

“A união faz a força”? Uma análise das diferenças culturais e dos mecanismos de grupo em Redes de Empresas

Kathiane Benedetti Corso¹
Maria Ivete Trevisan Fossa²

RESUMO

Em um ambiente global caracterizado pela alta competitividade, as organizações vêm estabelecendo parcerias com empresas de outras regiões, empresas rivais ou até mesmo empresas que atuam em negócios diferentes. Entre os tipos de parcerias existentes, a aliança estratégica (redes de empresas) é cada vez mais utilizada como alternativa. O arranjo organizacional do tipo rede de empresas é característico por agrupar pessoas com diferentes características, culturas e valores. Tal parceria pressupõe o encontro de culturas diferenciadas, submetendo as empresas envolvidas a um novo desafio: a gestão da multiculturalidade organizacional. Dessa maneira, o presente artigo tem como objetivo discutir sobre as diferenças culturais de empresas que se estabelecem em redes de empresas. Visa também refletir sobre possíveis maneiras de as empresas lidarem com tais situações, como a formação de uma cultura única, porém dando atenção à força de grupos que podem atuar de forma conflitante.

Palavras-chave: redes interorganizacionais, diversidade de culturas, conflitos, grupos.

INTRODUÇÃO

As transformações na economia a nível mundial e por sua vez, a intensificação da globalização, as inovações tecnológicas e a rápida disseminação da informação acarretaram uma profunda necessidade de mudança e adaptação das empresas para sobreviverem, bem como uma maneira de manterem-se competitivas. As pequenas e médias empresas atuando de forma individualizada não possuem recursos suficientes para competir em nível global e gerar inovação que permita sua permanência no mercado (CASAROTTO e PIRES, 2001), e por isso a cooperação entre empresas vêm se estabelecendo nos últimos anos como novas formas de arranjos organizacionais e relacionamentos interorganizacionais.

Dessa maneira, os movimentos estratégicos como as alianças, parcerias, redes, consórcios, incorporações, *joint-ventures*, *clusters*, entre outros, surgem

¹ Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (PPGA/UFSM).

² Doutora em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/EA/UFRGS). Professora Adjunta do Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

como solução para a perpetuação e crescimento dos negócios no mundo contemporâneo, se multiplicando nos mais variados setores da economia. Wind e Main (2002) afirmam que especialmente na última década, é surpreendente o número de empresas que em algum momento utilizou-se da cooperação como estratégia para superar dificuldades e buscar novos impulsos competitivos na disputa pelo mercado.

Essa nova forma de organização econômica, emergente a partir da década de 1990 e denominada por Castells (2006) como *network enterprise*, baseia-se no compartilhamento de informações, conectando entre si um projeto específico. Na acepção de Lorange e Roos (1996) as redes surgem em diferentes tipos de organizações que passam a ver na cooperação um importante caminho para aumentar a competitividade através do compartilhamento de informações, tecnologia, recursos, oportunidades e riscos. Além disso, as organizações percebem que é necessário somar forças e desenvolver novas formas de otimizar seus recursos, conhecimentos, potencialidades, unindo esforços com outras organizações através de ações de cooperação. Contudo, unir não é o suficiente; conforme Gomes (1999) a simples união de empresas não assegura vantagens se não houver cooperação e eficiência no gerenciamento e empenho de todas as partes envolvidas no processo.

Nesse sentido, diversos estudos vêm sendo desenvolvidos sobre alianças e relacionamentos interorganizacionais, e servindo de fundo/alicerce para vários temas das áreas da Administração. Entretanto, na maior parte dos estudos a ênfase está fortemente concentrada nos aspectos financeiro e econômico da operação, destinando-se ainda pouco esforço para o entendimento mais profundo sobre como ocorrem as integrações das pessoas que passarão a trabalhar em um empreendimento comum; enfim, da integração das organizações participantes da rede, cada uma com sua identidade cultural, específica e única. Como afirma Cardoso (2004), o mundo corporativo está repleto de relacionamentos interorganizacionais como fusões e aquisições, anunciadas sob clima festivo e apresentadas como negócios vantajosos, mas que não deram certo por esbarrar na junção de culturas organizacionais.

Ao agruparem-se em uma rede de empresas, cada organização participa com seus recursos humanos com características, cultura e valores distintos. Conforme Wegner *et al.* (2004) isso significa que as características culturais dos empresários passam a ser elementos fundamentais no processo de formação de redes de empresas, podendo atuar tanto de forma positiva quanto negativa. Dessa forma, a cultura, em sua concepção social, constituindo-se de valores construídos socialmente, ao mesmo tempo em que impacta a sociedade e as organizações, pode ser o fator inibidor ou o catalisador do sucesso de processos de inserção de empresas em rede, visto que esse novo arranjo pressupõe o encontro de culturas diferenciadas. Ribeiro *et al.* (2007) confirmam que neste contexto, os fluxos que sustentam a dinâmica da nova lógica tornam imperativa a habilidade das empresas em administrar a diversidade cultural instaurando-se um novo desafio para as organizações: a gestão de ambientes multiculturais.

O fato é que, apesar dos relacionamentos interorganizacionais consistirem em um esforço cooperativo que se propõe a manter a identidade e cultura das empresas envolvidas, este tipo de parceria não está livre de choques culturais e, conseqüentemente, do desafio da gestão dessas diversas culturas. Embora o processo de reorganização estrutural através de relacionamentos interorganizacionais seja hoje uma constante no mercado globalizado, ainda se negligencia a importância do aspecto da diversidade cultural predominante nas organizações envolvidas nesses processos. Grande parte dos estudos sobre relações interorganizacionais investiga os mecanismos de coordenação sob a perspectiva da cooperação, na qual os atores formam redes organizacionais em função dos benefícios experimentados por cada um (GOBBI *et al.*, 2004). Em menor quantidade são os estudos que discutem as diferenças entre esses benefícios, isto é, que se propõem a analisar os processos de coordenação interorganizacional a partir da perspectiva dos conflitos inerentes às relações.

O entendimento dos conflitos entre os atores das redes é fundamental para o entendimento da complexidade do gerenciamento dos relacionamentos interorganizacionais, assim como dos motivos que levam muitas vezes a desintegração da rede ou a estagnação desta. Segundo Ferreira (2004) os conflitos culturais e a resistência às mudanças, com formação de grupos de interesse e feudos, podem dificultar a captura das sinergias e ganhos de eficiência em redes.

