



**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA  
NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**



**PROJETO DE PESQUISA:  
INFLUÊNCIA DAS CAPACIDADES DE REDE NA SOBREVIVÊNCIA  
EMPRESARIAL**

Porto Velho  
2019

**ARTUR AGUIAR DE ALBUQUERQUE  
ÉLICO VANDERLEI GONÇALVES JÚNIOR  
MARCUS ROGÉRIO AGUIAR DE ALBUQUERQUE  
MAXWEL CAVALCANTE LACERDA**

**INFLUÊNCIA DAS CAPACIDADES DE REDE NA SOBREVIVÊNCIA  
EMPRESARIAL**

Projeto de Pesquisa pertencente ao Programa Nacional de Cooperação Acadêmica (PROCAD) do Programa de Mestrado em Administração de Administração, realizado no Departamento de Administração do Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas (NUCSA) - Fundação Universidade Federal de Rondônia.

Pesquisador Orientador: Prof. Dr. Fábio Rogério de Moraes

Linha de Pesquisa: Estratégia e Conhecimento Organizacional

Porto Velho  
2019



## **GOALS AND OBJECTIVES**

PAPER 1 (2019.1) - Toward the future agenda across systematic review of the evidences and contingencies in current theory

PAPER 2 (2019.2) - empirical analyze to relevant findings

## **RESUMO**

Diante da competitividade constante nos dias atuais empresas procuram cada vez mais estratégias que possam garantir seu destaque no cenário atual. A capacidade de redes representa uma aliança estratégica entre empresas, que funcionam para vários objetivos, e representam um ganho mútuo entre empresas. Este artigo levanta os principais e bem conceituados artigos sobre capacidade de redes e através de uma revisão sistemática da literatura, mostra os conceitos, as influências geradas na gestão da empresa, e alguns aspectos das alianças que representam uma visão geral sobre o assunto, de uma maneira geral, o resultado obtido, representa uma síntese de artigos sobre este tema, revelando os aspectos relevantes, e os comuns entre todos os artigos, bem como apresenta as pesquisas futuras que os autores dos artigos julgaram necessárias para prosseguir a linha de estudos.

**Palavras Chave:** Capacidade de Redes; Aliança Estratégica; Sobrevivência Empresarial

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>8</b>
<b>2 FASE I - REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA</b>	<b>9</b>
2.1 MÉTODO	9
<b>3 ANÁLISE DE RESULTADOS</b>	<b>14</b>
3.1 QUADRO CONCEITUAL DAS CAPACIDADES DE REDE	15
3.2 INFLUÊNCIA DAS CAPACIDADES DE REDE NA GESTÃO DAS EMPRESAS	17
3.3 RESULTADOS IDENTIFICADOS NO GERENCIAMENTO DAS CAPACIDADES DE REDE	18
3.4 AGENDA DE PESQUISA	19
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>20</b>
<b>5 REFERÊNCIAS</b>	<b>21</b>
<b>APÊNDICE A- PROTOCOLO DE PESQUISA</b>	<b>24</b>
<b>ANEXO A – MAPA TEÓRICO</b>	<b>25</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O conjunto de determinantes do empreendedorismo que estão relacionados ao desempenho empresarial se concentram principalmente na influência de fatores internos à organização (empresário e empreendimento) e externos quanto ao ambiente (mercado) (ARAÚJO; MORAIS; PANDOLFI, 2019). Nesse contexto, estudos da área de gestão tem mostrado o potencial do relacionamento e da influência das alianças interorganizacionais em melhorar o desempenho e à sobrevivência empresarial (BOJICA; FUENTES, 2012). As ações do relacionamento e das alianças organizacionais integram organizações (*house*) individuais ao ambiente (*market*), quando elas buscam promover a sinergia e a simbiose entre elas em contextos diferentes (o micro e o macro ambiente). Há vários estudos que afirmam que as relações interorganizacionais possibilitam acesso a recursos, mercados e tecnologias (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; INKPEN; TSANG, 2005; BOJICA; FUENTES, 2012), sendo importante fonte de vantagem competitiva (DYER; SINGH, 1998) e de manutenção das atividades empreendedoras da empresa (AHUJA, 2000; TENG, 2007).

Desse modo, as redes de negócios ganham destaque como formas organizacionais (HAKANSSON; SNEHOTA, 1989; POWELL, 1990) com pressupostos estratégicos específicos (ZHANG; GREGORY, 2011; ZHANG; GREGORY; NEELY, 2016) que, ao formar ou se conectar a uma rede, acredita-se que a organização terá diferenciação em termos de benefícios em resultados internos, gerados pelos vínculos externos entre os parceiros de negócios em rede (NOHRIA; GARCIA-PONT, 1991). Portanto, as empresas utilizam-se de redes organizacionais como meio para obter desempenho mais sólido e seguro, de forma que possam se desenvolver em conjunto com outras empresas, ampliar mercados e proporcionar melhores soluções aos consumidores (KOEN, 2005).

