

REDES INTERORGANIZACIONAIS: REVISÃO BIBLIOGRÁFICA DE 2000 A 2013

Onília Cristina de Souza de Almeida¹

Abstract - This article presents an overview of the theoretical and conceptual aspects involving inter-organizational networks as a theme. It consists of a qualitative approach, and as such, a literature review of journals indexed within the CAPES databases between the years 2000 and 2013 was conducted. The sample consisted of 32 (thirty two) scientific articles, noting that articles about networks are largely concentrated in business publications. However, this survey revealed a growing interest in inter-organizational networks as a theme, in different contexts in which it is inserted. What stands out is that, in recent years, this type of organizational alliance has become a strategic option at the corporate level, aimed at complementing competencies and gaining a competitive advantage.

Key Words: Interorganizational Networks, Network Management, Network Typology.

1. Introdução

O século XXI caracteriza-se cada vez mais pelas transformações ocasionadas pelo avanço tecnológico que está reconfigurando as relações sociais e criando novas formas de estruturação organizacional. Nesse contexto, os ambientes organizacionais se tornam mais complexos e requerem formas alternativas para complementaridade de competências.

Na Sociedade em Rede, Castells [1] afirma que houve aumento na necessidade de discutir a complexidade e o inter-relacionamento das organizações, além de reconhecer a importância da formação de redes no desenvolvimento de uma nova economia de elevada competitividade. Ainda de acordo com esse autor, as fronteiras territoriais foram abolidas, o que promoveu a integração dos mercados, expandiu o potencial das comunicações e aumentou a velocidade do fluxo das informações. Adicionalmente, as relações sociais não são mais limitadas ao contexto local, mas ampliadas pelas conexões globais.

Oliveira, Rezende e Carvalho [2] ressaltam que a diversidade de abordagens pertinentes ao estudo dos arranjos de redes de relacionamentos tem caráter interdisciplinar e complexo, o que convida ao aprofundamento teórico e empírico para compreender a dinâmica organizacional das redes. Almeida [3] afirma que o constructo **rede** não é um termo recente, mas possui amplo escopo conceitual. Apresenta diversos significados e aplicações que podem ser

utilizados para designar múltiplos contextos. A autora cita algumas dessas variações terminológicas de rede: **redes complexas** (Barabási, 2003); **redes sociais** (Grandori e Soda, 1995; Thompson, 2001); **rede de comunicação** (Castells, 1999); **rede de aprendizagem** (Harasim et al, 2005); **redes digitais** (Torres, 2001 ; Tanenbaum, 2005); **rede de relacionamentos** (Gummesson, 2005); **rede interorganizacional** (Grandori, 2001; Balestrin e Albage, 2007), dentre outras.

Segundo Marcon e Moinet [4] , originalmente, o termo rede reportava-se a uma pequena armadilha para capturar pássaros, formada por um conjunto de linhas entrelaçadas e com nós entre os cruzamentos das linhas. Etimologicamente, rede vem do Latim *rede*, *redis*, significando teia.

Na esteira dos avanços tecnológicos do século XX, o termo **rede** adquiriu um sentido mais abstrato, denominando todo o conjunto de pontos com mútua comunicação. Mais tarde, segundo Castells [1] , passou a significar as transformações nas relações sociais proporcionadas pelos recursos tecnológicos. Dessa maneira, houve o estabelecimento de um novo tipo de estrutura social chamada de rede social, literal e abstrata, que pode ser denominada como um conjunto de pontos com mútua comunicação.

Na visão Aldrich e Whetten [5] , redes são sistemas complexos compostos por diversos subsistemas, em que cada um é responsável pelo desenvolvimento de determinado conjunto de funções. Para os autores, é importante compreender as ligações entre os diversos subgrupos e o seu contexto para garantir melhores oportunidades de sobrevivência no ambiente.

Partindo desses pressupostos, o presente trabalho tem como principal objetivo apresentar uma revisão dos aspectos teóricos e conceituais que envolvem a temática de redes interorganizacionais, bem como, realizar uma revisão bibliográfica nos bancos de dados de periódicos indexados à CAPES no período de 2000 a 2013.