Diante do exposto, o presente artigo tem por objetivo discutir *“Como se dá a atuação de empresas com diferentes culturas inseridas em redes interorganizacionais e os conflitos decorrentes dessas diferenças?”* ensejando assim, uma reflexão de como administrar as diferentes culturas a fim de obter um bom relacionamento e sucesso nesse tipo de arranjo organizacional. Este artigo se justifica por existirem diversos estudos sobre o que leva as empresas a cooperarem, porém poucos que se detêm nos problemas e conflitos da cooperação. Ainda, são raras as discussões e pesquisas que buscam refletir sobre as dificuldades encontradas no desenvolvimento de redes de empresas devido às diferenças culturais e mecanismos de grupos que impedem a formação de uma cultura única; objetivo, portanto, deste artigo.

QUADRO TEÓRICO REFERENCIAL

Relacionamentos Interorganizacionais: as redes de empresas (a união)

Observa-se durante a última década o crescimento dentre os Estudos Organizacionais, das relações interorganizacionais, destacando-se veemente o arranjo do tipo *rede de empresas*. Nohria (1992) ressalta que há três possíveis razões para o aumento do interesse nas relações interorganizacionais: (1) a crescente exposição das organizações a ambientes mais competitivos nas últimas décadas, exigindo a reestruturação das antigas formas organizacionais marcadas pela hierarquia, para novas formas mais flexíveis e capazes de se adequarem mais

rapidamente aos novos padrões; (2) o recente desenvolvimento tecnológico que tem tornado possíveis processos de produção mais flexíveis e espacialmente desintegrados; e por fim, (3) a maturação da rede como disciplina acadêmica.

Não só em países como Alemanha, Dinamarca, Nicarágua, e a Região da Terceira Itália, locais em que as estruturas em redes emergiram por volta de 1970, mas também no Estado do Rio Grande do Sul, vêm se estabelecendo cada vez mais a formação de redes organizacionais, principalmente entre pequenos empreendimentos. No Brasil, a cooperação entre firmas surgiu no início da década de 90, como uma forma das pequenas e médias empresas do setor de autopeças competirem com as subsidiárias estrangeiras (AMATO NETO, 2000). O programa específico denominado "Redes de Cooperação" é a forma estrutural adotada pelas pequenas e médias empresas gaúchas desde o ano de 2000, incentivadas pela parceria entre as Universidades e a Secretaria Estadual de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do Governo do Estado do Rio Grande do Sul (SEDAI/RS) promovendo a geração de redes interorganizacionais.

Ao reconhecerem as organizações como sistemas "abertos", teóricos organizacionais entenderam que as relações das organizações com o ambiente não constituem apenas uma realidade, mas um fator essencial à viabilidade dos próprios processos organizacionais (HALL, 2004). Diversos são os fatores que caracterizam uma relação interorganizacional como, por exemplo, o número de atores envolvidos; a frequência e a extensão das relações; e o objetivo de determinado relacionamento. Para Hall (2004), existem quatro formas básicas de relações interorganizacionais: os relacionamentos duplos ou em par; os conjuntos interorganizacionais; as *joint ventures*; e as redes interorganizacionais.

Kasa (1999) enfoca que existem várias razões para as empresas cooperarem em redes horizontais, como posições de mercado, ações atuais e possíveis das outras empresas, e o status corrente da própria empresa. Por outra parte, Olson (1971), inclui o conceito de bens coletivos como fator de estímulo para a formação dos grupos, argumenta que os indivíduos, sempre movidos pelo auto interesse, deveriam aglutinar-se para suprir os bens coletivos necessitados, uma vez que, individualmente nenhum agente arcará com o seu custo. Enquanto que Lei e Slocum (1992) apresentam algumas razões pelas quais as organizações ingressam em redes; estão incluídas as redes de conhecimentos, quando o objetivo é adquirir cada qual outros produtos, conhecimentos e competências; e as redes de negócios, quando a intenção é maximizar a utilização de recursos complementares. Hall (2004) compreende que nesses tipos de aliança estratégica não há apenas relações de interdependência de recursos, mas também ações de cooperação, que se podem estender profundamente e para mais de uma área específica.

Pela análise de literatura sobre o tema observa-se que existem diferentes enfoques, não sendo possível um conceito único para descrever e explicar as redes como forma de relacionamento entre empresas. Por exemplo, Nohria (1992) e Burt (1992) descrevem redes como um padrão genérico de troca; já autores como Miles e Snow (1992) descrevem-nas como um padrão de cooperação ou interfimas ou intrafimas, e Uzzi (1997) descreve redes como um padrão especial de alianças interfimas. Existem ainda classificações como a de Rosenfeld (1997, p.

9), que concebe as redes interorganizacionais como “atividades colaborativas de negócio realizadas por distintos, usualmente pequenos grupos de firmas, no intuito de gerar vendas e lucros através, por exemplo, de exportação em conjunto, P&D, desenvolvimento de produto e solução de problemas”.

As redes horizontais, ou seja, a cooperação interfirmas são constituídas por empresas interdependentes, mas que optam por coordenar certas atividades específicas de forma conjunta. Essas atividades têm como objetivos: a criação de novos mercados, o suporte de custos e riscos em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos, a gestão da informação e de tecnologias, a definição de marcas de qualidade, defesa de interesses, ações de marketing, entre outros (VARGAS e BALESTRIN, 2004). Em uma perspectiva de processo desenvolvimentista, as relações de cooperação interorganizacionais são mecanismos socialmente planejados para ação coletiva, que são continuamente moldadas e reconstruídas pelas ações e interpretações simbólicas das partes envolvidas (RING e VAN DE VEN, 1994).

A literatura sobre redes, portanto, aponta que as empresas que cooperam podem obter uma série de vantagens como ganhos de escala, poder de mercado e redução dos custos e dos riscos. A redução dos custos de transação, o comportamento estratégico e a aprendizagem organizacional tornam-se motivações para a formação de redes, o que acontece principalmente quando um ou todos os atores necessitam adquirir algum tipo de conhecimento crítico do outro. Diante deste contexto, as redes de empresas adquirem uma importância cada vez maior à medida que proporcionam aos seus membros a possibilidade de colocar em prática determinadas atividades que sozinhos dificilmente conseguiriam.