No entanto, a teoria de gestão apresenta que para as organizações obterem os resultados esperados com as redes organizacionais é necessário utilizar-se de capacidades específicas para executar as rotinas de acesso e de uso dos recursos e das capacidades externas (HELFAT; PETERAF, 2003; RITTER; WILKINSON; JOHNSTON, 2004; WALTER; AUER; RITTER, 2006). Assim, a criação e o uso de rede organizacional não garantem melhor performance ao negócio, especialmente em mercados dinâmicos e competitivos (DAVIS; EISENHARDT, 2011). Há evidências teóricas e empíricas sobre a necessidade de capacidades de gestão de rede na organização focal, para se alcançar os objetivos estratégicos com as redes organizacionais (FOSS, 1999). Os relacionamentos e as alianças interorganizacionais dependem de condições específicas para o desempenho organizacional.

Nota-se que são as capacidades de gestão da rede auxiliam a organização focal atingir um nível aceitável de prática ou rotina no acesso e uso de recursos na rede organizacional, em níveis confiáveis de funcionalidade da rede (FOSS, 1999; MITREGA et al., 2012; RITTER; WILKINSON; JOHNSTON, 2004; WALTER; AUER; RITTER, 2006), embora seja quase impossível especificar antecipadamente todos os resultados dos esforços conjuntos devido as especificidades das redes organizacionais, fato que as tornam difíceis de gerir devido a própria natureza complexa (HAGEDOORN, *et al.*, 2005). Assim, a proposição desta pesquisa é que as capacidades rede são relevantes para o desempenho e a sobrevivência empresarial (DYER; SINGH, 1998; AHUJA, 2000; TENG, 2007; BOJICA; FUENTES, 2012).

Todavia, esta pesquisa teórica identificou dois fluxos de estudos bem organizados na teoria de gestão que abordam as capacidades de rede e, em ambos os fluxos, não se aborda as condições de rede em que as capacidades de rede impactam a sobrevivência empresarial, de modo objetivo. O primeiro fluxo enfatiza os mecanismos de criação e de desenvolvimento de capacidades de rede (ANAND; KHANNA, 2000; KALE; DYER; SINGH, 2002) e, o segundo, foca na identificação dos elementos constituintes das capacidades de rede (MITREGA et al., 2012; SARKAR; AULAKH; MADHOK, 2009; WALTER; AUER; RITTER, 2006). Deste modo, está ausente na literatura de gestão que aborda as capacidades de rede as condições organizacionais ou da rede que as capacidades de rede melhoram a sobrevivência das organizações em rede.

Há um grande número de estudos que tratam de relações de redes, seus conceitos e aplicações, no entanto, é necessário organizar esta teoria prévia para gerar melhores contribuições científicas, fato que o presente estudo se propõe ao analisar estudos anteriores sobre relações em redes, buscando as evidências sobre a influência das capacidades de redes na sobrevivência empresarial.

Para isso, a estratégia metodológica utilizada neste estudo é a revisão sistemática da literatura, com abordagem meta narrativa (Greenhalgh *et al.*, 2005), cuja finalidade é atingir os seguintes objetivos: (1) identificar os conceitos teóricos de capacidades de redes apresentadas pela literatura em diferentes orientações estratégicas de rede; (2) analisar quais são as dimensões das capacidades de redes que contribuem para a sobrevivência organizacional; e (3) integrar os resultados sobre as dimensões das capacidades de rede as condições organizacionais de desempenho e performance da rede. Estes objetivos buscam responder às seguintes questões de pesquisa: **Quando as capacidades de rede influenciam na sobrevivência organizacional?**

Ao tratar sobre conceitos de capacidades de redes e suas influências em organizações em geral, o artigo contribui para o conhecimento sobre um tema pertinente, visto que, no

ambiente cada vez mais competitivo e rigoroso, é comprovado que uma boa gestão de redes, pode ser o diferencial para vantagem e sobrevivência organizacional

O artigo se divide em primeiramente, descrever como foi aplicado o método da revisão sistemática da literatura, identificando as origens dos artigos estudados e citados, e unindo como uma conclusão o que os artigos trazem para a discussão a respeito do tema. em primeiro lugar e mais importante, mostrando os conceitos de capacidade de redes individuais dos artigos estudados, ligando os artigos com a influência no gerenciamento, e apontando o que os autores indicam de importante para ser ainda, futuramente, estudado a respeito desta área.

## **2 O MÉTODO**

As teorias científicas são transitórias, não verdades definitivas (POPPER, 2005; KHUN, 1970). Assim, há aspectos lógicos e metodológicos da ciência que permite identificar uma verdade científica ou a sua refutabilidade (POPPER, 2005), seja por meio de revoluções científicas (rupturas) ou por mudanças de paradigmas (continuidade) (KHUN, 1970) em resultados transitórios ou incompletos. Desse modo, ao estudar um determinado tema científico, frequentemente nos deparamos com resultados contraditórios (*e.g.* TSAI, 2009) ou complementares (WALTER *et al.*, 2006). Para esclarecer possíveis controvérsias ou agrupar resultados complementares existe uma estratégia metodológica coerente que se apoia em estudos de qualidade: Revisão Sistemática da Literatura (RSL). A RSL se refere a um tipo de estratégia de pesquisa que tem enfoque em questão bem definida e visa identificar, selecionar, avaliar e sintetizar as evidências relevantes disponíveis.

