos autores citados anteriormente. Esse autor define o ambiente como uma rede ligando atores com os mais diversos interesses.

Estudos de caso mais recentes em três diferentes setores da economia americana, incluindo organizações que empregam tecnologia intensiva, verificou que as condições que deram origem às redes eram bastante diversas. As evidências obtidas no estudo mostraram que a maioria das redes foram motivadas por questões bastante distintas das preocupações de minimizar custos de transação. Estudos posteriores realizados no setor farmacêutico e de biotecnologia confirmaram essas conclusões. Nesses estudos, o «locus» da inovação estava nas redes de aprendizagem.

Abordagens pautadas em um pressuposto eminentemente racional sobre redes - como ela se forma, quais são os principais mecanismos de coordenação empregados para viabilizar sua sobrevivência e principais motivações - são dominantes na literatura. No entanto, na década de 90 ocorreu um crescimento significativo de abordagens que passaram a desafiar as perspectivas anteriores (Powell, 1990, 1998; Powell, Koput e Smith-Doerr, 1996; Gulati, 1995, 1998; Uzzi, 1996, 1997). Tais abordagens, ainda que não desconsiderem as motivações econômicas e estratégicas para formação de redes, identificaram a importância dos arranjos institucionais e dos diferentes laços sociais que se estabelecem entre indivíduos e organizações na formação dos mais variados arranjos cooperativos.

Powell (1990) desenvolveu estudos de caso em três diferentes setores da economia americana, incluindo organizações que empregam tecnologia intensiva, e verificou que as condições que deram origem às redes nesses setores eram bastante diversas. As evidências obtidas no estudo mostraram que a maioria das redes foram motivadas por questões bastante distintas das preocupações de minimizar custos de transação. Estudos posteriores (Powell, 1998; Powell, Koput e Smith-Doerr, 1996) realizados no setor farmacêutico e de

biotecnologia confirmaram suas conclusões. Nesses estudos, o *locus* da inovação estava nas redes de aprendizagem, não em organizações isoladas. A dinamicidade dessas redes, segundo os autores, muda a ênfase das relações contratuais para a ênfase nos aspectos processuais.

As abordagens sobre novas formas e redes apresentadas anteriormente possuem uma concepção predominantemente racional e econômica. Teorias como dependência de recursos, custos de transação e comportamento estratégico, ao negligenciarem a força do ambiente social e cultural, não visualizaram formas novas fora do contínuo mercado/hierarquia. A partir da publicação do artigo clássico de Granovetter (1985), rede passou a ser analisada tomando-se em consideração as redes sociais que a perpassam.

Redes e os diferentes mecanismos de coordenação

Coase (1996) abriu o debate sobre preço e autoridade como dois mecanismos centrais para controle e coordenação de trocas no mercado. Ele questionou o preço como determinante único na alocação de recursos e defendeu a firma como uma forma mais eficiente quando os gerentes não dispusessem de informações completas sobre as condições de mercado.

Martinez e Jarrilo (1989) definem mecanismo de coordenação como qualquer ferramenta administrativa para alcançar integração entre diferentes unidades dentro de uma organização. Posteriormente, Grandori (1993) e Grandori e Soda (1995) utilizaram o conceito de mecanismo de coordenação para diferenciar a variedade de redes utilizadas como arranjos econômicos para gerenciar trocas e sustentar cooperação. Powell (1990), por sua vez, fez referência aos mecanismos de coordenação empregados em redes como elementos capazes de diferenciá-las qualitativamente de mercados e hierarquias, conforme concebido por Williamson (1985).

Baseados em dez diferentes mecanismos de coordenação, Grandori e Soda (1995) criaram uma tipologia com três tipos distintos de redes: redes burocráticas, redes sociais e redes de propriedade. Esses diferentes tipos de redes empregam não somente combinações distintas de mecanismos de coordenação mas também intensidade diferente dos mesmos. Os mecanismos de coordenação e suas respectivas características são apresentados no Quadro I.