Entretanto, a estruturação das empresas em rede acarreta uma gama muito grande de relações, o que aumenta as dificuldades de gerenciamento. Estudos apontam uma alta taxa de falha de redes, as quais são dissolvidas antes que os objetivos sejam alcançados, e diversos riscos para as empresas que delas participam, em função dos relacionamentos mais abertos provenientes da complexidade gerencial. Segundo Serra (2004) muitas parcerias falham por falta de empatia entre as partes, insucesso na adaptação às mudanças, renegociações da parceria, divergências de objetivos, de prioridades, e por rivalidade em mercados explorados em comum.

Nelson e Winter (1982) afirmam que a formação das redes é influenciada tanto pelo imbricamento estrutural, direcionado às trocas econômicas nas relações interpessoais, quanto pelos imbricamentos cognitivos, que dizem respeito à importância das rotinas organizacionais e também das representações sociais. Kasa (1999) corrobora nesse sentido que, as redes são compostas por empresas independentes, que têm seus próprios interesses e sua própria cultura. É nesse sentido, de cada empresa inserida em rede ter sua própria cultura, que muitas vezes o arranjo em rede não obtém sucesso. A maioria dos gestores e mesmo dos consultores envolvidos nesses estudos e empreendimentos está atenta apenas aos aspectos financeiros e operacionais, esquecendo-se que a integração do capital humano das “empresas parceiras” poderá representar o sucesso ou o fracasso da empreitada.

Cultura organizacional e as diversidades: a força

Entre diversos aspectos, o desenvolvimento da confiança nos relacionamentos, o desejo pelo poder e pela liderança, considerações éticas, pressões sociais, o impacto da dinâmica do grupo, e condicionantes culturais podem influenciar o comportamento humano exercendo uma grande influência nas relações interorganizacionais. Para Casarotto e Pires (1998), o nascimento e a sobrevivência de redes e de alianças dependem da discussão e do equacionamento de quatro aspectos: a cultura da confiança envolvendo aspectos ligados à cooperação entre as empresas; a cultura da competência que diz respeito às questões ligadas às competências essenciais de cada parceiro; a cultura da tecnologia de informação para a agilidade do fluxo de informações entre as empresas pertencentes às redes e alianças; aspectos culturais e de interesse de pessoas e de empresas. Putnam (2000) corrobora nesse sentido, ao relatar a experiência da Terceira Itália com sua densa malha de redes de empresas, fazendo questão de ressaltar a importância do capital social e da cultura de colaboração dos empresários locais como elemento primordial para o sucesso das redes. Conforme o autor, nas comunidades mais desenvolvidas da Itália (em que também se encontram as redes de empresas), os interesses coletivos superam os interesses individuais.

Pensando na cultura das organizações, ressalta-se o pensamento de Hofstede (1997, p. 210) que define cultura como “a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra”. Assim, a atitude, bem como o comportamento das pessoas são definidos pelos costumes, linguagem, e ações. Para o autor, o estudo da cultura revela que os grupos humanos pensam, sentem e agem de forma diferente, e que tais diferenças culturais manifestam-se de formas distintas, sendo adquiridas a partir do ambiente social. Schein (1992, p. 12), um dos principais autores sobre o assunto, diz que a cultura organizacional é um:

modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados aos demais membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Na visão de Bourdieu, diz Bonnewitz (1998), cultura, de um modo geral, é apresentada como maneiras de fazer, de sentir e de pensar próprias de uma coletividade humana. Continuando, Bonnewitz (1998) ao interpretar Bourdieu, diz ser a cultura o conjunto de valores, normas e práticas adquiridas e distribuídas por um grupo de pessoas, englobando diferentes concepções. Do ponto de vista sociológico, cultura representa um conjunto de valores, normas e práticas, adquiridas e compartilhadas por um grupo de pessoas, podendo dentro de uma

mesma cultura existir grupos que divergem das representações e práticas dominantes. Assim, a unidade cultural dá lugar à diversidade dentro de comunidades culturais. Na acepção de Trompenaars (1994), a cultura é um sistema de significados tão forte que ela acaba mostrando aos indivíduos como devem agir, o que devem valorizar e como devem resolver problemas de relacionamentos e atitudes perante a vida. Desse modo, empresas com orientações culturais diferentes fazem com que as pessoas ajam de forma distinta, tomem diferentes decisões, e percebam a realidade de forma um tanto diferente uma das outras.

Ao analisar grupos humanos observa-se que pensam, sentem e agem de forma distinta, de acordo com as diferenças culturais. Crenças compartilhadas, símbolos e rituais que constituem os elementos da cultura de uma sociedade ou de uma empresa são o que Tamayo (1998) denomina de valores. Morgan (1996) observa que nas organizações existem freqüentemente sistemas de valores distintos que competem entre si e que criam um mosaico de realidades organizacionais, ao invés de uma cultura corporativa uniforme. É o caso das empresas pertencentes a uma rede de cooperação, em que cada uma possui um grupo de profissionais com valores corporativos e diferentes visões de mundo e do negócio da organização. Dessa forma, os valores são orientadores dos grupos e pessoas que formam as empresas constituintes de uma rede; e passarão a ser considerados como forças propulsoras para o futuro compartilhado daqueles que a ela pertencem. É nesse sentido que ocorre a mudança cultural que Tanure e Cançado (2005) denominam de mudança dos valores centrais formadores da cultura da organização. Neste sentido, ENZ (1986, p.29) comenta que os valores organizacionais são:

[...] estados preferenciais culturalmente aceitos, penetrantes e duradouros, mas capazes de ser mudados. Os valores influenciam como as organizações são desenhadas e não são uniformemente compartilhados por todos os subgrupos organizacionais.

Destaca-se que a globalização dos mercados não significa, necessariamente, a globalização dos valores culturais (HOFSTEDÉ *et al.*, 2002), já que cada empresa tem a sua própria história, suas próprias crenças e tradições, mitos e valores, princípios e conhecimentos (TANURE e CANÇADO, 2005). Entretanto, diante do exposto, e sabendo que cada organização é uma cultura única, emergem os seguintes questionamentos: "diante de empresas com diferentes culturas, qual a que predomina em um relacionamento do tipo *rede de empresas*?" ; "ou é possível a formação de uma cultura única através do relacionamento entre as empresas integrantes, havendo um agrupamento e interação dessas empresas?" .

