

PODER E RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS: UMA ANÁLISE DAS CONTRIBUIÇÕES RECENTES NA LITERATURA INTERNACIONAL

Emmanuel Brandolff Jardim¹
Heron Sérgio Moreira Begnis²

RESUMO

O poder é um tema clássico das ciências sociais, visto que ele influi não só nas relações humanas, mas também nos relacionamentos dentro das organizações e entre organizações. Considerando a escassez relativa de publicações nacionais sobre o assunto, o objetivo do artigo é discutir as contribuições recentes da literatura internacional especializada no tangente ao poder e aos relacionamentos interorganizacionais, sobretudo nas redes horizontais de cooperação interfirmas. Como resultado, é apresentado um quadro teórico para o estudo do poder nos relacionamentos interorganizacionais, levando em conta os conceitos básicos e as contribuições apresentadas ao longo do texto.

Palavras-chave: Poder. Relacionamentos Interorganizacionais. Redes Horizontais. Cooperação.

ABSTRACT

Power is a classic social science subject. It influences human relations, as well as relationships inside organizations and between organizations. Regarding the relative scarcity of national papers about it, this paper objective is to examine recent contributions of expert international literature referring to power and interorganizational relationships, mainly horizontal interfirm cooperation networks. As a result, a theoretical framework to study power in interorganizational relationships will be presented, taking into account basic concepts and contributions presented in this article.

Keywords: Power. Interorganizational Relationships. Horizontal Networks. Cooperation.

1 INTRODUÇÃO

As mudanças relativas ao cenário de competição capitalista, tanto nacional quanto internacionalmente, vêm provocando alterações na maneira de se pensar as relações interfirmas. O acirramento do processo de globalização nas últimas décadas implicou a reconsideração dos paradigmas sobre concorrência – antes o que era apenas um jogo de soma zero através da disputa nos mercados começou a dar lugar à procura de cooperação entre empresas com o intuito de conseguir prosperar em um ambiente onde o conceito de competitividade ganha cada vez mais destaque.

Para possibilitar essa cooperação, novos arranjos interorganizacionais foram criados, como as redes de empresas, e estudos acadêmicos que versavam sobre o assunto proliferaram

¹ Acadêmico de Relações Internacionais da UNISC e bolsista PROBIC/FAPERGS. <emmanuelb.lasker@yahoo.com.br>

² Professor e Pesquisador do Departamento de Ciências Econômicas da UNISC. Economista, Mestre em Economia Rural e Doutor em Agronegócios. <heron@unisc.br>

no meio científico. Entretanto, apesar de já haver contribuições no ramo da cooperação interfirmas através dos novos relacionamentos interorganizacionais, um elemento fundamental presente nessas relações foi posto em segundo plano: o poder. Termo relevante para pesquisas sobre relações sociais, sejam elas interpessoais, intraorganizacionais ou interorganizacionais, o poder foi deixado de lado pelas correntes preponderantes nos estudos das organizações, apesar de existirem indicações sobre o caráter promissor da compreensão do papel do poder nos relacionamentos interorganizacionais.

O propósito do presente artigo, portanto, é fazer uma discussão sobre a questão do poder, trazendo o que há de mais recente na literatura internacional especializada sobre a importância deste fator nas organizações e relações interfirmas, especialmente nas redes horizontais de empresas.

Primeiramente, será feita uma rápida apresentação sobre a cooperação, os relacionamentos interfirmas e o poder para depois ser realizada uma explicação sobre a metodologia pela qual se pautou a pesquisa do artigo. Em seguida, far-se-á uma discussão no tocante ao que há de recente sobre o assunto na literatura internacional, sendo sugerido um quadro teórico para o estudo do poder e sua importância nos relacionamentos interorganizacionais. Por fim, será feita uma reflexão no sentido de averiguar a completude do que já há de publicação acerca da manifestação do poder nos relacionamentos interorganizacionais.

2 COOPERAÇÃO, REDES INTERFIRMAS E PODER

A cooperação interfirmas vem se intensificando nas últimas décadas, em especial com o surgimento das redes de empresas no Brasil, e pode ser definida como um arranjo voluntário entre empresas envolvendo trocas, compartilhamento ou codesenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços, com diferentes formas e motivos dados pelos seus limites - horizontais ou verticais (GULATI, 1998).