Quadro I
Mecanismos de cooperação e suas características

| Mecanismo | Características |
|--|--|
| Comunicação, decisão e negociação | São os mecanismos mais baratos e mais ubíquos. Estão sempre presentes <i>ex-ante</i> e <i>ex-post</i> em todos os tipos de networks. |
| Coordenação social e controle | Estão sempre presentes e consistem de estáveis e profundos relacionamentos baseados em normas, reputação e controle por pares. |
| Integração e <i>linking-pin</i> roles e uso de unidades de coordenação | São os mecanismos chaves para criar um desenho organizacional em rede (tanto interno quanto externo à firma). |
| Staff comum | Normalmente empregados quando o escopo da cooperação inter firma é amplo e o número de firmas cooperando também é elevado. |
| Relações hierárquicas e de autoridade | Ainda que este mecanismo seja típico de firmas, ele é frequentemente empregado em networks tais como <i>franchising</i> e consórcios. |
| Planejamento e sistemas de controle | São empregados para resolver problemas associados com a distribuição/delegação de comportamentos cooperativos esperados. |
| Sistemas de incentivos | São importantes mecanismos empregados para realinhar objetivos, principalmente em contextos de atividades informalmente complexas, nas quais é difícil de mensurar o desempenho. Direitos de propriedade são mecanismos típicos dessa natureza. |
| Sistemas de informações | São considerados de grande importância por produzirem reduções espectaculares de custos em comunicação e porque eles podem ser empregados como um mecanismo de coordenação stand alone em um relacionamento inter firma. |
| Infraestrutura e apoio público (estado) | Esses mecanismos são empregados normalmente em casos os quais cooperação seria altamente benéfica mas muito difícil de alcançar e manter. O papel dos agentes governamentais locais pode ser associado com a criação de infra-estrutura para acelerar a criação de parques e clusters industriais. |
| Sistemas de seleção | Este mecanismo é empregado para restringir acesso às outras firmas na network. Eles são considerados bons preditores de comportamentos relevantes para cooperação. |

Fonte: Construído pelos autores a partir de Grandori e Soda (1995, pp. 194-197)

Grandori e Soda (1995), baseando-se nesses dez mecanismos de coordenação e mais duas dimensões – formalização e centralização –, descrevem os três tipos de redes. Sinteticamente, eles explicam que **redes sociais** envolvem relações puramente sociais, não sendo amarradas através de acordos formais de nenhum tipo. Na literatura esse tipo de arranjo tem sido referido como «*soft redes*» (Porrás, 2001). Os principais tipos de redes sociais simétricas e paritárias são os seguintes: redes pessoais, *interlocking directorates*,

alguns tipos de distritos industriais. Entre as redes sociais assimétricas, encontram-se: *putting-out* redes e *sub-contracting* redes. As **redes burocráticas** caracterizam-se pela formalização dos laços, os quais não são necessariamente completos em todas as relações. Entre os principais tipos assimétricos estão as *agency* redes, licenciamentos e franquias. Finalmente, as **redes de propriedade** são aquelas que empregam sistemas de incentivos para sustentar a cooperação, principalmente em casos onde incerteza e

oportunismo são particularmente relevantes. Este tipo de rede não difere muito das redes burocráticas. Entre os principais tipos de redes de propriedade estão as *joint-ventures* e as *capital-ventures*.

A abordagem empregada por Grandori e Soda (1995) contribui para o debate ao gerar elementos para diferenciar os tipos de redes, bem como para avaliar a coerência dos mesmos em relação à forma. Além disso, o conhecimento dos mecanismos de coordenação, característicos de cada tipo de rede, abre caminho para a geração de instrumentos para avaliação da efetividade na aplicação em diferentes contextos. Assim como Martinez e Jarrilo (1989), Grandori e Soda (1995) fazem referência não somente aos mecanismos estruturais de coordenação mas também aos mecanismos informais, ainda que não desenvolvam essas diferenças na tipologia.

O trabalho de Martinez e Jarrilo (1989) contribui para o estudo de redes ao mostrar a importância dos mecanismos não-estruturais no gerenciamento de redes, bem como sua compatibilidade com os mecanismos estruturais. Essa perspectiva torna-se importante uma vez que, em muitas circunstâncias, tais mecanismos são apresentados como opostos. Os autores mostraram que existe uma complementaridade entre mecanismos estruturais e não-estruturais, onde a importância de cada um varia em função do tempo e do tipo de organização envolvida na rede.