Collins e Porras (1998) em sua obra sobre as práticas bem sucedidas que empresas visionárias tiveram para obter sucesso, enfatizam que estas se esforçam muito para preservar sua ideologia central ao longo do tempo, composta pelos valores centrais da organização e objetivo; mas que também permitem modificações em seus valores adjacentes em busca do progresso. A descoberta

ficou cunhada pelos autores como “Preservar o núcleo e estimular o progresso”. Nesse sentido, corrobora Thomas Watson Jr. ao advertir que:

Se uma organização desejar vencer os desafios de um mundo em constante transformação, ela tem que estar preparada para mudar tudo em si, exceto suas crenças [básicas], à medida que for progredindo na vida corporativa. (WATSON JR. *apud* COLLINS E PORRAS, 1998).

Dessa forma, sugere-se para formação e o desenvolvimento de uma rede de empresas, não a dominância dos aspectos culturais daquela empresa detentora de mais poder, ou a de maior porte, ou qualquer outro fator de imposição, mas sim a formação de uma cultura única através do relacionamento/interação dessas empresas. Contudo, não a transformação total da cultura de cada empresa, mas que elas mantenham o núcleo de sua cultura, e modifiquem aqueles aspectos mais extrínsecos, como por exemplo, a estrutura e os sistemas administrativos, que em um processo de relacionamento interorganizacional é necessário que haja uma evolução. Johann (2004, p. 42) corrobora nesse sentido ao afirmar que, “hoje para tornar-se uma vantagem competitiva auto-sustentável, a cultura organizacional deve ser densa, mas, ao mesmo tempo adaptativa”. Entretanto, a complexidade deste desafio se confirma através da quantidade de parcerias que fracassam devido a falhas na integração cultural, onde pesquisas demonstram que as diferenças culturais são apontadas pelos executivos como o principal problema em parcerias desta natureza (BARROS E RODRIGUES, 2001).

A interculturalidade, como proposta até então, é definida por Guitel (2004, *apud* Neuvirth, 2006, p. 2) como um processo dinâmico, o qual seria resultado do encontro de duas ou mais culturas distintas. Matos (2002) considera que a interculturalidade objetiva prever, evitar e/ou analisar e gerir possíveis conflitos gerados pela interação de culturas diversas. Trevisan (2001, p.22) complementa que “essa interação ou relação dinâmica que ocorre entre duas entidades ou dois atores que mutuamente trocam suas experiências, idéias, valores, pensamentos, enfim, sua cultura e que, por conseguinte se modificam, é chamada de intercultural”. Dessa forma, relacionamentos de cooperação entre firmas implicam que as organizações, não os indivíduos, são as partes principais para a relação cooperativa interorganizacional e que indivíduos atuam como agentes para suas respectivas organizações. Por meio de suas interações sustentadas, atores criam estruturas de rede: regras e recursos que têm ou terão um efeito de estruturação nas futuras interações da rede (KLINJ, 2001).

No caso específico das alianças estratégicas, como é o caso das redes de cooperação, o confronto das peculiaridades culturais presentes em cada organização envolvida, e a tentativa de ambas as partes de manter os princípios que regem seus paradigmas, podem ocasionar conflitos e levar o empreendimento da rede ao fracasso. Com relação ao Programa Redes de Cooperação do Estado do RS, apesar de seu sucesso, algumas dificuldades e entraves já foram identificados. Conforme relatórios da SEDAI/RS (2007), no somatório de atividades desde seu início no ano 2000, o Programa constituiu e apoiou mais de 220 Redes de

Cooperação, com um total de 4.700 empresas integradas, gerando e/ou mantendo mais de 61.100 postos de trabalho diretos e alcançando em conjunto um faturamento anual superior a R\$ 5.000.000.000. O Programa possui abrangência estadual, sendo executado regionalmente de forma articulada com as Universidades. No intuito de consolidar as Redes, capacitam-se os gestores, abre-se espaço para troca de informações entre os empresários e oportuniza-se a articulação entre as empresas, estimulando-se negócios, parcerias e alianças.

Segundo Verschoore Filho (2003), o Programa Redes de Cooperação obteve bons resultados porque as redes constituídas por ele proporcionaram reais benefícios para as empresas, alcançando diversos ganhos, como: melhorias nas negociações, troca de informações e aprendizagem, conhecimento de novos conceitos, métodos, e estilos de gestão. As redes formadas também permitiram a abertura e consolidação de mercados para os produtos e serviços das empresas envolvidas, através da participação conjunta em feiras e eventos e da criação de canais de escoamento como centros de vendas conjuntas e estruturas nacionais e internacionais de apoio a comercialização. Entretanto Verschoore Filho (2003, p. 9) destaca:

Evidentemente, o êxito do Programa Redes de Cooperação não ocorreu sem dificuldades [...] Sabendo-se que *"A habilidade para se associar depende do grau que as comunidades compartilham normas e valores e são capazes de subordinar os interesses individuais aos do grupo maior"* (Fukuyama, 1995, p. 10), a ausência de capital social gera enormes barreiras ao sucesso do Programa, impedindo uma maior integração dos envolvidos desde o início da rede e exigindo um trabalho mais prolongado de conscientização para a colaboração.

Nesse sentido, estudos realizados por pesquisadores da área de relacionamentos interorganizacionais apontam para as dificuldades encontradas no Programa Redes de Cooperação, sendo que os mesmos têm contribuído para o aperfeiçoamento das técnicas de gestão (VERSCHOORE, 2003), fatores críticos de sucesso (CÂNDIDO e ABREU, 2004), fatores de competitividade (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2006), sistemas de governança (CARVALHO, 2005), entre outros. Estes e outros estudos apontam que fatores como oportunismo, falta de confiança nos parceiros, número de agentes envolvidos, problemas de coordenação e de poder, e conflitos gerados entre uma cultura individualista e cooperativa, constituem-se como os grandes problemas encontrados nas redes de cooperação.

Uma possível explicação para os problemas encontrados nesta forma de estrutura em rede pode ser buscada em Amato Neto que menciona ser o fator cultura empresarial uma possível barreira para o desenvolvimento de redes caracterizado pelo autor como sendo "um comportamento empresarial individualista, de perspectivas de curto prazo e de lucros imediatos, e de grande desconfiança com relação ao estabelecimento de alianças estratégicas, parcerias ou de outros tipos de associações empresariais" (2000, p. 149). O comportamento individualista dificulta o desenvolvimento de uma identidade de grupo, na qual a busca por benefícios coletivos deve ser o objetivo principal.