2. Referencial Teórico

Existem várias definições do termo, entretanto Castells [1] prefere definir rede de forma simplificada como um conjunto de nós conectados. Desse modo, o termo pode ser usado em diversas áreas do conhecimento. Ainda de acordo com esse autor, a intensidade e a frequência da

¹ Onília Cristina de Souza de Almeida, Doutora em Educação pela Universidade de Brasília, Docente do Centro Universitário IESB, Ceilândia-DF, Brasil, onilia.almeida@gmail.com

interação entre os atores sociais são maiores se estes forem nós de uma rede em vez de pertencerem a ela.

Há outra definição simples de rede que Marteleto [6] afirma como sendo um sistema de nodos e elos, uma estrutura sem fronteiras e uma comunidade não geográfica. No campo de estudos das ciências sociais, o termo rede designa um conjunto de pessoas ou organizações interligadas direta ou indiretamente (Marcon e Moinet, [4]).

Na Administração, Castells [1] afirma que redes entre empresas são formas de as organizações atingirem objetivos individuais e coletivos. Para o autor, as redes se formam por meio de um complexo ordenamento de conexões, em que as organizações buscam estabelecer inter-relações de maneiras diferentes, em distintos contextos e com base em expressões culturais diversas.

No âmbito organizacional, a formação em rede, de acordo com Bronzo e Honório [7], representa um traço fundamental do novo comportamento corporativo. Nesse âmbito, observa-se um interesse crescente por esse tipo de arquitetura, tendo em vista as diferentes perspectivas e possibilidades de aplicações de redes. No entanto, neste trabalho, a ótica está direcionada para as redes sociais, com ênfase nas relações entre organizações. Assim, a perspectiva adotada busca elementos teóricos apresentados por Grandori e Soda [8], Castells [1] e Marcon e Moinet [4].

Na área de Administração, Grandori e Soda [8] observam que essa noção de rede se aplica a uma ampla variedade de formas de relações entre instituições, como: *joint ventures*, alianças estratégicas, relações de terceirização e subcontratação, distritos industriais, consórcios, redes sociais, redes de cooperação entre pequenas e médias empresas e organizações públicas ou privadas. Considerando essa amplitude de múltiplas tipologias para designar redes neste trabalho, é importante destacar que o foco são as redes entre organizações públicas (Governo Federal, Instituições Públicas Ensino Superior, Governos Estaduais e Municipais).

É possível observar que não há consenso sobre o termo Redes interorganizacionais e, não raro, existe ambiguidades no próprio entendimento do seu significado. Autores como Castells [1] dedicam-se a analisar este tipo de aliança estratégica das organizações, muito presente nos dias atuais. Esse autor argumenta que as redes interorganizacionais surgem sob diferentes formas, em diferentes contextos, conforme as especificidades de cada cultura. Cita também alguns exemplos dessa diversidade de redes, a saber: redes familiares nas sociedades chinesas (*jiazuqiye*); redes de empresários oriundos de ricas fontes tecnológicas e de inovação (Vale do Silício); redes hierárquicas de coalizão de empresas por interesses econômicos (*keiretsu* japonês); redes organizacionais de empresas descentralizadas de antigas empresas verticalmente integradas e forçadas a se adaptarem às realidades atuais; redes horizontais de cooperação (no norte da Itália) e as redes internacionais resultantes de

alianças estratégicas entre grandes empresas que operam em diversos países.

Toda essa diversidade de redes indica a complexidade de relações existentes nas redes organizacionais, seja pelas parcerias horizontais e/ou pelas inovações nos processos de gestão. Castells [1] sustenta que a rede pode ser instalada em vários segmentos, processos e organizações, conforme a configuração tipológica. Isso se deve aos avanços tecnológicos alcançados na atualidade e sua influência na economia.

Castells [1] observa que os avanços da Tecnologia da Informação estimularam as novas configurações organizacionais, especificamente com o advento da internet e das possibilidades de flexibilização dos negócios. Na visão de Rodrigues, Maccari e Riscarolli [9], as estruturas em redes apresentaram novas formas de estruturação do trabalho e ainda foram consideradas mais adequadas para o funcionamento das complexas e modernas organizações.