Rede – a escolha entre forma híbrida e nova forma

O debate sobre rede, neste artigo, não visa colocar em questão se ela é ou não uma nova forma em relação ao modelo burocrático weberiano. A essência do debate é pensar como redes se colocam frente ao debate iniciado por Williamson (1985) e Powell (1987, 1990). Ao fazer essa discussão, os autores acreditam contribuir com estudos posteriores na aplicação de abordagens mais integradas para compreender redes.

Teóricos de custos de transação consideram redes como formas intermediárias entre mercados e hierarquias. Segundo Williamson (1985), estas formas são empregadas quando mercados e hierarquias não respondem satisfatoriamente às necessidades de eficiência. A escolha entre essas três estruturas dominantes de governança é pautada na

Teóricos de custos de transação consideram redes como formas intermediárias entre mercados e hierarquias. Segundo Williamson (1985), estas formas são empregadas quando mercados e hierarquias não respondem satisfatoriamente às necessidades de eficiência.

natureza das transações a serem empreendidas. A natureza das transações, por sua vez, é definida por três elementos: a especificidade dos ativos envolvidos nas transações, a frequência com que tais transações são empreendidas e o número de negociadores envolvidos (*small numbers*). Esses três elementos são indicadores do nível de oportunismo e incerteza a que estarão sujeitas as transações no mercado.

Estes elementos também tornam-se cruciais diante da presença da racionalidade limitada, como uma dimensão cognitiva-chave no processo decisório. Hierarquia e redes são consideradas como arranjos alternativos ao mercado, capazes de reduzir o impacto tanto do oportunismo quando dos limites cognitivos impostos aos dirigentes, em situações onde existe a presença de *small numbers*, ativos específicos e frequência nas transações. Não estando presentes estes elementos, as transações podem ser realizadas com maior eficiência, diretamente no mercado. A escolha entre as três principais estruturas de governança é realizada com base em análises comparativas da eficiência nas diferentes combinações dos elementos referidos anteriormente.

Williamson (1985) inicialmente reconheceu redes apenas como forma intermediária e transitória. Mais tarde (Williamson, 1995) passou a reconhecê-la como uma forma híbrida e, por isso, alternativa entre as demais. Para esse autor, formas híbridas podem ser distinguidas pelos diferentes mecanismos de coordenação e controle empregados, bem como pela habilidade em responder aos desafios no ambiente. Redes, para os teóricos dos custos de transação, combinam elementos de mercado e hierarquias para economizar nos custos de transação e garantir a adaptação da organização às mudanças ambientais.

Powell (1987, 1990), por sua vez, considera rede como um arranjo organizacional de terceiro tipo, não como uma forma intermediária entre mercado e hierarquia. Para esse autor, redes têm características próprias, sendo qualitativa-

Da mesma forma, hierarquia não representa um ponto final evolucionário do desenvolvimento econômico. Análises históricas mostram que firmas, com fronteiras estritamente definidas e operações claramente centralizadas, são bastante atípicas.

mente diferentes de mercado e hierarquia (ver Quadro II). Concordando com Powell (1987, 1990), Podolny e Page (1998) afirmam que redes possuem muitas vantagens distintas, em termos de eficiência, as quais não são comuns aos tipos puros de mercados e hierarquias.

O emprego limitado do conceito de redes pelos economistas deve-se, segundo Powell (1987), à sua incompreensão quanto às mudanças sociais e econômicas ocorridas nos últimos tempos. Ainda que economistas tenham reconhecido que mercados são informalmente organizados e que acordos contratuais, normalmente, contêm propriedades hierárquicas, eles não endereçam o amplo conjunto de fatores sociais, políticos e históricos que podem ser importantes para explicar relações cooperativas. Em contraposição às abordagens econômicas sobre redes, Powell (1990) foca nos padrões horizontais e verticais de troca, nos fluxos interdependentes de recursos e nas linhas recíprocas de comuni-

cação, que viabilizam a efetividade desses novos arranjos.