Com base nesta constatação, é imprescindível que se faça o mapeamento da cultura de cada organização participante para que se busque identificar os bloqueios prováveis na efetivação da mudança estratégica (a inserção em rede). Parcerias ou alianças estratégicas bem construídas, elaboradas a partir da correta identificação da cultura do outrem, vale dizer dos valores, crenças, hábitos, costumes, práticas e comportamentos, da seleção das partes envolvidas na relação, bem como, da definição clara dos objetivos comuns que tratarão de perseguir de forma irmanada, levam ao fortalecimento das organizações.

Divergências culturais de empresas na formação de uma cultura única: promovedoras de conflito

Até o momento este artigo abordou a cultura como aspecto característico de um grupo/empresa e que esboça o comportamento peculiar de cada ator ou grupo pertencente ao arranjo organizacional do tipo *rede de empresas*, mas que para o melhor relacionamento dessas empresas, torna-se necessária a criação de uma cultura única da rede. Entretanto, ainda não se analisou a questão dos conflitos que podem vir a surgir no decorrer desse processo, sendo, portanto, abordada nessa subseção.

As redes de empresas possibilitam vários benefícios para os seus participantes, porém apresentam algumas dificuldades inerentes à atividade de cooperação, devido à complexidade em trabalhar com diversos sócios com atuação mono ou multidepartamental, cada um com suas especificidades. Segundo Cohen e Fink (2003), uma vez que todas as economias do planeta estão se inserindo em processos de globalização, os gerentes têm de lidar com diferenças de identidade, não apenas entre os grupos de suas organizações, mas também entre as organizações. Este é o caso das empresas, e por conseqüência, dos membros empresariais, inseridos em redes, que acabam tendo que conviver e lidar com diferentes culturas organizacionais. Questões como cooperação, confiança, lealdade, entre outros, são aspectos culturais que podem variar de uma empresa para outra. É nesse sentido que podem vir a acontecer os conflitos culturais entre as empresas pertencentes à rede, ou seja, quando interesses e objetivos de cada uma divergem.

Rahim (2001) define o conflito como um processo interativo manifestado em incompatibilidades, desacordos, ou dissonâncias dentro ou entre entidades sociais como indivíduos, grupos e organizações. Thomas (1992) o caracteriza como um processo que começa quando uma parte percebe que outra parte afetou, ou está próximo a afetar, negativamente algo pelo qual a primeira parte se interessa. Ainda Child (1999), considera que o conflito é ocasionado quando um membro percebe que outro parceiro está impedindo que seus objetivos sejam atingidos; ou que uma empresa, percebe que a outra empresa está impedindo a realização dos seus objetivos.

Conforme as definições dos autores pode-se afirmar que pessoas, grupos, e assim, as próprias organizações inseridas em redes irão 'conflitar' quando seus objetivos, propósitos e valores estão sob a iminência de não realizarem-se, devido ao choque com os das demais empresas da rede. Conseqüentemente, podem-se esperar reações por parte dos membros organizacionais. Essas reações, por sua vez, podem ser a causa de insucesso na rede, visto que segundo Rahim (2001) os conflitos podem gerar stress e insatisfação, problemas de comunicação, falta de confiança, o desempenho pode ser reduzido; a resistência à mudança pode ser reforçada e o comprometimento e a lealdade organizacional podem ser afetados; podendo acarretar na reflexão dos atores envolvidos sob a possível continuidade do relacionamento em rede. Cabe, portanto, antes de iniciar-se o arranjo de uma rede de empresas, um estudo sobre a cultura das organizações integrantes e seus valores principais. Esse estudo poderá auxiliar no entendimento a respeito de quais atitudes tomar no sentido de minimizar os possíveis conflitos culturais das redes de cooperação.

Discussão: a força dos grupos como obstáculo no sucesso da rede

Viu-se até então um quadro referencial da dinâmica cultural das organizações inseridas em redes de empresas, e a proposição para o sucesso da mesma, da formação de uma cultura única através da integração de aspectos culturais das organizações participantes. Contudo, mesmo sendo indicada pela literatura, a formação de uma cultura única para as redes de empresas não é tarefa fácil; esse processo além de possível gerador de conflitos enfrenta diversas dificuldades.

Em uma organização podemos encontrar grupos bastante integrados até grupos fortemente fragmentados, em relação à realidade e em como a organização deveria ser. Os grupos das diferentes organizações ao inserirem em uma rede empresarial, tendem a manterem coesos, fortes, defendendo 'sua empresa' perante as demais pertencentes da rede. A coesão de grupos, ou seja, a forte união do grupo, é aumentada segundo alguns fatores, como defendem Cohen e Fink (2003): (1) as interações exigidas, quanto mais freqüente as interações exigidas pelo emprego/atividade, mais relações paralelas se têm, e assim, mais simpatia e coesão; (2) as atitudes e valores comuns, quanto maior a semelhança entre atitudes e valores trazidos pelos integrantes do grupo, maior a probabilidade de sua coesão; (3) objetivo superior, a coesão do grupo será aumentada pela existência de um objetivo superior subscrito pelos seus integrantes; (4) um inimigo comum, a presença de grupos (até potencialmente) concorrentes muitas vezes aproxima os integrantes de um grupo; (5) êxito em alcançar status, a coesão do grupo aumenta proporcionalmente ao status do grupo em relação a outros grupos do sistema; (6) disponibilidade de recursos, a coesão dos grupos aumenta com a abundância de recursos como dinheiro, suprimentos, prestígio e reconhecimento.

Segundo Monge e Eisenberg (1987 *apud* Clegg *et al.*, 2004) os elos definem os papéis na rede, criam padrões e estruturas, determinam a força ou a fraqueza dos laços e configuram as redes interorganizacionais. Links (elos) densamente ou estreitamente conectados formam *laços fortes*, nos quais a comunicação freqüente persiste por longos períodos. Embora redes densas dêem mais apoio, elas são autoconformadoras e podem inibir oportunidades de envolvimento em risco, mudança ou adaptabilidade (PAPA, 1990 *apud* CLEGG *et al.*, 2004).