É importante destacar que o conceito de rede no campo organizacional tem sido objeto de estudos crescentes nos últimos vinte anos, cujos precursores do tema são os autores Miles e Snow [10]. Eles discutiram o conceito e as formas de organização das empresas. Rodrigues, Maccari e Riscarolli [9] apresentam alguns conceitos de rede interorganizacional encontrados na literatura nacional brasileira conforme o Quadro 1:

Autores /Ano	Definição de Rede
Cocco (1998)	Relação extremamente complexa de externalização e internalização das fases de produção e distribuição, caracterizadas pela flexibilidade organizacional (p.18).
Cândido e Abreu (2000)	Conjunto de pessoas, organizações, dentre outros, ligado a um conjunto de relações sociais de tipo específico. Nessa perspectiva, a estrutura de qualquer organização deve ser entendida e analisada em termos de redes múltiplas de relações internas e externas.
Hoffmann et al. (2004)	Rede vista como posições ocupadas por empresas, famílias ou unidades estratégicas de negócio, inseridas em contextos diversificados, associações comerciais e outros tipos de organizações (p. 2).

Quadro 1: Revisão de Definições de Rede

Fonte: Adaptado de Rodrigues, Maccari e Riscarolli [9].

Rodrigues, Maccari e Riscarolli [9] argumentam que parece haver consenso entre os acadêmicos sobre as empresas que saem do isolamento natural como entidades independentes e se separam para estabelecer formas de colaboração e convivência entre elas. Nessa perspectiva, a ênfase está na interconectividade e no trabalho coletivo. Assim, as estruturas em rede é um desses novos arranjos estruturais das organizações na sociedade contemporânea.

Pode-se afirmar que esse movimento representa a transição do modelo de organização hierárquica para a organização em rede, com característica de novo arranjo produtivo. Bronzo e Honório [7] afirmam que o estabelecimento desses arranjos entre as organizações tem motivações variadas, como: o aproveitamento de estruturas, a ampliação de serviços, o acesso aos recursos financeiros e tecnológicos, a aprendizagem, o desenvolvimento de competências, dentre outras.

Nessa linha, e considerando o campo de estudos das ciências sociais, Marcon e Moinet [4] definem o termo rede interorganizacional como um conjunto de pessoas ou organizações interligadas direta ou indiretamente.

Barbosa, Sacomano e Porto [11] definem rede interorganizacional como estruturas compostas por empresas integradas por adesão para reduzir suas limitações estruturais e financeiras. Dessa maneira, elas podem se tornar mais competitivas e melhorar as condições de sobrevivência e desenvolvimento. Para os autores, esse arranjo organizacional surge com forma de reestruturação econômica.

O conceito de rede interorganizacional para De Sordi et al [12], esse tipo de estruturação implica organização de pessoas e empresas com objetivos e interesses comuns. Almeida [3] observa que essas definições de Rede Interorganizacional, em geral, são enfatizadas no relacionamento entre organizações ou pessoas que buscam objetivos comuns. De acordo com Marcon e Moinet [4], as redes de cooperação interorganizacional são constituídas por empresas que guardam cada uma sua independência, mas que optam por coordenar atividades específicas de maneira conjunta.

Cândido e Abreu [13] afirmam que as redes organizacionais podem ser consideradas como uma decorrência dos conceitos e princípios das redes sociais (Granovetter, 1973) e podem ser classificadas em intra e interorganizacionais, as quais, por sua vez, também podem ser classificadas por tipologias. Balestrin e Albage [14] afirmam que o eixo vertical do mapa conceitual está relacionado à natureza dos elos gerenciais estabelecidos entre os atores da rede, que representa a relação de cooperação (rede horizontal) ou ligação hierárquica (rede vertical). No eixo horizontal, está o grau de formalização (rede de contrato) representado na rede formal e por convivência informal (relações de amizade e afinidade). O Quadro 2 demonstra as descrições dessa tipologia de rede.

Tipos de redes	Dimensão	Descrição
Vertical	Hierárquica	Essa configuração é utilizada, por exemplo, pelas grandes redes de distribuição, que adotam a estratégia de redes verticais para estar mais próximas do cliente, como ocorre com as grandes redes de distribuição integradas.
Horizontal	Cooperativa	As redes de cooperação interfirmas são constituídas por empresas que guardam cada uma a sua independência, mas optam por coordenar atividades específicas de maneira conjunta.
Formal	Contratual	Refere-se às redes formalizadas por meio de termos contratuais que estabelecem regras de conduta entre os atores.
Informal	Convivência	As redes de convivência permitem os encontros informais entre os atores econômicos (empresas, organizações profissionais, instituições, universidades, associações, dentre outros.), que são portadores de preocupações comuns.

Quadro 2 : Definição de tipos de redes

Fonte: Marcon e Moinet [4].