Portanto, esta pesquisa adota a RSL como estratégia de pesquisa, a fim de ter uma revisão abrangente e não tendenciosa, com procedimentos replicáveis e gerar uma contribuição original, diferente de revisões narrativas, integrativas ou bibliométricas.

### **2.1. REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA**

O método de RSL originou-se em ciência e é amplamente aplicado em estudos de gestão (COOK, 1997; TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003). Portanto, este estudo utilizou-se a RSL para selecionar a amostra de material teórico publicado, de forma estruturada, transparente e reproduzível, cujo objetivo de seu uso foi determinar o que já era conhecido do problema de pesquisa, avaliar a qualidade das evidências e sintetizá-las, e, posteriormente, identificar

lacunas de pesquisa e gerar novas evidências que sejam eficazes no preenchimento destas lacunas (ZURYNSKI, 2014). Isto ocorreu através de análise qualitativa de conteúdo, utilizada para identificar o material textual e sintetizar tópicos e conceitos importantes (BONOMI; D'ANTONE, 2014; CULLINANE; TOY, 2000).

### 2.1.1 Revisão Sistemática da Literatura: a seleção do material publicado

A seleção dos dados teóricos utilizados neste estudo se fundamentou na questão de pesquisa - claramente formulada - e utilizou de técnica de seleção sistemática e explícita para identificar e selecionar as publicações relevantes, avaliar criticamente e analisar os dados identificados nas publicações de alta qualidade e, por último, relatar os resultados agrupados de publicações relevantes (ZURYNSKI, 2014). A busca dos textos foi realizada na base de dados “Scopus”, dentro do tema capacidades de rede, restringido a textos publicados em revistas científicas, abdicando-se de textos em livros didáticos, trabalhos, conferências, seminários e artigos da internet. Essa medida é comumente empregada em revisões sistemáticas da literatura (ver WOLF, 2008).

Além disso, foram incluídos apenas os periódicos da área de Administração e Negócios (ver Tabela 1) e foram selecionados artigos com classificação QUALIS Capes A1 para o quadriênio 2013-2016 - Plataforma Sucupira da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Optou-se por limitar a pesquisa exclusivamente a revistas do campo de Administração e Negócios porque o termo “capacidades de rede” também é utilizado em outras áreas, como Ciência da Computação e Informática, que se referem a objetivos diferentes dos processos empresariais envolvendo mais de uma empresa, ou seja, parcerias e alianças estratégicas visando atingir maiores vantagens competitivas.

A Tabela 1 lista todos os artigos selecionados e a respectiva revista que tiveram a unidade de análise extraída do texto, que é o pedaço de texto que inclui o conteúdo a ser analisado e pode ser uma palavra, frase, parágrafo, seção ou até mesmo um item inteiro, por exemplo, livro, capítulo ou artigo (CULLINANE; TOY, 2000). Isto ocorreu para se conhecer o modo como os diferentes autores conceituaram os termos centrais entre as diferentes áreas de uso e o que descobriram em seus estudos sobre a temática. Destaca-se que neste estudo o artigo foi a unidade de análise.

A pesquisa inicial de artigos foi realizada para os termos selecionados pelos pesquisadores e associados ao problema de pesquisa: "different network capabilities", "partnerships capabilities", "network strategy", "network competence", "alliance capability",

"alliance competence", "network management" e "network capabilities". A base dada apresentou uma quantidade muito alta de artigos de baixa relevância e, após análise preliminar, decidiu-se ordenar os artigos por número de citações, de modo decrescente. A partir desta ordenação, foram selecionados os primeiros cem artigos do resultado de busca, onde o primeiro tinha 1.934 citações e o centésimo tinha 46 citações.

**Tabela 1:** Quantidade de Artigos por Periódico

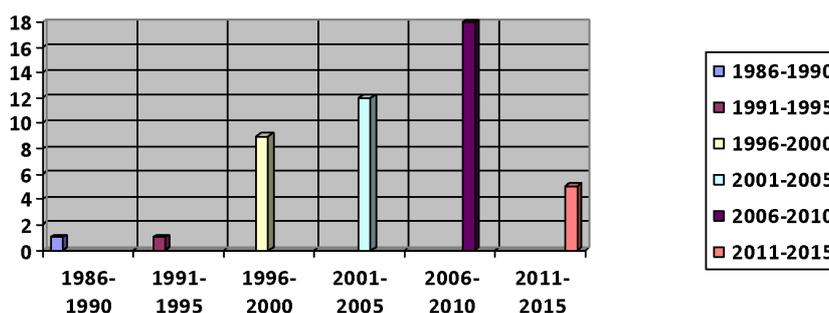
<b>Periódico</b>	<b>Quantidade de Artigos</b>	<b>Percentual Relativo</b>
<i>Strategic Management Journal</i>	9	19,56%
<i>Industrial Marketing Management</i>	8	17,39%
<i>Research Policy</i>	3	6,52%
<i>Journal of Public Administration Research and Theory</i>	3	6,52%
<i>Journal of Business Research</i>	3	6,52%
<i>Journal of Business Venturing</i>	2	4,34%
<i>Journal of Small Business Management</i>	2	4,34%
<i>Academy of Management Journal</i>	2	4,34%
<i>International Journal of Project Management</i>	1	2,17%
<i>British Journal of Management</i>	1	2,17%
<i>International Small Business Journal</i>	1	2,17%
<i>School of Management and Governance Working Paper</i>	1	2,17%
<i>European Journal of Innovation Management</i>	1	2,17%
<i>Small Business Economics</i>	1	2,17%
<i>Organization Studies</i>	1	2,17%
<i>Long Range Planning Journal</i>	1	2,17%
<i>R&amp;D Management</i>	1	2,17%
<i>Journal of Business and Industrial Marketing</i>	1	2,17%
<i>Journal of Marketing</i>	1	2,17%