Dessa forma, grupos de indivíduos de uma empresa da rede, ou de mais de uma rede, podem encontrar afinidades (diferentes e contrárias das dos demais membros - a maioria), manterem-se fortemente coesos, e exercerem uma força na rede conforme seus valores, objetivos e expectativas, vindo a prejudicar a formação de uma cultura única para a rede. Em um artigo seminal sobre a análise das redes sociais e sua importância para a compreensão das interações entre os níveis micro e macro, Granovetter (1973) coloca essa unidade de análise – as redes interpessoais – como um elemento fundamental nessa ponte. Ele analisa os laços sociais existentes, classificando-os como fortes (definidos como aqueles nos quais os indivíduos despendem mais tempo, intensidade emocional e trocas; por exemplo, a amizade) e fracos (aqueles nos quais o investimento é menor ou nulo, como, por exemplo, os mantidos com pessoas conhecidas). Dessa forma, são as relações fracas que importam para a expansão e força das redes, visto que, se dois indivíduos têm relações fortes, é provável que haja uma superposição em suas relações, e a rede, como um todo, é relativamente limitada (MARTELETO e SILVA, 2004). Isto é, grupos coesos, com forte elo de ligação podem tender a impedir a comunicação e troca de informações essenciais dentro da rede, como para a formação de uma cultura única, por exemplo, tornando-se assim mais difícil a participação desse grupo na rede, pois o grupo se fecha e impede novos relacionamentos.

A comunicação organizacional ora tratada pressupõe atitude múltipla, decorrente de vontades coincidentes em determinado fazer; é um comportamento nitidamente grupal que impõe o desafio de torná-lo organizacional. Conforme Lucena (2005, p. 1), “a comunicação é o espelho da cultura empresarial e reflete, necessariamente, os valores da organização”, decorrendo daí a relevância de conferir-lhe atenção singularizada, especialmente nas organizações cuja administração é eminentemente principiológica. Fleury e Fischer alertam quanto às possibilidades de manipulação existente e afirmam que pelo fato da cultura organizacional ser concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, “sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação” (1996, p.22).

A fim de um melhor entendimento da discussão proposta, segue a Figura 1 que procura demonstrar, de forma sucinta, como se dá a dinâmica da formação de uma cultura única em redes de empresas, diante de multiculturas organizacionais.

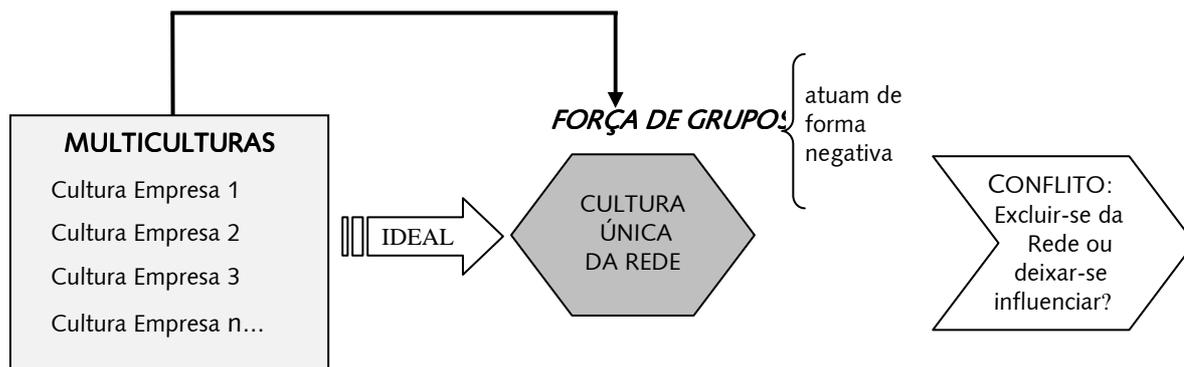


Figura 1: Dinâmica da formação da cultura única para redes de empresas e suas dificuldades

Fonte: elaborado pelas autoras (2008)

No momento que as empresas participantes procuram interagir e se relacionar, conhecendo as culturas umas das outras a fim de formarem uma cultura única para a rede, grupos de indivíduos com valores contrários aos propostos pelos membros coordenadores da parceria, exercem uma forte força de grupo atuando de forma negativa, como por exemplo, com valores contrários aos de cooperação, confiança, lealdade entre outros. Dessa maneira, surgem conflitos, que poderão colocar as demais empresas em cheque: “qual a melhor decisão? Excluir-se da rede, ou acatar esse grupo coeso, forte, deixando-se influenciar”?

Portanto, da mesma forma que conflitos e imposições de idéias ocorrem entre culturas de ambientes distintos, diferentes relações de poder e de participação se estabelecem entre os membros de um mesmo ambiente cultural, como um grupo de indivíduos, por exemplo. É nesse sentido que se torna importante refletir sobre as interações culturais em ambientes como as redes de empresas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS: “A UNIÃO FAZ A FORÇA”?

Na maioria das vezes, as empresas que estão se unindo em rede possuem culturas fortemente diferenciadas, tornando tortuoso o caminho para se atingir a sinergia necessária ao sucesso da parceria. Neste contexto, o desafio passa a ser então, o de transformar a diversidade em vantagem competitiva. A posição de qualquer cultura dada, em relação a qualquer dimensão, é, para aquela cultura, a forma “certa” de fazer as coisas, a maneira como “devem” ser feitas. É muito fácil prejudicar as relações interpessoais, gerar mal-entendidos desagradáveis e situações que possam ser tomadas como insultos pessoais. Contudo, para que o trabalho seja feito de modo eficaz é necessário minimizar essas conseqüências, para o que se exige o desenvolvimento de habilidades transculturais (COHEN e FINK, 2003). Conforme o autor, aprender a se comportar numa cultura nova e

diferente é um processo de longo prazo, de entendimento e amadurecimento. Começa pela conscientização das diferenças culturais. Significa conhecer outras perspectivas de vida, outras formas de pensar e de agir, e uma apreciação de diferentes crenças e valores.

É fato que não existe um modelo universal de sucesso na gestão de culturas em relacionamentos interorganizacionais, visto que inúmeros são os fatores que interferem e atuam para que essas alianças sejam bem sucedidas. Entretanto, se quiserem obter sucesso em relacionamentos interorganizacionais, as empresas devem dar importância ao aspecto da integração cultural das organizações envolvidas no processo, cada uma com sua identidade-núcleo cultural preservada, mas com uma *cultura de rede* formada através da interação das mesmas. Casarotto e Pires (1998) ressaltam a necessidade de uma verdadeira mudança de paradigma para que os envolvidos em projetos de cooperação adotem mudanças culturais. Para tanto, sugerem que sejam desenvolvidas estratégias de sensibilização social, como reuniões de conscientização ou consolidação de uma cultura de colaboração antes mesmo do início da implantação das redes. Vários relatos de experiências internacionais e estudos com redes de empresas brasileiras indicam que o fator cultural, ou seja, a existência de uma cultura de colaboração orientada para o coletivismo faz-se extremamente necessária para o sucesso de empreendimentos cooperativos (WEGNER *et al.*, 2004). Isso justifica a importância de identificar adequadamente as orientações culturais dos empresários que participam ou desejam participar de uma rede de empresas, sob pena de subestimar um elemento importante.