Em relação ao conjunto formal ele está presente com frequência nas instituições. Bronzo e Honório [7] esclarecem que esse conjunto visa promover o equilíbrio

para atingir os objetivos institucionais. Entretanto, isso não é uma garantia absoluta. Os autores consideram que, em muitas situações, o que garante o equilíbrio entre os atores é o conjunto de entendimento compartilhado da atribuição de cada um no relacionamento; em geral, estão arraigados no que é apropriado a ser feito em determinadas situações. Para Bronzo e Honório [7], as regras informais e o entendimento compartilhado são elementos importantes do conhecimento que agrega os participantes e leva à interação e coordenação dos esforços para atingir objetivos.

Todavia, as Redes interorganizacionais por si só não garantem as relações interorganizacionais. Por esse motivo, é importante definir a diferença relacional. De acordo com Oliver [15], as relações se referem a qualquer tipo de contato entre duas ou mais organizações; dependendo da situação, podem ser de forma concorrencial e antagonica ou de natureza cooperativa, que ocorre entre organizações similares ou diferentes e envolvem transações, fluxos e ligações de recursos relativamente duradouros. Cunha e Melo [16] observam que a existência de contatos inter-relacionais formais não é um fator determinante; em muitos casos, as organizações envolvidas desenvolvem um processo de escolha no grupo para manter uma interação mais intensa com alguns membros, em vez de promovê-la na rede como um todo.

Esse comportamento pode ser explicado nas considerações de Balestrin, Vargas e Fayard [17], que afirma existir uma influência política dos membros da rede social; entretanto, conforme a intensidade da influência, o acesso aos recursos pode melhorar ou não. Para os autores, a intensidade de laços sociais também permite suportar um compartilhamento livre de informações entre os membros da rede, de modo a encorajar o aprendizado mútuo e criar novas formas de trabalho.

3. Aspectos Metodológicos

No Brasil, vários estudos são realizados com ênfase na temática de Redes Interorganizacionais, inclusive a pesquisa bibliográfica nas bases de dados compostas por periódicos nacionais. Foram considerados artigos publicados ao longo de dez anos, entre 2003 e 2013, constantes nos periódicos da base de dados da CAPES. Para a pesquisa de artigos, foi acessada a base de dados mencionada com a busca avançada do termo “redes interorganizacionais” nos seguintes campos: ‘título’ e/ou ‘assunto’ e/ou ‘corpo do texto’ tendo como condição o termo “exato”. Foram localizados sessenta e oito artigos no período informado. Após a leitura dos resumos dos artigos, verificou-se que apenas trinta e dois trabalhos estavam diretamente relacionados às redes interorganizacionais. O Quadro 3 apresenta os autores e a caracterização dos artigos selecionados no levantamento da revisão bibliográfica de redes interorganizacionais:

Autor/ano	Objetivo do artigo
Balestrin e Verschoore (2007)	Discutir o tema sobre a complementaridade de conhecimentos entre Pequenas e Médias Empresas (PME) no contexto de rede.
Barbosa, Sacomano e Porto (2007)	Propor uma metodologia para aumentar a competitividade da rede por intermédio de investimentos tecnológicos adequados, bem como sua aplicação em arranjo interfirmas pertencente ao setor citrícola.
Melo e Agostinho (2007)	Propor a Gestão Adaptativa como abordagem para o gerenciamento de redes de inovação.
Rodrigues, Maccari e Riscaroli (2007)	Analisar a Rede Interorganizacional da Cia. Hering com base no modelo teórico dessa rede apresentado por Quinn et. al. (2001) - estrutura "raios de sol".
Cozer, Polo e Campomar (2009)	Apresentar as metáforas do cérebro como formas de pensar e observar a organização em direção à metáfora de rede.
DE Sodi et al (2009)	Identificar o conhecimento de 102 alunos da área de administração de Redes Interorganizacionais por intermédio de diagramas de rede.
Gallon, Ensslin e Silveira (2009)	Descrever a rede de relacionamentos e identificar a importância desses relacionamentos para o desempenho organizacional em pequenas empresas de base tecnológica (EET).
Reys Júnior e Gonçalo (2010)	Analisar as formas pelas quais as relações sociais em arranjos de empresas ocorrem, visando estratégias relacionais para a criação de conhecimento.
Perim e Filho (2010)	Analisar a formação de uma Rede Interorganizacional para a implantação de um frigorífico, mais notadamente para compreender a gestão da cadeia de suprimentos.
Schuchmann, Almeida e Silva Filho (2010)	Apresentar o conceito de rede a partir de duas importantes abordagens que tratam da Rede Interorganizacional e da rede pessoal do empresário empreendedor.
Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011)	Analisar os resultados gerados por uma Rede Interorganizacional de cooperação do segmento varejista de materiais de construção.
Oliveira, Rezende e Carvalho (2011)	Identificar as características básicas de um Sistema Adaptativo Complexo, presentes em uma Rede Interorganizacional horizontal de supermercados do sul de Minas Gerais.
Souza e Rados (2011)	Analisar e apresentar como funciona uma cadeia de valor terceirizada e quais os mecanismos que sustentam sua competitividade.
Teixeira, Moreira e Castro (2011)	Analisar as dinâmicas de poder que ocorrem em redes interorganizacionais por meio dos escritos do filósofo e sociólogo Pierre Bourdieu.
Tureta e Lima (2011)	Identificar e analisar na Rede Interorganizacional de pequenas e médias empresas como ocorre o processo de planejamento das estratégias.
Cunha, Passador e Passador (2011)	Propor recomendações que auxiliem os pesquisadores a estabelecer elementos fundamentais para a categorização das redes interorganizacionais.
Reis (2013)	Identificar requisitos para formação da rede de uma rede associativa de compras como estratégia competitiva para micro e pequenas empresas.
Santos e Silva (2013)	Apresenta um modelo de gestão do conhecimento em um núcleo de inovação tecnológica como parte de uma rede interorganizacional.
Klein et al (2013)	Identificar os fatores os determinantes da saída de empresas das redes de cooperação em que estavam inseridas.
Pinochet e Matsuda (2013)	Identificar o perfil de liderança do CIO (Chief Information Officer) como principal agente de transformação nas empresas em relação a gestão estratégica.
Brand (2013)	Apresentar uma análise de teorias que tratam de Governança Interorganizacional, enfocando seus principais elementos.
Wegner, Alievi e Begnis (2013)	Propor um modelo de ciclo de vida das redes empresariais e avaliar o nível de desenvolvimento de 28 redes constituídas no sul do Brasil.
Marcantonio, Antunes Júnior e Plonski (2013)	Compreender o processo de construção da confiança e transferência do conhecimento à luz do Pólo de Modernização Tecnológica em uma rede interorganizacional.
Silva (2013)	Discutir sobre as redes interorganizacionais como um importante fator estratégico para as empresas continuarem desenvolvendo atividades no mercado competitivo.

Quadro 3 : Artigos nacionais sobre Redes Interorganizacionais
Fonte: Almeida [3]

Esse levantamento evidenciou crescente interesse do tema redes interorganizacionais nos diferentes contextos nele inseridos. Na maioria dos artigos selecionados houve desenvolvimento de estudo empírico (63%). Dos trinta e três trabalhos identificados, vinte e nove trabalhos focaram a área de Gestão (90%).

Barbosa, Sacomano e Porto [11] destacam que o início dos anos 2000 representou o período de grandes mudanças, em especial, por causa da concorrência acirrada provocada pelo fenômeno da globalização. Este período testemunhou as rápidas transformações tecnológicas e as novas formas de estruturação organizacional. Por consequência, buscou-se melhores desempenhos, redução de custos operacionais, elevação dos níveis de produtividade e melhoria da qualidade dos processos. Esses autores esclarecem que esse ambiente se tornou propício para formação de redes interorganizacionais. Balestrin e Verschoore [18] também afirmam que o tema das redes interorganizacionais ampliou os estudos organizacionais e indicou a importância desse arranjo organizacional.

4. Considerações Finais

Constata-se que os trabalhos sobre redes interorganizacionais se concentram nas publicações da área da Administração. Almeida [3] destaca que as alianças em rede ganhavam força nos países desenvolvidos no início dos anos 2000. Nos últimos anos, o desenvolvimento de redes alcançou mais relevância nos países emergentes como o Brasil. Essa situação reflete o aumento da quantidade de trabalhos publicados a partir do ano 2007. Cunha e Melo [16] argumentam que as organizações contemporâneas enfrentam inúmeros desafios. Assim, estimularam a formação de alianças e parcerias entre elas buscando obter vantagens competitivas. Essa situação influenciou o desenvolvimento de pesquisas sobre relacionamento entre organizações.