<i>Marketing Theory</i>	1	2,17%
<i>Academy of Management Perspectives</i>	1	2,17%
<i>Journal of Management Studies</i>	1	2,17%

**Fonte:** Elaborada pelos autores com base nesta pesquisa.

A análise para a seleção dos artigos se limitou à leitura do título e do resumo, para textos completos em inglês, sem restrição temporal, de modo a obter uma visão histórica do campo de pesquisa. A Figura 1 apresenta essa visão por meio da classificação dos artigos pelas suas datas de publicação, agrupando-os em quinquênios para uma visualização mais eficiente. Esta formatação permite inferir que esse é um tema que está cada vez mais sendo abordado pelos autores, dados seus números de artigos relevantes nos quinquênios mais recentes.

**Figura 1:** Gráfico de Linhas por Data de Artigos



**Fonte:** Elaborada pelos autores com base nesta pesquisa.

Os resumos dos textos foram examinados para identificar se abordavam as capacidades de rede e, quando somente a leitura do resumo não permitiu avaliar se estava relacionado ao escopo do estudo, leu-se a introdução, a revisão da literatura e as considerações finais. Destaca-se que avaliação também foi composta da identificação dos pontos principais de estudo abordados pelos autores, onde foram identificados três grupos macros de abordagem: estratégia

de mercado, análise de variáveis e seus efeitos e criação de valor. Neste estágio, foram selecionados 46 artigos para serem revisados. Esses artigos agora serão analisados e classificados de acordo com o protocolo construído pelos autores, conforme será abordado no tópico seguinte.

### 2.1.2. Classificação do Conteúdo

Construiu-se um protocolo de análise para analisar os 46 artigos selecionados na busca. O protocolo foi composto de 10 categorias de codificação: problema e/ou hipótese, objetivos, método utilizado (ver Quadro 1), delimitação teórica, tipo de empresa - se pesquisa empírica - (conforme Quadro 2), resultados, sugestões de pesquisas futuras, capacidades de rede abordadas, influência dessas capacidades de rede de negócio (se aplicável) e observações julgadas necessárias.

Além disso, foram codificados na mesma planilha decodificadora os dados das pesquisas, como ano, título, autores, classificação do fator de impacto e palavras-chave. Uma vez construído o esquema de decodificação, os 46 artigos foram divididos em três conjuntos e cada pesquisador classificou um conjunto de artigos (três pesquisadores). Ao final do processo de codificação, os pesquisadores compararam seus resultados e resolveram eventuais dúvidas que emergiram durante o processo. Utilizou-se das questões de pesquisa para definir as categorias de análise que foram lapidadas durante o processo de decodificação por decodificadores humanos (pesquisadores), em vez de computadores, porque as categorias eram complexas para se capturar sem a análise detalhada do texto.

Por fim, os pesquisadores discutiram a classificação de cada trabalho e fizeram as alterações necessárias. O trabalho conjunto levou à classificação dos diferentes estudos de forma semelhante pelos pesquisadores envolvidos e, neste relatório de pesquisa, busca-se dar maior transparência sobre a seleção de conteúdo e o processo de decodificação, para que os esforços possam ser replicados (CULLINANE; TOY, 2000 *apud* BONOMI; D'ANTONE, 2014).

O Quadro 1 a seguir apresenta a classificação dos artigos por método de pesquisa utilizado. Essa informação é importante para que sejam identificados os métodos que estão sendo utilizados pela comunidade acadêmica, de forma que futuras pesquisas sobre esse tema sejam realizadas condizentes com as metodologias em destaque atualmente.

**Quadro 1:** Classificação dos Artigos por Método de Pesquisa Utilizado

<b>Artigos</b>	<b>Método Utilizado</b>
Ojasalo, 2008; Yang, 2011; Dittrich, 2007; Tang, 2011; Ritter, 2003; Capaldo, 2007; Freel, 2002; Walter, 2006; Ozcan, 2009; Schreiner, 2008; Gomes-Casseres, 1997	Estudo de Caso
Ritter, 1999; Larson, 1991	Estudo Exploratório
Carranza, 2010	Estudos Comparativos de Entrevistas Interpretativas
Street, 2007; Moller, 2002; Gulati, 2000; Moller, 2007	Revisão da Literatura
Paquin, 2013	Abordagem de Design de Caso Embutido
Moller, 2004; Moller, 2006; Kogut, 2000	Análise Teórica
Wittmann, 2009	Análise de Mínimos Quadrados Parciais
Hagedoorn, 2006	Análise de Causa e Efeito
Heimeriks, 2015; Kale, 2002; Agranoff, 1999; Draulans, 2003; Kale, 2007; Duysters, 1999; Anand, 2000; Rothaerm, 2001; Meier, 2001; Kampersada, 2010; Kale, 2009; Moller, 2003; Swaminathan, 2009; Ritter, 2002; Ritter, 2004	Estudo Empírico