Dentre as justificativas para esses relacionamentos cooperativos acontecerem, estão (i) a entrada em novos mercados; (ii) a competição através de P&D; (iii) a busca pela inovação; (iv) o aumento da competitividade; (v) redução de custos; e (vi) a procura por novas oportunidades de negócios (AMATO NETO, 2000). Ademais, considerando-se a característica de heterogeneidade das organizações e que estas possuem habilidades assimétricas, os relacionamentos interorganizacionais são justificados pela necessidade e conveniência de reduzir as incertezas no ambiente competitivo e administrar a dependência

que, mesmo sem a existência dos arranjos interfirmas, se faz presente no ramo empresarial (GIBBS; SHAW, 2000).

Dos muitos formatos de relacionamentos interorganizacionais existentes (cadeias, redes, *joint ventures*, parcerias, clusters, entre outros), segundo Williamson (2005), as redes interorganizacionais são provavelmente as que mais promovem e mantêm ações de cooperação. As redes, em um conceito geral, são formas de organização que se concretizam através da coordenação e/ou cooperação interfirmas, surgindo em razão da diferenciação, interdependência interfirmas e flexibilidade (AMATO NETO, 2000).

Ainda conforme Amato Neto (2000), as redes de cooperação podem ser verticais (quando a cooperação se dá ao longo de uma cadeia produtiva) ou horizontais (quando a cooperação ocorre entre empresas que atuam no mesmo nível de mercado). As redes podem existir apenas para troca e compartilhamento de informação (redes informais) ou podem possuir, além disso, uma estrutura de governança definida (redes formais).

A perspectiva institucional ampliou a visão e definição do escopo das redes, afirmando que elas, junto com as alianças, podem ser mais do que um modelo de adaptação e cooperação entre os seus propositores, também podendo ser construções sociais dos agentes e voltados à solução dos problemas técnicos, econômicos e estratégicos dos atores envolvidos (OSBORN; HAGEDOORN, 1997).

Osborn e Hagedoorn (1997) também evidenciam a necessidade de se analisar as redes sob uma perspectiva multidisciplinar, reconhecendo que as mesmas são instituições evolucionárias e multifacetadas voltadas para a cooperação. Para estes autores, somente uma abordagem que integre mais áreas do conhecimento poderia promover um entendimento mais amplo sobre a formação, evolução e resultados das alianças e redes interorganizacionais. Uma das abordagens que procura caminhar nesta direção é a incorporação da perspectiva do poder em suas diferentes dimensões como elemento presente e atuante nos relacionamentos, sejam estes interpessoais, políticos ou interorganizacionais.

O poder é um conceito amplo e muito discutido pelas diversas disciplinas das ciências sociais. É geralmente visto como algo que é possuído por pessoas, instituições ou organizações, de modo que, sob esse ponto de vista, haveria uma divisão entre aqueles que possuem e aqueles que não possuem o poder (FOUCAULT, 2005). Foucault (2006) ainda afirmou não ter concepção global ou paradigma de poder, servindo este apenas como instrumento para analisar determinados casos, porquanto as relações de poder estão presentes em diversos tipos de relações (estatais, de produção, de sexualidade, de aliança e de família). Com frequência o poder é visto pela sua forma mais negativa, sendo que os possuidores do

poder o utilizam para controlar, reprimir e dominar, de modo que um exerce poder sobre outro e afeta este de uma maneira contrária aos seus interesses (LUKES, 1980).

Outros autores, como French e Raven (1959), propuseram uma tipologia para o poder, dividindo este em cinco bases: poder de recompensa, poder coercitivo, poder legítimo, poder referente e poder especializado. O poder de recompensa consiste no poder cuja base é a aptidão para recompensar, enquanto o poder coercitivo refere-se à expectativa de punição daquele sobre o qual o poder é exercido; o poder legítimo ocorre quando um deve aceitar, devido a valores internalizados, a influência de outro; e o poder referente tem por base a identificação e proximidade entre as partes. Por fim, o poder especializado irá variar conforme a percepção do grau de conhecimento, em um campo específico, do detentor do poder (FRENCH; RAVEN, 1959).