Ainda, o papel da integração cabe também aos colaboradores de cada empresa, que devem entender que “vestir a camisa” de uma empresa poderá significar, dentro de pouco tempo, estar com a camisa do concorrente no guarda roupas, e que, portanto, a aliança com o “inimigo” poderá representar a sobrevivência daqueles que hoje “jogam no outro time”. Corroborar Goshn (*apud* Goshn e Ries, 2003, p. 176) ao afirmar que “integrar-se não quer dizer perder a personalidade, a originalidade”.

Diante da constatação de que mecanismos de grupos coesos, que estão indo contra as motivações da maioria do grupo na formação de uma cultura única para a rede, faz-se necessário abordar as parcerias caracterizadas como alianças estratégicas, e a importância de se adotar ferramentas para a manutenção de um clima de cooperação. Cabe a função de orientar e gerir aspectos culturais e de grupo aos dirigentes empresarias e especialmente ligados ao desenvolvimento da rede.

A cultura será um obstáculo para a cooperação, quando os membros da empresas que compõem a rede considerarem suas diferenças como uma fonte de conflitos. O fator cultural contribuirá então para um contexto cooperativo em alianças estratégicas quando for nítida a consciência de seus membros de que, apesar das diferenças culturais estarem sempre presentes, elas devem ser encaradas como fonte de inovação e não como motivadora de conflitos negativos para a parceria. Isto é, trabalhar com a cultura das organizações e saber gerenciar grupos, e a comunicação entre eles, compreender e ajustar diferentes culturas em

um ambiente significa compreender e ajustar comportamentos humanos. Este é o fator principal da complexidade característica da gestão da multiculturalidade organizacional.

Perante a análise de um quadro teórico, e ao final do artigo, pode-se concluir que, como questionado ao início deste trabalho, *"a união faz a força"*; ou seja, a união de empresas em redes pode ser fortificadora, desde que se saiba gerenciar os grupos que agem de forma conflitante, exercendo, esses sim, uma força, muitas vezes, muito maior que as dos demais. Cabe aos gestores, portanto, responsáveis pelo capital humano das empresas integrantes da rede manejar as imprevisibilidades, lidar com o inesperado e fazer surgir uma nova organização em que o todo seja maior que a soma das partes como já definido por Pierre Levy (1996) através de seu posicionamento utópico da busca do "sujeito coletivo" nas organizações. Ainda, como sugere Knights *et al.* (1993 *apud* CLEGG *et al.*, 2001) "compreender como novas identidades são criadas por redes interorganizacionais ajuda a definir as tensões que podem minar esses relacionamentos".

A sugestão que fica para estudos futuros é o aprofundamento em forma de pesquisas empíricas que abordem a questão da cultura e seus conflitos em relacionamentos interorganizacionais, bem como a construção de modelos que descrevam a integração cultural das organizações, e principalmente as dificuldades da formação de uma cultura única, e a dinâmica dos grupos existentes nas empresas envolvidas em redes interorganizacionais. Isto é, como as características culturais dos grupos pertencentes à rede influenciam na constituição e desenvolvimento da rede.

"The union is strength"? An analysis of cultural differences and the mechanisms of group in Business Networking

ABSTRACT

In a global environment characterized by high competitiveness, organizations are establishing partnerships with companies from other regions, rival companies or even companies that operate in different businesses. Among the types of partnerships, the strategic alliance (business networking) is increasingly used as an alternative. The organizational arrangement of the type business network is typical to join people with different characteristics, cultures and values. This partnership requires the meeting of different cultures, submitting the companies involved to a new challenge: the management of organizational multiculturalism. Thus, this article aims to discuss cultural differences of companies which set up on a business network. It also seeks to reflect on possible ways for companies to deal with such situations, as the formation of a single culture, but giving attention to the strength of groups that can act in a conflicting way.

Keywords: interorganizational networks, diversity of cultures, conflicts and groups.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMATO NETO, J. *Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas, 2000.
- BARROS, B. T.; RODRIGUES, S. B. *Fusões, aquisições e parcerias*. São Paulo: Atlas, 2001.
- BONNEWITZ, P. *La Sociologie de P. Bourdieu*. Paris: Presses universitaires de France, 1998.
- BURT, R. S. *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992.
- CARDOSO, R. C. Choque cultural "amarela" os sorrisos das fusões. *Administrador Profissional - CRA/SP*. Edição 215. p. 12, São Paulo: maio, 2004.
- CARVALHO, M. M. Relações entre empresas, competências coletivas e tipos de governança em clusters de alta tecnologia. In: AMATO NETO, João. *Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional*. São Paulo: Atlas, 2005.
- CASAROTTO F^o, N.; PIRES, L. H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local*. São Paulo: Atlas, 1998.
- _____. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CASTELLS, M. *A sociedade em rede: a era da informação, economia, sociedade e cultura*. vol. 1. 9 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2006.
- CHILD, J. Confiança e alianças internacionais: o caso das *joint ventures* sino-estrangeiras. In: RODRIGUES, Suzana Braga (org.) *Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional*. São Paulo: Atlas, p. 151-182, 1999.
- CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (organizadoras da edição original); CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (organizadores da edição brasileira). *Handbook de Estudos Organizacionais: Reflexões e Novas Direções – Volume 2*. São Paulo: Atlas, 2001.
- _____. *Handbook de Estudos Organizacionais: Ação e Análise Organizacionais – Volume 3*. São Paulo: Atlas, 2004.
- CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e viabilização de redes organizacionais: um estudo exploratório. In: EnANPAD, 2004. Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2004.
- COHEN, A. R.; FINK, S. *Comportamento Organizacional: conceitos e estudos de caso*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- COLLINS, J.; PORRAS, J. *Feitas para durar*. Rio de Janeiro, Rocco, 1995.
- ENZ, C. A. *Power and Shared Values in the Corporate Culture*. Ann Arbor, Michigan: Umi Research Press, 1986.
- FERREIRA, C. O Rico Cenário das Fusões. *Revista Hi-Finance*. São Paulo, n.1, p.22-28, abr. 2004.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.
- GOBBI, B. C. et al. Politizando o conceito de redes organizacionais: uma reflexão teórica da governança como jogo de poder. ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD. In: *Anais*, Atibaia, 2004.
- REDES, Santa Cruz do Sul, v. 13, n. 2, p. 289 - 307, mai/ago. 2008