Powell (1990) rejeita o contínuo mercado-hierarquia. Evidências históricas e antropológicas indicam que o mercado não é nem o ponto de partida nem a forma elementar de troca, capaz de abarcar todas as outras alternativas. Da mesma forma, hierarquia não representa um ponto final evolucionário do desenvolvimento econômico. Análises históricas mostram que firmas, com fronteiras estritamente definidas e operações claramente centralizadas, são bastante atípicas.

Finalmente, o autor afirma que esta visão de contínuo falha por não capturar a complexa realidade das trocas e por desconsiderar o papel exercido pela reciprocidade e colaboração como mecanismos alternativos de governança.

Powell (1987, p. 68) defende que as redes representam uma ruptura com o modelo burocrático, afirmando ainda que **«esses arranjos organizacionais que não são nem burocracias nem formas de mercado são características altamente significativas da realidade organizacional contemporânea»**.

Grandori e Soda (1995) desenvolveram uma terceira posição sobre redes. Para esses autores, o debate estabelecido por Williamson (1985) e Powell (1990) é metafísico e

Quadro II
Comparações estilizadas de formas de organizações econômicas

| Características-chave | Formas | | |
|---|--|---|--|
| | Mercado | Hierarquia | Networks |
| Bases normativas | Contrato - direitos de propriedade | Relação empregatícia | Complementariedade de forças |
| Meios de Comunicação | Preços | Rotinas | Relacional |
| Métodos de resolução de conflitos | Desacordos - recorre a corte para que se faça cumprir o acordo | Autoridade administrativa - supervisão | Normas de reciprocidade - preocupação reputacional |
| Grau de flexibilidade | Alto | Baixo | Médio |
| Montante de comprometimento entre as partes | Baixo | Médio para alto | Médio para alto |
| Tom ou clima | Precisão e/ou suspeita | Formal, burocrático | Open-ended, benefícios mútuos |
| Preferência e escolha de atores | Independente | Dependente | Independente |
| Mistura de formas | Transações repetidas (Geertz, 1978) | Organização informal (Dalton, (1957) | Status hierárquicos |
| | Contratos como documentos hierárquicos (Stinchcombe, 1985) | Características de mercado: centros de lucros, transferência de preços (Eccles, 1985) | Múltiplos padrões Regras formais |

Fonte: Powell (1990, p. 300)

não contribui muito para a compreensão de redes e sua eficiência. Eles procuraram desenvolver uma abordagem mais operacional e equilibrada sobre os modos de coordenação empregados em relações interorganizacionais, conforme apresentado no tópico anterior. Além desse aspecto, Grandori e Soda (1995) explicam que Williamson (1985) e Powell (1990), ao abordarem redes como uma forma geral, não geraram elementos suficientes para um entendimento útil dos problemas associados com relações cooperativas.

Em síntese, eles argumentam que redes não são uma forma intermediária, por que seus atributos diferem daqueles empregados tanto em mercados quanto em hierarquias, sendo mais especificamente uma síntese deles. Em oposição ao argumento de Powell (1990), eles afirmam que os mecanismos característicos de redes não são necessariamente únicos, pois incluem uma mistura em diferente intensidade das propriedades de mercados e hierarquias.

As três abordagens, ainda que apresentem argumentos consistentes e coerentes, deixam em aberto aspectos centrais para explicação de redes e seus mecanismos de coordenação. O próximo tópico visa endereçar esses aspectos e propor uma alternativa.

Considerações finais

Rede é uma nova forma ou uma forma intermediária? Esta questão não comporta uma resposta direta sim ou não. Uma resposta direta negaria a variedade de formas que uma rede pode assumir, bem como a variedade de objetivos que ela pode atender.

A divergência que se estabeleceu entre Williamson e Powell deve-se, em grande parte, à perspectiva teórica adotada por cada autor. Enquanto Williamson tinha como preocupação entender a eficiência de diferentes estruturas de governança na realização de trocas econômicas, Powell estava interessado em entender como fatores sociais, culturais e políticos explicavam a natureza da estrutura e ação organizacional.