Em estudos organizacionais, a conceituação do poder é construída a partir da prática da ação coletiva, trazendo a tônica na explicação do conflito de interesses, resistência a mudanças ou qualquer base sobre as quais as relações de poder entre pessoas e grupos emergem (CLEGG; NORD; HARDY, 1999).

Pfeffer (1994) o definiu como a capacidade para influenciar o comportamento dos outros, mudar o curso dos eventos, superar a resistência e fazer com que pessoas façam o que de outra maneira (sem o uso do poder) não fariam.

3 METODOLOGIA

Frente ao objetivo do artigo, usar-se-á como metodologia a pesquisa bibliográfica, que, conforme Gil (1991), é feita através de material já existente sobre o assunto, onde livros e artigos científicos, principalmente, servem como fontes de consulta. Uma das vantagens da pesquisa bibliográfica, além de dar ao investigador a oportunidade de abranger um leque de fenômenos maior do que na pesquisa direta, é o fato de possibilitar a coleta de dados já existentes, porém, dispersos no espaço.

Levando em consideração que o assunto pesquisado ainda se encontra em fase embrionária na literatura nacional e que houve a necessidade de examinar o tema em periódicos internacionais especializados e que tivessem versão em língua inglesa, a pesquisa bibliográfica revelou-se útil e conveniente.

Seguiu-se, ainda, os passos propostos por Gil (1991) para essa modalidade de pesquisa, quais sejam: a) identificação das fontes; b) localização das fontes e obtenção do material; c) leitura do material; d) tomada de apontamentos; e) confecção de fichas; e f)

redação do trabalho. Procurou-se, ademais, após a identificação das fontes que versassem sobre poder e organizações, delimitar a leitura analítica, relacionando aquelas com maior potencial de contribuição para o tema de estudo, de modo a tornar possível chegar o mais próximo ao estado da arte e conferir maior solidez à pesquisa.

As palavras-chave iniciais da pesquisa ampla foram *power, interorganizational relationships or interorganizational relations e horizontal networks*. Após uma sucessão de filtragens dos artigos selecionados previamente, chegou-se a cinco trabalhos principais, dentre os quais é possível destacar *A multi-theoretical perspective on power in managing interorganizational relationships*, de Belaya e Hanf (2009).

Após a leitura analítica desses cinco artigos e a compreensão de que esses não abordavam de maneira suficiente o tema de estudo, decidiu-se incluir novo termo-chave para a pesquisa, além dos outros três: *cooperation*. Dessa vez, além dos outros trabalhos acadêmicos que apareceram na última busca, foi identificado um artigo estritamente alinhado com o objetivo da pesquisa, denominado *Interfirm cooperation capability in the context of networking family firms: the role of power*, de Niemelä (2004). Este trabalho foi somado aos outros cinco e, a partir deles, foram feitas, então, as buscas pelas referências acerca do poder e do poder nas organizações que subsidiaram e embasaram teoricamente estes textos.

4 CONTRIBUIÇÕES RECENTES PARA O ESTUDO DO PODER NO NÍVEL DAS ORGANIZAÇÕES E RELACIONAMENTOS INTEORGANIZACIONAIS

No âmbito dos estudos organizacionais, o poder não é assunto novo. Contudo, apesar de sua importância na vida das organizações, até o fim da década de 1970 esse termo era mal visto por quem pesquisava sobre o assunto. Tanto o poder como a política perderam, à época, espaço na ciência da administração para matérias como design organizacional e modelos de tomadas de decisão (O'BYRNE; LEAVY, 1997). Jaspersen et al. (2002) apontam que o caráter abstrato do poder cria dificuldades aos pesquisadores para lidar com o viés multifacetado desse conceito importante para o entendimento das práticas organizacionais, o que poderia explicar a não predominância das pesquisas sobre poder.