Não há dúvida de que a sociedade atual está imersa na lógica de redes, pois, de acordo com Castells [1], essa lógica está em qualquer sistema ou conjunto de relações que usam as Tecnologias da Informação. Em razão disso, o autor destaca que a morfologia da rede sugere estar bem adaptada à crescente complexidade de interação e da imprevisibilidade do desenvolvimento dessa interação. Além disso, esse arranjo organizacional em redes de empresas, devido ao seu crescimento nos últimos anos, tem se tornado uma opção estratégica para complementar competências, gerar informações diversificadas e direcionadas, buscar aprendizagens e inovações, suprindo as necessidades de recursos e visando aumentar a competitividade.

Em virtude das limitações deste estudo, outros aspectos relevantes não puderam ser analisados, sendo devidamente recomendados para pesquisas futuras, a realização de levantamento da revisão bibliográfica

estrangeira comparando com as principais questões apontadas na literatura nacional brasileira.

5. Referências

- [1] CASTELLS, M. A Sociedade em Rede. A era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- [2] OLIVEIRA, A. L.; REZENDE, D. C. e CASTRO, C. C. A epistemologia da complexidade na gestão das redes organizacionais. Colóquio de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração. 2012.
- [3] ALMEIDA, O. C. S. Gestão de Organizações Complexas: o caso Universidade Aberta do Brasil da Universidade de Brasil. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação de Educação (PPGE), Universidade de Brasília. Brasília, 2013. Disponível em <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/14135/1/2013_OniljaCristinaSouzaAlmeida.pdf> Acesso em: 20 out 2013.
- [4] MARCON, C.; MOINET, N. La stratégie-réseau. Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.
- [5] ALDRICH, H. E. WHETTEN, D. A. Organization-sets, action-sets, and networks: making the most of simplicity. In: Handbook of organizational design. New York: Oxford University Press. 1984.
- [6] MARTELETO, R. M. Análise de redes sociais – aplicação nos estudos de transferência da informação. Revista Ciência da Informação, vol.30 no.1 Brasília Jan./Apr. 2001
- [7] BRONZO, M.; HONORIO, L. O Institucionalismo e a Abordagem das Interações Estratégicas entre Firms. RAE Eletrônica. v. 4, n. 1, Art. 5 jan./jul. 2005.
- [8] GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. Organization Studies, v. 16, n. 2, 1995.
- [9] RODRIGUES, L. C.; MACCARI, E. A e RISCAROLLI, V. Arquitetura e Coopetição em Redes Interorganizacionais. Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação. Vol. 4, No. 2, 2007, pp. 175-198.
- [10] MILES, R.E.; SNOW, C.C. Organizations: new concepts for new forms. California Management Review, 28, 1986, pp. 62-73
- [11] BARBOSA, F. A. ; SACOMANO, J. B.; PORTO, A. J. V. Metodologia de análise para Redes Interorganizacionais: competitividade e tecnologia. Gest. Prod. São Carlos, v. 14, n. 2, maio-ago-2007, pp. 411-423.
- [12] DE SORDI, J. O. et al. RAP, Rio de Janeiro, 43(5), Set/Out. 2009, pp. 1181-1206
- [13] CÂNDIDO, G. A; ABREU, A. F. Os conceitos de Redes e as Relações Interorganizacionais: um estudo exploratório. ENANPAD, 2000.
- [14] BALESTRIN, A. e ARBAGE. A Perspectiva dos Custos de Transação na Formação de Redes de Cooperação. RAE Eletrônica. v. 6, n. 1, jan./jun. 2007.
- [15] OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. Academy of Management Review, v.15, n.2, p.241-265, 1990.
- [16] CUNHA, C. R.; MELO, M. C. O. L. A confiança nos Relacionamentos Interorganizacionais: O Campo da Biotecnologia em Análise. RAE Eletrônica. v. 5, n. 2. Art. 18, Jul./Dez.2006
- [17] BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. ; FAYARD, Pierre. O efeito rede em polos de inovação: um estudo comparativo Revista de Administração - RAUSP, vol. 40, núm. 2, abril-junho, 2005, pp. 159-171.
- [18] BALESTRIN, A. ; VERSCHOORE, J. R. RAM, Revista de Administração do Mackenzie. v. 8, n. 4, 2007, PP. 153-177.