Influenciado pela abordagem institucionalista, Powell rejeitou a explicação descontextualizada sobre redes. Williamson, por sua vez, influenciado pelas questões propostas por Ronald Coase, não visualizava relevância nos laços sociais entre atores. Seu foco de análise eram as

Os autores deste trabalho têm como proposição que rede engloba uma ampla variedade de formatos organizacionais – «joint-ventures», consórcios, parcerias para fornecimento, etc. – com objetivos também amplamente diversificados. Tais diferenças estruturais e objetivos, por sua vez, tendem a basear-se em uma variedade significativa de mecanismos de coordenação.

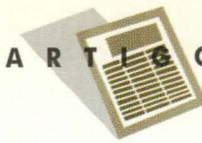
transações como dimensão comparativa para diferenciar mercados, hierarquias e redes, em termos de eficiência. Neste sentido, partindo de unidades de análises tão distintas e perspectivas teóricas divergentes, certamente o conceito de redes para eles seria evidentemente divergente.

Hoje, tais distâncias parecem mais curtas, pois Williamson, ao contribuir para o delineamento do artigo de Powell (1990), passou a observar as relações de trocas sob novos prismas. Os trabalhos posteriores de Williamson já refletem as proposições críticas de Mark Granovetter sobre custos de transação. Assim, torna-se saliente nos seus trabalhos a referência aos aspectos como confiança no estabelecimento de trocas de mercado, bem como à importância do ambiente institucional em moldar o cálculo comparativo da eficiência das estruturas de governança.

Uzzi (1996, 1997), por sua vez, avançou em relação tanto ao trabalho de Williamson (1995) quanto em relação ao trabalho de Granovetter (1985) ao especificar, em profundidade, a natureza dos laços que se estabelecem nas transações de mercado. Nesta linha, o autor procurou compreender como se caracterizam as transações em uma rede num setor altamente competitivo.

O autor identificou duas formas de troca que sumarizam as transações em uma rede: *arm's length ties* e *embedded ties*. A primeira caracteriza-se por uma natureza não-repetitiva das interações e por uma falta de reciprocidade entre os parceiros, estando restrita às questões econômicas. O segundo tipo relaciona-se com a natureza pessoal nos relacionamentos de negócios. Três componentes caracterizam este tipo de laço e são componentes da estrutura social: arranjos para resolverem problemas conjuntamente; confiança e *fine-grained information transfer*.

Os autores deste trabalho têm como proposição que rede



Ainda que a grande maioria das grandes redes tenha como componentes centrais, mecanismos provenientes de mercados e hierarquias, não é difícil encontrar redes que dispensam, em grande parte, mecanismos estruturais de coordenação e controle. Arranjos colaborativos entre universidades e empresas, por exemplo, têm se pautado significativamente na confiança entre os atores e nos valores acadêmicos.

engloba uma ampla variedade de formatos organizacionais – *joint-ventures*, consórcios, parcerias para fornecimento, etc. – com objetivos também amplamente diversificados. Tais diferenças estruturais e objetivos, por sua vez, tendem a basear-se em uma variedade significativa de mecanismos de coordenação. Nesse sentido, certas redes podem pautar-se, fundamentalmente, em laços sociais, onde os atores não consideram o oportunismo como fator determinante da escolha. Por outro lado, certas redes, tais como *joint-ventures*, podem pautar-se fundamentalmente em mecanismos estruturais de coordenação, utilizando-se de contratos detalhados para evitar qualquer tipo de oportunismo.

Retomando a questão central do artigo, afirma-se que certos tipos de redes podem ser considerados formas híbridas, por pautarem-se, fundamentalmente, em uma combinação de mecanismos de mercado e hierarquia. Acordos desenvolvidos na indústria automobilística, por exemplo, tendem a empregar mecanismos formais de controle e coordenação, sistemas integrados de comunicação, além de contratos onde são estabelecidos padrões de qualidade e desempenho (mecanismos estruturais de coordenação e controle). Nesses acordos, pouco espaço é deixado para coordenação através de mecanismos culturais ou relações sociais (confiança, comprometimento e reputação). A quebra dos acordos estabelecidos entre as empresas cooperantes tende a ser regida por medidas punitivas, as quais, geralmente, são previamente estabelecidas. No entanto, diferentemente da hierarquia tradicional, redes como formas intermediárias mantêm maior flexibilidade ao empregarem mecanismos de mercado, tais como, por exemplo, o controle por resultado.