Moller, 1999	Análise Documental
Walter, 2006; Kohtamaki, 2013	Análise de Equações Estruturais

**Fonte:** Elaborada pelos autores com base nesta pesquisa.

O Quadro 2 expõe os tipos de empresa que os artigos abordados neste trabalho foram aplicados. Entretanto, alguns artigos não puderam ser classificados no quadro abaixo porque são estritamente teóricos e não tiveram aplicações empíricas. Saber qual tipo de empresa os estudos foram feitos traz a identificação de como as capacidades de rede influenciam na sobrevivência das empresas de cada segmento ou porte.

**Quadro 2:** Classificação dos Artigos por Tipo de Negócio

Artigos	Tipo de Negócio
Ojasalo, 2008	PME de tecnologia
Kohtamaki, 2013	Empresa de Manufatura
Dittrich, 2007; Duysters, 1999; Kale, 2009; Moller, 2003; Ozcan, 2009; Schreiner, 2008; Gomes-Casseres, 1997	Empresa de tecnologia
Tang, 2011; Barnir, 2002	PME de diversos setores
Paquin, 2013; Kale, 2002; Draulans, 2003; Kale, 2007; Ritter, 2004; Larson, 1991; Anand, 2000	Empresas de diversos setores
Hagedoorn, 2006; Rothaerm, 2001	Indústria Bioquímica e Farmacêutica
Agranoff, 1999	Empresas Públicas
Ritter, 2003; Ritter, 1999; Kogut, 2000	Empresas de Engenharia
Capaldo, 2007	Indústria de Móveis
Walter, 2006	Spin-off

**Fonte:** Elaborada pelos autores com base nesta pesquisa.

**Nota 1:** Os seguintes documentos não puderam ser classificados na Tabela 3 por abrangerem aspectos estritamente teóricos, ou seja, não foram aplicados em empresas: Thorelli, 1986; Moller, 1999; Kash, 2000; Gulati, 2000; Meier,

2001; Freel, 2002; Ritter, 2002; Moller, 2002; Shipilov, 2006; Moller, 2004; Moller, 2006; Moller, 2007; Street, 2007; Swaminathan, 2009; Wittmann, 2009; Moller, 2010; Rampersada, 2010; Ospina, 2010; Yang, 2011; Heimeriks, 2015.

### 3. ANÁLISE DE RESULTADOS

#### 3.1. QUADRO CONCEITUAL DAS CAPACIDADES DE REDE

Diante de absorção de vasto conhecimento, através dos artigos, os resultados começam com destaque para variedade de conceitos sobre o assunto, muitas vezes chamado de aliança, redes, relações, entre outros, percebemos que existe uma abrangência enorme nesta área da gestão, que alianças englobam muitos tipos de relações, de cooperações e inovações e que é uma área relativamente nova e pouco estudada, percebemos uma grande importância dada aos autores nesta área, em grande maioria concluem que as alianças fazem parte de uma gestão de sucesso, e que seus impactos são relevantes.

O Quadro 3 é composto por todos os conceitos de capacidades de redes que os artigos claramente definiram, onde há um quantitativo de 25 conceitos, o que remete ao fato de que 23 artigos não demonstravam o conceito de capacidades de rede de forma clara.

**Quadro 3:** Quadro conceitual das capacidades de rede

	Conceito	Autor	Ano
1*	capacidade de aliança é definida como um recurso de ordem superior que é difícil de obter ou imitar e tem o potencial de melhorar o desempenho do portfólio de alianças da empresa.	Koen Heimeriks e Geert Duysters <i>apud</i> Grant (1990)	2015
2	como qualquer link Inter firmado iniciado independentemente que envolva troca, compartilhamento ou Co desenvolvimento	Prashant Kale; Jeffrey H. Dyer; Harbir Singh	2002
3	Aliança é o envolvimento dois ou mais parceiros compartilhando conhecimento (ou outros recursos) e coordenando suas atividades. Coordenação de atividades entre duas organizações independentes difere em um número de aspectos da coordenação de atividades dentro das organizações. As diferenças entre as empresas em termos de estrutura, cultura e planejamento precisam ser superadas.	Johan Draulans, Ard-Pieter deMan e Henk W. Volberda	2013
4	alianças são formas organizacionais complexas, envolvem tipicamente a transferência de know-how entre empresas, um processo que é repleto de ambiguidade	Bharat N. Anand and Tarun Khanna	2000
5	a presença de relações deliberadas entre organizações autônomas para a realização conjunta de metas operacionais individuais	Anat BarNir; Ken A. Smith <i>apud</i> Schermerhorn (1975)	2002
6	as parcerias entre empresas estão, por definição, vinculadas a mais de uma empresa, onde as responsabilidades compartilhadas aumentam a complexidade gerencial potencial	John Hagedoorn, Nadine Roijackers e Hans Van Kranenburg	2006
7	A competência em rede envolve tarefas específicas de relacionamento, iniciação, intercâmbio, coordenação, tarefas inter-relacionais,	Jukka Ojasalo	2008