Apesar das dificuldades mencionadas, o poder foi estudado por diversas correntes teóricas. Dentro da perspectiva gerencial, a Nova Economia Institucional, com a Teoria dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1985), a Teoria da Agência (EISENHARDT, 1989) e a Teoria dos Direitos de Propriedade (FURUBOTN; PEJOVICH, 1972), dão um enfoque maior a um tipo de poder que surge através da gestão do poder econômico de uma firma. A Teoria

das Estratégias Competitivas (PORTER, 1999), por sua vez, analisa o poder levando em consideração a posição de uma empresa no mercado.

Sob a perspectiva sociológica, O'Byrne e Leavy (1997), Jasperson et al. (2002) e Belaya e Hanf (2009) retomam, dentre outras vertentes sobre o poder, aquela trazida por Emerson (1962) na Teoria do Poder-Dependência, na qual enxerga-se o poder inserido nas relações de interdependência entre os atores incorporados em relações sociais.

Belaya e Hanf (2009) vinculam a última teoria à Teoria de Dependência de Recursos e sintetizam as ideias de Stern e Reve (1980), que procuram explicar o poder observando o controle de recursos escassos pelas organizações – a busca desses recursos escassos por outras organizações faz com que arranjos interorganizacionais sejam feitos, com o intuito de enfrentar cenários de incerteza e gerenciar a dependência interfirmas.

Outra teoria baseada nas ideias de Emerson (1962) sobre dependência, a Teoria de Contingências Estratégicas de Poder Intraorganizacional (HICKSON et al., 1971) afirma que as organizações possuem dependências estratégicas advindas do ambiente incerto em que elas operam, sendo vistas como “sistemas interdepartamentais na qual o elemento de tarefa mais importante é lidar com a incerteza” (HICKSON et al., 1971, p. 217).

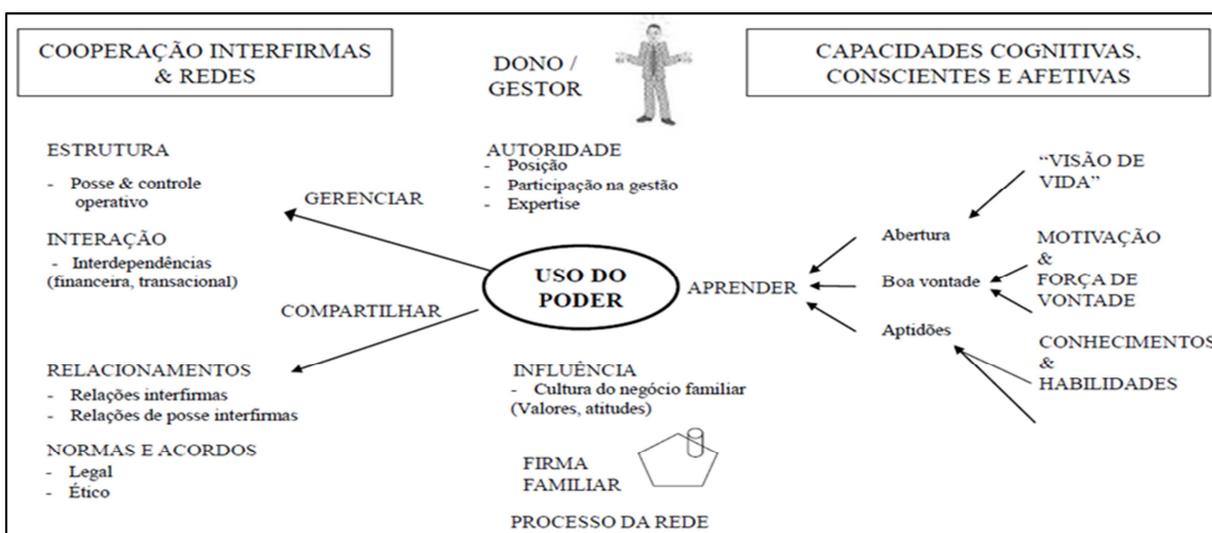
O'Byrne e Leavy (1997) utilizaram as ideias de Hickson et al. (1971) no seu estudo de caso, visando encontrar diferenças de poder horizontal dentro de empresas que tivessem ligação com as contingências estratégicas. Essas contingências representam situações de dependência da firma perante uma de suas subunidades, sejam elas pessoas ou conjunto de pessoas (departamentos) especializadas em determinada tarefa organizacional e que desempenhem funções vitais para as atividades da empresa.