Joint-venture, como um tipo específico de rede, tem sido considerada por vários autores como uma forma intermediária, significativamente próxima de hierarquias. Este

tipo de arranjo organizacional tem sido considerado vantajoso por empresas estrangeiras, uma vez que permite controle mais direto das rotinas organizacionais no país hospedeiro, alinhamento de interesses com a empresa local, além de facilitar o fluxo de informações. Tais vantagens tornam-se mais importantes quando existem grandes diferenças culturais entre os países das empresas-mãe, tornando difícil o uso de mecanismos não-estruturais de coordenação e controle, os quais não são típicos de mercados e hierarquias.

Ainda que a grande maioria das grandes redes tenha como componentes centrais, mecanismos provenientes de mercados e hierarquias, não é difícil encontrar redes que dispensam, em grande parte, mecanismos estruturais de coordenação e controle. Arranjos colaborativos entre universidades e empresas, por exemplo, têm se pautado significativamente na confiança entre os atores e nos valores acadêmicos. Outras experiências de redes, como novas formas, envolvem os arranjos cooperativos entre entidades sem fins lucrativos, ONG e outras entidades ligadas aos movimentos sociais. Tais arranjos, normalmente, têm como mecanismo central de coordenação elementos culturais, ideológicos e profissionais.

Além das características associadas a cada tipo de rede, fatores históricos e conjunturais tendem a alterar o papel das dimensões econômicas e sociais, fazendo com que um determinado arranjo se aproxime mais de uma forma híbrida ou torne ele, realmente, uma nova forma em relação aos mercados e hierarquias. Aspectos culturais, por exemplo, têm sido a base de sustentação de redes onde mecanismos contratuais as tornariam caras e inflexíveis.

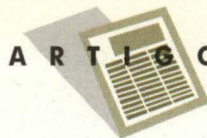
Para finalizar, os autores apresentam as seguintes proposições a serem investigadas em estudos futuros:

- Redes em setores caracterizados por elevado grau de competitividade tendem a estar baseadas predominantemente em mecanismos estruturais de coordenação e, em menor grau – mas de elevada importância – em mecanismos informais, tais como elementos culturais e relações sociais baseadas na amizade e na confiança. Neste caso, as redes tendem a se aproximar mais de uma forma intermediária, conforme descrito por Williamson (1985);
- Redes em setores caracterizados por baixo grau de competitividade, povoados fundamentalmente por organiza-

- ções profissionais - por exemplo, hospitais e universidades -, tendem a utilizar como mecanismos centrais de coordenação e controle elementos diferentes daqueles empregados no mercado e na hierarquia. Nesse sentido, tais formas organizacionais resultantes tendem a ser novas no sentido empregado por Powell (1990);
- Redes podem desenvolver estruturas de coordenação e controle significativamente diferentes das formas burocráticas tradicionais, sem no entanto adotar uma lógica de ação distinta. Ao mesmo tempo, redes podem adotar estruturas organizacionais semelhantes às formas organizacionais burocráticas tradicionais - no sentido de obter legitimidade para aquisição de recursos - sem, no entanto, adotar a mesma lógica de ação. Este seria o caso de organizações não-governamentais que adotam mecanismos estruturais para viabilizar o fluxo de recursos das organizações que os patrocinam. ■