	planejamento, organização, pessoal, controle, qualificações especializadas e qualificações sociais.		
8	grupo relativamente frouxo de organizações que podem fazer parte de membros do governo, universidade e indústria, colaborando continuamente para alcançar objetivos comuns de inovação.	Giselle Rampersad a, Pascale Quester, Indrit Troshani	2010
9	NETCAPS- (I) melhorar a eficiência operacional, (II) melhorar a alavancagem das capacidades existentes e (III) desenvolver novas capacidades	Kristian Möller e Senja Svahn	2003
10	a competência de rede é definida como o grau de execução da tarefa de gerenciamento de rede e o grau de qualificação de gerenciamento de rede possuído pelas pessoas que entregam os relacionamentos de uma empresa	Thomas Ritter; Ian F. Wilkinson; Wesley J. Johnston <i>apud</i> Ritter e Gemünden.	2002
11	Alianças e redes são instâncias de relações externas, pois envolvem conexões inter organizacionais comercialmente orientadas.	Christopher T. Street and Ann-Frances Cameron	
12	Consiste em iniciar relações, transferências de know-how, coordenação entre empresas, tarefas inter-relacionais, planejamento futuro, organização e suporte.	Thomas Rittera, Hans Georg Gemündenb	2003
13	"Redes de aprendizagem" consistem em rotinas especificamente dedicadas à transferência de conhecimento inter organizacional.	Antonio Capaldo	2007
14	uma rede pode ser vista como "nós" ou posições (ocupadas por firmas, residências, unidades estratégicas de negócios dentro de uma preocupação diversificada, associações comerciais e outros tipos de organizações) e links manifestados pela interação entre as posições.	Hans B. Thorelli	1986
15	Redes tem forte influência na alta performance da organização, tendo como características basilares a confiança e coordenação	Pinar Ozcan, Kathleen M. Eisenhardt	2009
16	As redes têm três conjuntos de recursos: capacidades centrais existentes, ativos complementares existentes e capacidade de aprender. Os principais recursos existentes incluem o conhecimento e as habilidades que dão à rede a capacidade de inovar tecnologias.	Don E. Kash; Robert W. Rycroft	2000
17	<i>Redes de quase integração</i> - são principalmente horizontais estabelecidas para alcançar o poder de mercado e alcance e aproveitamento dos recursos complementares de um conjunto limitado de organizações membros e orientadas para a concorrência. <i>Redes orientadas para fornecimento (e demanda ou cliente)</i> - Redes verticais, entre fornecedores e produtores, em posições consecutivas dentro da cadeia de valor, visando aumentar a eficiência; com base nos recursos especializados e competências dos membros; <i>Redes de soluções</i> , entre produtores de bens e serviços complementares, com o objetivo de atender a um problema específico do cliente; cliente ativado, pode envolver parceiros horizontais e diagonais; <i>Redes de P &amp; D</i> , entre empresas, com o objetivo de compartilhar riscos, custos e / ou competências no desenvolvimento de novas tecnologias;	Kristian Möller, Arto Rajala	2007