Ainda conforme O'Byrne e Leavy (1997), é possível identificar três fatores mediadores de diferenças de poder horizontal: (a) o processo de liderança (referente ao grau do exercício da hierarquia pelo líder); (b) o estágio de departamentalização (tangente à evolução do processo de departamentalização); e (c) o nível de interação entre os departamentos (referente à importância de cada departamento para a empresa). Todos os fatores apresentaram variações que acarretaram redução ou aumento de poder horizontal dentro das organizações.

Ainda dentro da ótica sociológica, Belaya e Hanf (2009) retomam a Teoria de Troca em Rede (COOK et al., 1983), segundo a qual resultados favoráveis são obtidos através do uso do poder em nós e posições na rede. A centralidade na rede, segundo Astley e Sachdeva (1984, p. 106), pode ser vista como uma “fonte adicional de poder intraorganizacional sobre e acima da capacidade de um ator gerar dependências através da troca de recursos”.

No que tange aos relacionamentos interorganizacionais, Niemelä (2004), em seu estudo sobre a capacidade de cooperação interfirmas em um contexto de redes de firmas familiares, enfoca o papel do poder em redes horizontais, analisando uma *joint venture* e destacando a função do gestor da rede de usar o poder para administrar as interdependências (financeiras, transacionais, técnicas, sociais, logísticas, administrativas e cognitivas) presentes nesse tipo de arranjo interorganizacional.

Figura 1 – Capacidade de cooperação interfirmas: o papel do poder



Fonte: Adaptado de NIEMELÄ, 2004.

Na Figura 1, é possível identificar que Niemelä (2004, p. 328) destaca (i) a capacidade do poder de criar confiança, valor e conhecimento em um processo de rede; (ii) a capacidade de usar o poder de controlar a posse de relações interfirmas; e (iii) a capacidade de usar o poder para lidar com as mudanças no ambiente operacional em redes de firmas familiares.

O gestor-proprietário da rede usa o seu poder institucional através das suas aptidões, tais como conhecimento e habilidades, motivação e força de vontade, além da sua “visão de vida”. Administrar as interdependências da rede (estrutura, interação), tais quais as interdependências financeiras e transacionais, e fazer uso da autoridade para controlar as relações de posse e processo de tomada de decisão também se refere ao papel do poder (NIEMELÄ, 2004).

Essa “função” do poder vai ao encontro da perspectiva psicológica sobre o assunto apresentada por Belaya e Hanf (2009). Enquanto há uma propensão de ver o poder pelo aspecto negativo, associando-o com a coerção, as teorias sócio-psicológicas fazem justamente

uma distinção entre os dois termos: o poder pode ser utilizado para influenciar mostrando alternativas atrativas; o poder pela coerção, por sua vez, elimina qualquer chance de escolha.