Bibliografia

- ALTER, Catherine e HAGE, J. (1993), **Organizations Working Together**, Newbury Park, California: Sage Publications.
- BLEEK, Joel e ERNST, D. (1993), «The death of the predator» in **Collaborating To Compete: Using Strategic Alliances And Acquisitions In The Global Marketplace**, de BLEEK, Joel e ERNST, D., editado por Wiley, Nova Iorque.
- BORYS, B. e JEMINSON, D.B. (1989), «Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organizational combinations», *Academy of Management Review*, nº 14, pp. 234-49.
- CHILD, J. e FAULKNER, D. (1998), **Strategies of Cooperation: Managing Alliances, Networks and Joint-Ventures**, editado por Oxford University Press, Oxford: Nova Iorque.
- COASE, Ronald (1996), «The nature of the firm», in **Industrial Organization. An Elgar Critical Writings Reader**, de WILLIAMSON, O.
- CONTRACTOR, F. e LORANGE, P. (1988), «Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures», in **Cooperative Strategies in International Business**, de CONTRACTOR, Farok e LORANGE, Peter (editors), Lexington, MA: Lexington Books.
- EBERS, Mark (1997), **The Formation of Inter-Organizational Networks**, editado por Oxford University Press, Oxford: Nova Iorque.
- FENTON, E.M. e PETTIGREW, A.M. (2000), «Theoretical perspectives on new forms of organizing», in **The Innovating Organization**, de PETTIGREW, Andrew M. e FENTON, Evelyn M., editado por Sage, Londres.
- GALBRAITH, Jay (1995a), «A corporação que agrega valor: Combinando estrutura e estratégia», in **Organizando para Competir no Futuro: Estratégia para Gerenciar o Futuro das Organizações**, de GALBRAITH, Jay, LAWLER III, Edward E. e Associados, editado por Makron Books, São Paulo.
- GALBRAITH, Jay (1995b), «A unidade de negócios do futuro», in **Organizando para Competir no Futuro: Estratégia para Gerenciar o Futuro das Organizações**, de GALBRAITH, Jay, LAWLER III, Edward E. e Associados, editado por Makron Books, São Paulo.
- GALBRAITH, Jay e LAWLER III, Edward E. (1995a) «Introdução - desafios à ordem estabelecida», in **Organizando para Competir no Futuro: Estratégia para Gerenciar o Futuro das Organizações**, de GALBRAITH, Jay, LAWLER III, Edward E. e Associados, editado por Makron Books, São Paulo.
- GALBRAITH, Jay e LAWLER III, Edward E. (1995), «Organizações eficientes: Usando a nova lógica da organização», in **Organizando para Competir no Futuro: Estratégia para Gerenciar o Futuro das Organizações**, de GALBRAITH, Jay, LAWLER III, Edward E. e Associados, editado por Makron Books, São Paulo.
- GOMES-CASSERES, B. (1996), **The Alliance Revolution: The New Shape of Business Rivalry**, editado por Harvard University Press, Cambridge, MA.
- GRANOVETTER, Mark. (1985), «Economic action and social structure: The problem of embeddedness», *American Journal of Sociology*, 91, pp. 481-510.
- GRANDORI, Anna e SODA, G. (1995), «Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms», *Organization Studies*, vol. 16 (2), pp. 183-214.
- GRANDORI, Anna (1997), «An organizational assessment of interfirm coordination modes», *Organization Studies*, vol. 18 (6), pp. 897-925.
- GRANDORI, Anna (1993), «Inventing effective organization forms» - Trabalho apresentado no 11th EGOS Colloquium (European Group for Organization Studies) *The production and diffusion of managerial and organizations knowledge*, Paris, 6-8 de Julho.
- GULATI, R. (1995), «Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis», *Administrative Science Quarterly*, nº 40, pp. 619-652.
- GULATI, R. (1998), «Alliances and networks», *Strategic Management Journal*, nº 19, pp. 293-317.
- HAMEL, Gary Paul (1990), «Competitive collaboration: learning, power and dependence in international strategic alliances», Ann Arbor, MI: UMI. Thesis (Ph. D.) - University of Michigan.
- HANNAN, M. e FREEMAN, J. (1977), «The population ecology of organizations», *American Journal of Sociology*, nº 82, pp. 929-40.
- JARILLO, J.C. (1995), **Strategic Networks: Creating the Borderless Organization**, Oxford; Boston: Butterworth-Heinemann.
- MARTINEZ, J. e JARILLO, J.C. (1989), «The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations», *Journal of International Business Studies*, vol. 20 (3), pp. 489-514, Londres.
- MEYER, J.W. e ROWAN, B. (1977), «Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony», *American Journal of Sociology*, nº 83, pp. 340-363.
- NOHRIA, N. (1992), «Introduction: Is a network perspective a useful way of studying organizations?», in **Networks and organizations: structure, form and action**, Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- OLIVER, C. (1990), «Determinants of international relationships: integration and future directions», *Academy of Management Review*, vol. 15 (2), pp. 241-265.
- OHMAE, K. (1993), «The global logic of strategic alliances», in