	concorrência pré-mercado; cooperação de projeto que pode envolver parceiros horizontais e diagonais; <i>Redes de normalização</i> , entre parceiros horizontais ou de diagnóstico e, muitas vezes, cooptando empresas com o objetivo de definir a tecnologia dominante em um campo de produto / serviço; desenvolvimento de mercado e orientado para a concorrência		
17	as redes de negócios são como estruturas inter organizacionais intencionais que as empresas projetam deliberadamente para fins específicos. Eles são coalizões de firmas autônomas, mas interdependentes, que estão dispostas a coordenar algumas de suas ações e às vezes até a submeter parte de suas atividades e domínios de decisão ao controle centralizado a fim de obter benefícios maiores que qualquer membro único. da rede pode criar de forma independente.	Kristian Möller e Senja Svahn	2006
18	Um regime tecnológico é um conjunto de regras ou gramática embutido em um complexo de práticas de engenharia, tecnologias de processo de produção, características do produto, habilidades e procedimentos, formas de lidar com artefatos e pessoas relevantes, formas de definir problemas; todos eles embutidos em instituições e infraestruturas.	Kristian Möller	2010
19	<i>Redes de valores verticais</i> , incluindo redes de fornecedores, redes de canais e clientes e sistemas de valores integrados verticalmente. <i>Redes de valores horizontais</i> , abrangendo vários modos: alianças de concorrência; alianças de acesso a recursos / recursos; alianças de desenvolvimento de recursos e capacidades; alianças de acesso ao mercado e canal / cooperação; " fóruns de networking " - empresa ou institucionalmente orientada. <i>Redes de valores multidimensionais (MDVNs)</i> , incluindo " core or hollow organizations ", redes de negócios complexas e novas redes de sistemas de valores	Kristian Möller, Arto Rajala, Senja Svahn	2002
20	Estrutura de rede refere-se ao padrão geral de relacionamentos dentro do qual a indústria é incorporada, onde a rede deve ser formada por: identidades, status, recursos, acesso e outras características dos alvos da indústria focal e outros nós. A modalidade Tie é o conjunto de regras e normas institucionalizadas que regem o comportamento apropriado na rede. Embora sejam algumas vezes explicitadas em contratos formais, na maioria das vezes são simplesmente entendimentos que evoluem dentro da diáde e da rede.	Ranjay Gulati, Nitin Nohria e Akbar Zaheer	2000
21	Nas redes de exploração, as empresas procurarão parceiros com capacidades fora dos seus negócios existentes. Nas redes de exploração, as empresas tendem a procurar empresas com conhecimentos tecnológicos semelhantes. As estratégias de exploração devem levar a uma rede de inovação composta por parceiros em novas áreas tecnológicas.	Koen Dittrich, Geert Duysters, Ard-Pieter de Man	2007
22	<i>Coordenação</i> : Analisamos o que gostaríamos e desejamos alcançar com qual parceiro. Nós combinamos o uso de recursos (por exemplo, pessoal, finanças) com o relacionamento individual. Nós nos informamos sobre os objetivos, potenciais e estratégias de nossos parceiros. Julgamos com antecedência quais parceiros possíveis conversar sobre como construir relacionamentos. Nomeamos coordenadores responsáveis pelo relacionamento com nossos parceiros. Discutimos regularmente com nossos parceiros como podemos nos apoiar mutuamente em nosso sucesso. <i>Habilidades relacionais</i> : Temos a capacidade de construir bons relacionamentos pessoais com parceiros de negócios. Podemos nos colocar na posição de nossos parceiros. Podemos lidar de forma flexível com nossos parceiros. Quase sempre resolvemos problemas construtivamente com nossos parceiros. <i>Conhecimento dos parceiros</i> : conhecemos os mercados dos nossos parceiros. Conhecemos os produtos / procedimentos	Achim Waltera, Michael Auerb, Thomas Ritterc	2006

	/ serviços de nossos parceiros. Conhecemos os pontos fortes e fracos dos nossos parceiros. Conhecemos os potenciais e estratégias dos nossos concorrentes. <i>Comunicação interna:</i> Em nossa organização, temos reuniões regulares para cada projeto. Em nossa organização, os funcionários desenvolvem contatos informais entre si. Em nossa organização, a comunicação é frequentemente entre projetos e áreas temáticas. "		
23	Quatro aspectos comportamentais fundamentais do trabalho em rede - proatividade, compromisso, abertura à diversidade e estratégia da rede	Yee Kwan Tang	2011
24	<i>Recursos físicos.</i> Para facilitar a comunicação interna, são necessárias instalações para reuniões. O fluxo de informação pode ser facilitado através de salas de reuniões e salas comuns, bem como através de tecnologia de informação para comunicação interna e externa. <i>Recursos financeiros.</i> A falta de recursos financeiros (por exemplo, para despesas de viagem) prejudicará a execução de tarefas de gerenciamento de rede. É importante notar que a disponibilidade de recursos não significa esconder fundos por trás de um muro burocrático onde ninguém os encontra. <i>Recursos humanos.</i> A execução de tarefas de gerenciamento de rede deve fazer parte da rotina diária. <i>Recursos informativos.</i> A gestão de redes envolve o intercâmbio de informações em grande parte, tanto dentro da empresa quanto entre diferentes empresas. Quanto mais informações estiverem disponíveis, melhor será a qualidade das decisões. Soluções práticas para melhorar o fluxo de informações dentro da empresa incluem reuniões regulares e regras de documentação unificadas para informações.	Thomas Ritter	1999
25	A capacidade de gerenciamento de alianças é uma construção de segunda ordem que inclui habilidades de coordenação, comunicação e vinculação.	Melanie Schreiner, Prashant Kale, e Daniel Corsten	2008

**Fonte:** Elaborada pelos autores com base nesta pesquisa.

**Nota:** Os autores Koen Heimeriks e Geert Duysters utilizaram os conceitos de Grant (1990), Makadok (2001) e Thomke and Kuemmerle (2002).