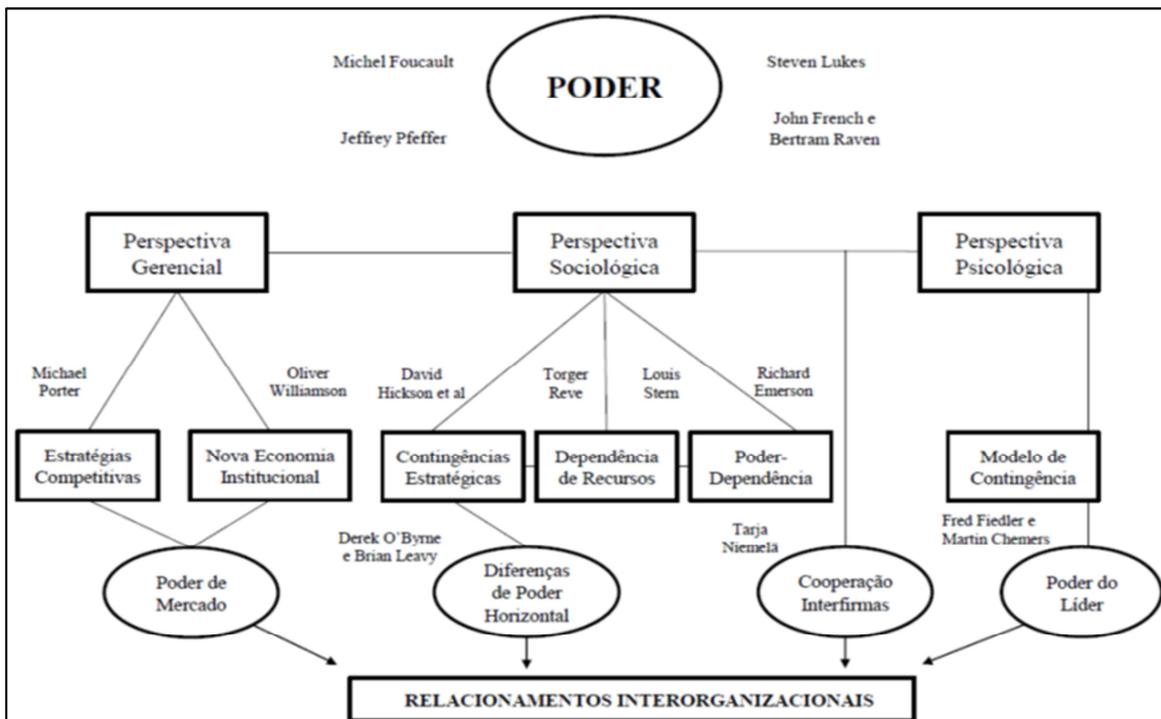
Pode ser ressaltado, então, o aspecto não coercitivo do poder, que produz vantagens, como a capacidade de superar a falta de consenso, chegar a decisões rápidas e fornecer legitimidade e estabilidade às relações. Segundo Belaya e Hanf (2009), para uma das teorias sócio-psicológicas, a Teoria da Contingência (FIEDLER; CHEMERS, 1981), é dada muita atenção à característica de responsabilidade do líder possuidor do poder, pois este usa sua posição de poder para alcançar resultados favoráveis não apenas para ele, mas sim para o coletivo.

Para Fiedler e Chemers (1981), há que se tomar cuidado com o sofisma de que quanto mais poder o líder tiver, mais eficiente será o grupo sobre o qual o poder é exercido – o líder mais poderoso, portanto, não é necessariamente o mais eficiente. O desempenho do líder não é proporcional a sua posição de poder, que gera influência e controle sobre os demais, porquanto pessoas motivadas por tarefas trabalham melhor possuindo o mínimo de controle e influência sobre os demais, enquanto pessoas motivadas por relações trabalham melhor tendo mais controle e influência. Em outras palavras, em certas situações, para o líder é vantajoso ter mais poder e exercer mais controle e influência na organização, ao passo que em outras isso pode prejudicar o seu desempenho.

A Figura 2 resume os preceitos sobre poder vistos ao longo do texto e propõe um quadro teórico para a análise do poder nos relacionamentos interorganizacionais, em especial nas redes horizontais de empresas, e que leve em consideração as diversas perspectivas através das quais se enxerga o poder. O trabalho de Belaya e Hanf (2009), sobre as perspectivas gerencial, sociológica e psicológica do poder, serviu como base para a construção do quadro teórico.

A perspectiva gerencial mostra o lado mais econômico do poder, abordada pela Teoria das Estratégias Competitivas (PORTER, 1999) e pela Nova Economia Institucional (WILLIAMSON, 1985). Para representar a perspectiva sociológica, procurou-se incorporar outras contribuições além de Belaya e Hanf (2009), tais quais a de Niemelä (2004) e a de O'Byrne e Leavy (1997), ao quadro teórico. O primeiro refere-se à cooperação interfirmas em uma *joint venture* de empresas familiares, onde o uso do poder pelo gestor da rede ganha destaque. O segundo, vinculado com as ideias de Emerson (1962), Stern e Reve (1980) e Hickson et al. (1971), trabalha com o pressuposto de diferenças de poder horizontal dentro de uma organização, mediada pelo processo de liderança, estágio de departamentalização e nível de interação entre os departamentos.