Collaborating to Compete: Using Strategic Alliances and Acquisitions in the Global Marketplace, de BLEEK, Joel e ERNST, D., editado por Wiley, Nova Iorque.

OUCHI, W.G. (1980), «Markets, bureaucracies and clans», *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, Março.

OSBORN, Richard N. e HAGEDOORN, J. (1997), «The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks», *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, Abr. 1997, vol. 40, Iss. 2, pp. 261-279.

PARKER, Martin. (1992), «Post-modern organizations or post-modern organization theory?», *Organization Studies*, Berlim, vol. 13, Iss. 1, pp. 1-17.

PETTIGREW, Andrew M. e FENTON, Evelyn M. (2000), **The Innovating Organization**, editado por Sage, Londres.

PFEFFER, J. e NOWAK, P. (1976), «Joint-ventures and interorganizational interdependence», *Administrative Science Quarterly*, n° 21, pp. 398-418.

PFEFFER, J. e SALANCIK, G. (1978), **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**, editado por Harper and Row, Nova Iorque.

POLDONY, J.M. e PAGE, K.L. (1998), «Network forms of organization», *Annual Review of Sociology*, n° 24, pp. 57-76.

PORRAS, Salvador T. (2001), «Business networks: an effective way of organizing?», Thesis (Ph.D.), University of Technology, Sydney.

POWELL, W.W. (1998), «Learning from collaboration: Knowledge and networks and pharmaceutical industries», *California Management Review*, vol. 40, n° 3.

POWELL, W.W. (1990), «Neither market nor hierarchy: Network forms of organization», in STAW, M. e CUMMINGS, L.L. (eds.) **Research in Organizational Behaviour**, 12, pp. 295-336, Greenwich, CT: JAI Press.

STAW, M. e CUMMINGS, L.L. (1987), «Hybrid organizational arrangements: New form or transitional development?», *California Management Review*, n° 30 (1), pp. 67-87.

STAW, M., CUMMINGS, L.L. e DIMAGGIO, P. (1991), **The New Institutionalism in Organizational Analysis**, editado por University of Chicago Press, Chicago.

STAW, M., CUMMINGS, L.L., KOPUT, K.W. e SMITH-DOERR, L. (1996), «Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology», *Administrative Science Quarterly*, n° 41, pp. 116-145.

QUINN, James Brian, ANDERSON, Philip e FINKELSTEIN, Sydney, «Novas formas de organização», in MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian, **O Processo da Estratégia**, 3ª ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

RODRIGUES, S. B. (1999), «Formação de alianças estratégicas em países emergentes: O caso Brasil-China», in RODRIGUES, S.B. (org.), **Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional**, editado por Atlas.

THORELLI, H.B. (1986), «Networks: Between markets and hierarchies», *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp. 37-51.

UZZI, Brian (1996), «The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect», *American Sociological Review*, n° 61, pp. 674-698.

UZZI, Brian (1997), «Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness», *Administrative Science Quarterly*, n° 42, pp. 35-67.

WILLIAMSON, O. (1975), **Markets and Hierarchies**, editado por Free Press, Nova Iorque.

WILLIAMSON, O. (1985), **The Economic Institution of Capitalism**, editado por Free Press, Nova Iorque.

WILLIAMSON, O. (1995), **Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond**, editado por Oliver E. Williamson, Oxford University Press, Nova Iorque.

WILLIAMSON, O. (1996) «Transaction-cost economics: The governance of contractual relations», in WILLIAMSON, O., **Industrial Organization. An Elgar Critical Writings Reader**.