- GOMES, B. C. Estratégia em primeiro lugar. *HSM management*. N 15, ano 3, julho/agosto 1999.
- GOSHN, B.; RIÈS, P. *Cidadão do mundo*. São Paulo: Girafa, 2003.
- GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, Chicago, v. 78, n. 6, pp. 1360-1380, May 1973.
- HALL, R. H. *Organizações: estruturas, processos e resultados*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- HOFSTEDE, G. *Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental*. Portugal, Lisboa: Edições Silabo. 1997.
- _____. et al. What do business leaders pursue? A study in fifteen countries. *Journal of International Business Studies*, v. 33, n. 4, pp. 785-808, Oct./Dec. 2002.
- JOHANN, S. L. *Gestão da Cultura Corporativa – Como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional*. São Paulo: Saraiva, 2004.
- KASA, V. P. *Networks of alliances*. Seminar in Business strategy and International Business. Helsinki University of Technology. Report of the course, 1999.
- KLINJ, E. H. Rules as institutional context for decision making in networks: the approach to postwar housing districts in two cities. *Administration & Society*, v 33, n 2, p. 133-164, 2001.
- LEI, D., SLOCUM, J.W. Global strategy, competence-building and strategic alliances. *California Management Review*, nº 35, vol 1, pp. 81-97, 1992.
- LÉVY, P. *O que é o virtual?* São Paulo: Ed. 34, 1996 (Coleção Trans).
- LORANGE, P.; ROSS, J. *Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução*. São Paulo: Atlas, 1996.
- LUCENA, V. B. *A tecnologia como parceira da comunicação empresarial interna*. Disponível em: www.comtexto.com.br/2convicomcciValdeciraLucena.htm. Acesso em: 07 jan. 2008.
- MARTELETO, R. M.; SILVA, A. B. O. Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. *Revista Ciência da Informação*. Brasília, v. 33, n. 3, pp. 41-49, set./dez 2004.
- MATOS, A. P. *Executivos americanos na Bahia: expectativas e percepções sobre a cultura de trabalho local: um estudo de caso*. 173f. Dissertação (Mestrado). Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. Salvador: 2002.
- MILES, R.; SNOW, C. Causes of Failure in Network Organizations. *California Management Review*. V.34, iss 4, p 53, 1992.
- MORGAN, G. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- NELSON, R.; WINTER, S. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 1982.
- NEUVIRTH, L. C. Por uma abordagem intercultural nas organizações: interações entre brasileiros e alemães em equipes multiculturais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANAPAD, 4, 2006. Porto Alegre, *Anais...* [S.I.]: 2006.
- NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of studying organization. *Networks and organizations*. N. Nohria and R.G. Eccles (eds.), pp. 1-22. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1992.
- OLSON, M. *The logic of the collective action*. Public Goods and the theory of Groups. President and Fellows of Harvard College. 185 pp, 1971.

- PUTNAM, R. D. *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna*. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- RAHIM, M. A. *Managing conflict in organizations*. 3.ed. Westport: Quorum Books, 2001.
- RIBEIRO, T. V. A. et al. Gestão de Ambientes Multiculturais em Alianças Estratégicas: o Caso Renault-Nissan. In: EnGPR, 2007. Natal. *Anais...* Natal: ANPAD, 2007.
- RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*. Briarcliff Manor: Vol 19, Iss 1, Jan, 1994.
- ROSENFELD, S. A. Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development. *European Planning Studies*. Vol. 5, nº 1, 1997.
- SCHEIN, E. *Organizational culture and leadership*. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- SERRA, F. A. R. *Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e caso*. Rio de Janeiro: R&A Editores, 2004.
- TAMAYO, A. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração*, V. 33, n. 3, pp. 56-63, 1998.
- TANURE, B.; CANÇADO, V. L. Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. *Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. 2, p. 10-22, abr./jun. 2005.
- THOMAS, K. W. Conflict and Negotiation Processes in Organizations. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2.ed., vol. 3, Palo Alto: Consulting Psychologist Press, 1992.
- TREVISAN, L. *Interculturalidade no ambiente empresarial: relações entre brasileiros e estrangeiros na Volkswagen/Audi de São José dos Pinhais – PR*. 2001. 178f. Dissertação. (Mestrado em Tecnologia). Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. Curitiba: 2001.
- TROMPENAARS, F. *Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios*. São Paulo: Educator, 1994.
- SECRETARIA DO DESENVOLVIMENTO E DOS ASSUNTOS INTERNACIONAIS. SEDA/RS. *Termos de Referência do Programa Redes de Cooperação*, 2007.
- UZZI, B. Social structure and competition in inter-firm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42: 35-67 1997.
- VARGAS, L. M.; BALESTRIN, A. A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: teorizações e evidências. *Revista de Administração Contemporânea*. Edição especial, 2004.
- VERSCHOORE FILHO, J. R. S. El capital social y los nuevos instrumentos de políticas públicas para el desarrollo sostenido: la experiencia de Rio Grande do Sul, Brasil. *Revista del CLAD, Reforma y Democracia*. nº 17, Junho, 2000.
- _____. O Programa Redes de Cooperação: uma análise dos instrumentos de administração pública para o desenvolvimento sócio-econômico. *VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Panamá, 28-31 Oct., 2003.
- _____; BALESTRIN, A. Fatores competitivos das empresas em Redes de Cooperação. In: EnANPAD, 2006, Salvador. *Anais...*, Salvador: ANPAD, 2006.

WEGNER, D.; SCHMITT, C. L.; FOSSÁ, M. I. T. A cultura como elemento fundamental na formação de redes de empresas. In: VII Semead, 2004, São Paulo. *Anais do VII SEMEAD*, 2004.

WIND, J. Y.; MAIN, J. *Provocar mudanças: como as melhores empresas estão se preparando para o século XXI*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.