Figura 2 – Sugestão de quadro teórico para o estudo do poder nos relacionamentos interorganizacionais



Fonte: Elaborado pelos autores.

À perspectiva psicológica foi indicado o trabalho de Fiedler e Chemers (1981), sobre liderança e eficácia na administração de organizações, onde o poder também aparece como elemento importante de análise. Também foram consideradas no quadro as concepções básicas sobre poder de Foucault (2005, 2006), Lukes (1980), French e Raven (1959) e Pfeffer (1994).

O fato de o quadro teórico exposto na Figura 2 complementar a revisão bibliográfica recente de Belaya e Hanf (2009) sobre o estudo do poder nos relacionamentos interorganizacionais indica que ainda há brechas para compreender como este elemento atua nos arranjos interfirmas. O trabalho de O'Byrne e Leavy (1997) sobre poder horizontal, por exemplo, propicia a possibilidade de se transpor esse termo para o nível interorganizational. Já Niemelä (2004), ao focar nas redes horizontais de empresas, traz o uso do poder pelo gestor da rede, porém, não abarca como a dinâmica desse poder influi no desenvolvimento da *joint venture* analisada.

Além disso, as pesquisas recentes na literatura internacional sobre poder e relacionamentos interorganizacionais carecem de praticidade, mesmo que o poder aparente ter caráter empírico nos ciclos de vida das organizações em geral. Em suma, o assunto estudado

apresenta possibilidades tanto no viés teórico quanto empírico no que tange ao papel do poder no processo de formação, evolução e resultados dos arranjos interorganizacionais.

5 CONCLUSÃO

As transformações recentes no mundo das organizações fez com que os paradigmas de concorrência e competição fossem repensados, dando mais ênfase ao papel da cooperação para alcançar êxito nos objetivos empresariais. Os variados estudos sobre esses novos relacionamentos interorganizacionais desconsideraram ou relegaram a função do poder a um segundo plano, fosse pelo caráter abstrato do termo, fosse por haver outras prioridades à época.

Isso não significou, todavia, a inexistência de trabalhos sobre o assunto. O poder já vem sendo estudado há algumas décadas, porém, apenas pelos seus aspectos gerais ou considerando apenas o nível organizacional na análise. O propósito do artigo foi, portanto, retomar o uso desse conceito, trazendo algumas concepções básicas e discutindo contribuições recentes para o estudo do poder nos relacionamentos interorganizacionais, especialmente nas redes horizontais de empresas.

Confirmou-se, após a pesquisa sobre o poder e as relações interfirmas, a escassez relativa de artigos especializados nos últimos anos que versassem sobre o tema, tanto em âmbito nacional quanto internacional. Foi realizada uma discussão acerca dos trabalhos expostos, mostrando a existência de possibilidades de pesquisa sobre poder e relações interfirmas tanto no campo teórico quanto no campo empírico. Levando em consideração todos os preceitos abordados ao longo do texto, sugeriu-se um quadro teórico para os estudos do poder nos relacionamentos interorganizacionais, no intuito de auxiliar pesquisas futuras.

Há de se destacar, por fim, que o desenvolvimento da compreensão do papel do poder nos relacionamentos interorganizacionais pode acarretar melhorias no processo de análises dos diversos tipos de relações entre organizações, sejam elas econômicas, psicossociológicas ou políticas, nas quais existe assimetria de poder. Esta assimetria é um dos fatores que moldam as interações, tanto em nível macro quanto micro, dos ciclos de vida dos arranjos interfirmas existentes no ambiente cooperativo-competitivo.

REFERÊNCIAS

AMATO NETO, J. A. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas, 2000.

ASTLEY, W. G.; SACHDEVA, P. S. Structural sources of intraorganizational power: a theoretical synthesis. *The Academy of Management Review*, v. 9, n. 1, p. 104-113, jan. 1984.

BELAYA, V.; HANF, J. H. A multi-theoretical perspective on power in managing interorganizational relationships. *International Journal of Social Economics*, v. 36, n. 11, p. 1040-1049, maio 2009.

BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. *Coopetition*. New York: Doubleday, 1996.

CLEGG, S.; NORD, W. R.; HARDY, C. (Org.). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999.

COOK, K.; EMERSON, R.; GILLMORE, M.; YAMAGISHI, T. The distribution of power in exchange networks: theory and experimental results. *The American Journal of Sociology*, v. 89, n. 2, p. 275-305, set. 1983.

EISENHARDT, K. Agency theory: an assessment and review. *The Academy of Management Review*, vol. 14, n. 1, p. 57-74, jan. 1989.

EMERSON, R. M. Power-dependence relations. *American Sociological Review*, v. 27, n. 1, p. 31-41, fev. 1962.

FIEDLER, F. E.; CHEMERS, M. M. *Liderança e administração eficaz*. São Paulo: Pioneira, 1981.

FOUCAULT, M. *História da sexualidade*. 16. ed. Rio de Janeiro: Graal, 2005.

_____. *Estratégia, poder-saber*. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2006.

FRENCH JR., J. R. P.; RAVEN, B. The bases of social power. In: CARTWRIGHT, Dorwin (ed.). *Studies in social power*. Ann Arbor: University of Michigan, 1959. p. 259-269.

FURUBOTN, E. G.; PEJOVICH, S. Property rights and economic theory: a survey of recent literature. *Journal of Economic Literature*, v. 10, n. 4, p. 1137-1162, dez. 1972.

GIBBS, J.; SHAW, S. International strategic alliance formation in the fresh produce industry. In: TRIENEKENS, J. H.; ZUURBIER, P. J. P. (Eds.). In: INTERNACIONAL CONFERENCE ON CHAIN MANAGEMENT IN AGRIBUSINESS AND THE FOOD INDUSTRY, 2000, Wageningen. *Proceedings...* Wageningen: Wageningen Agricultural University, Management Studies Group, p. 237-243, 2000.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GULATI, R. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, v. 19, n. 4, p. 293-317, 1998.

HICKSON, D. J.; HININGS, C. R.; LEE, C. A.; SCHNECK, R. E.; PENNINGS, J. M. A strategic contingencies' theory of intraorganizational power. *Administrative Science Quarterly*, v. 16, n. 2, p. 216-229, 1971.

JASPERSON, J. S.; BUTLER, B. S.; CARTE, T. A.; CROES, H. J. P.; SAUNDERS, C. S.; ZHENG, W. Power and information technology research. *MIS Quarterly*, v. 26, n. 4, p. 397-459, dez. 2002.

LISTER, S. Power in partnership? An analysis of an NGO's relationships with its partners. *Journal of International Development*, v. 12, n. 2, p. 227-239, mar. 2000.

LOTIA, N.. Power dynamics and learning in collaborations. *Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management*, v. 10, n. 2, p. 56-68, 2004.

LUKES, S. *O poder*. Brasília: Ed. UnB, 1980.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

NIEMELÄ, T. Interfirm cooperation capability in the context of networking family firms: the role of power. *Family Business Review*, v. 17, n. 4, p. 319-330, dez. 2004.

O'BYRNE, D.; LEAVY, B. Horizontal power differences: an exploratory study. *Researcher Paper Series*, Dublin, n. 28, p. 1-19, jun. 1997.

OSBORN, R. N.; HAGEDOORN, J. The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational, alliances and networks. *Academy of Management Review*, v. 40, n. 2, p. 261-278, 1997.

PFEFFER, J. *Managing with power: politics and influence in organizations*. Boston: Harvard Business School, 1994.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

STERN, L. W.; REVE, T. Distribution channels as political economies: a framework for comparative analysis. *Journal of Marketing*, v. 44, n. 3, p. 52-64, verão 1980.

WILLIAMS, T. Cooperation by design: structure and cooperation in interorganizational networks. *Journal of Business Research*, v. 58, n. 2, p. 223-231, 2005.

WILLIAMSON, O. E. *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: The Free Press, 1985.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.