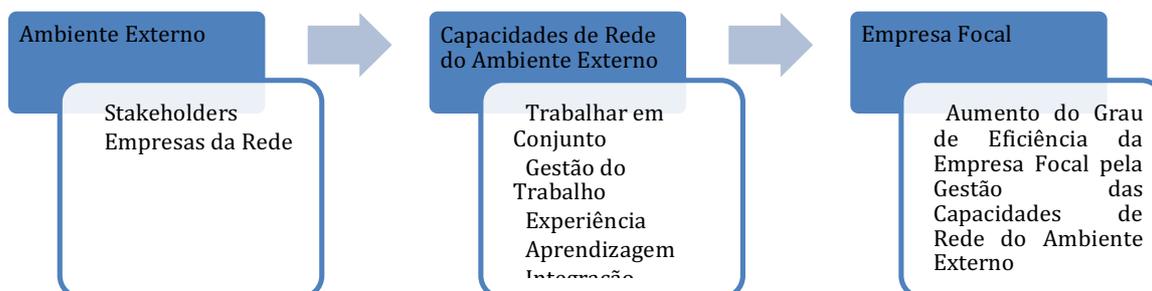
Observamos que em relação aos conceitos, apesar de a ênfase dos autores ser diferente, numa visão geral, todos concordam com o conceito relacionado a: troca de insumos, como conhecimento, matérias primas, compartilhamento de conhecimento, inovação conjunta, desenvolvimento de atividades em conjunto, introdução à novos ramos de mercado por meio de cooperação coordenada, sempre visando o aumento da eficiência de suas tarefas individuais, o que gera um poder maior de competitividade para o coletivo da aliança ou para as empresas individualmente. (HEIMERIKS *et al.*, 2015; KALE *et al.*, 2002; DRAULANS *et al.*, 2013; ANAND *et al.*, 2000; MOLLER *et al.*, 2006; RITTER *et al.*, 2003; CAPALDO 2007; KASH *et al.*, 2000; DITTRICH *et al.*, 2007; HAGEDOORN *et al.*, 2006; BARNIR *et al.* 2002; HAGEDOORN *et al.*, 2000; OJASALO, 2008; RAMPERSADA *et al.*, 2010; RITTER *et al.* 2002; STREET *et al.*, 2007; DITTRICH *et al.*, 2007). ou seja, o conceito mais abrangente, e de acordo com os a conceituação individual dos autores se resume em, uma cooperação entre organizações que visa atender em primeiro lugar seus objetivos individuais, tendo às vezes um

objetivo em conjunto, e isso é feito de maneiras variadas, na grande maioria através de troca ou compartilhamento, de insumos. Porém alguns autores específicos trabalham um pouco mais o conceito de aliança, como é possível a visualização no quadro 3, Alguns artigos trazem uma conceituação detalhada e citam divisões das alianças por meio do tipo de relações e de acordo com os objetivos e conceituação de aspectos da aliança. (MOLLER; RAJALA, 2007; MOLLER; SVAHN, 2006; MOLLER *et al* 2002; RITTER, 1999; WALTERA *et al* , 2006)

### 3.2. INFLUÊNCIA DAS CAPACIDADES DE REDE NA GESTÃO DAS EMPRESAS

As capacidades de rede identificadas na revisão dos artigos estudados revelam que as empresas podem ter mais harmonia no gerenciamento e participação de alianças estratégicas organizacionais. Essas capacidades de rede elevam o nível gerenciamento estratégico da empresa permitindo que elas esteja em constante interação com os seus *stakeholders*. Isso permite que ela esteja sempre atualizada em relação às formas de gestão, às inovações emergentes no setor e aos novos processos que são demandados para que ela mantenha sua competitividade no ambiente mercadológico no qual está inserida. Os membros da equipe devem aprender rapidamente como trabalhar em conjunto como unidade coerente (YANG *et al.*, 2011), por meio da gestão do trabalho (KOHTAMAKI *et al.*, 2013), integração (KOHTAMAKI *et al.*, 2013; DRAULANS *et al.*, 2003) e capacidade de aprendizagem (KOHTAMAKI *et al.*, 2013; TANG, 2011; MOLLER *et al.*, 2006; DRAULANS *et al.*, 2003; KASH *et al.*, 2000). Essas capacidades de rede citadas são resultados das experiências em alianças organizacionais que a empresa e seus agentes já tiveram anteriormente e capacitaram-nos para a implementação de novas parcerias empresariais. Destarte, a empresa adquire competências que impactarão na aquisição e melhoria dessas e outras capacidades de rede para o desenvolvimento de redes estratégicas. Essas competências permitem às empresas utilizarem seus recursos de maneira eficiente (WITTMANN *et al.*, 2009). Essa maximização da eficiência na utilização dos recursos ocorre porque ela terá um arcabouço maior de soluções para as contingências que sejam demandadas durante seus processos, seja pela experiência adquirida em seu cotidiano ou, principalmente, pela observação e aprendizado que extraiu das demais organizações que compõem sua rede, com capacidades que se aprimoram e se adaptam ao contexto da empresa.

**Figura 2:** Gráfico da Gestão da Rede e sua Influência na Empresa Focal



**Fonte:** Elaborada pelos autores com base nesta pesquisa.

Para que os conhecimentos advindos da rede sejam explorados ao máximo, também deve ser implementada uma política de desenvolvimento consciente da capacidade de fazer sentido, agenda de construção, comunicação (MOLLER, 2010; WITTMANN *et al.*, 2009; ROTHARMEL, 2001) e inovação (OZCAN *et al.*, 2009; DITTRICH *et al.*, 2007; RITTER *et al.*, 2004), pois os gestores do projeto precisam estar sincronizados com os aspectos culturais, organizacionais e ambientes sociais em torno do projeto (YANG *et al.*, 2011). Para aprender a orquestrar redes, deve haver um acúmulo de recursos e experiências, como um banco de dados de recursos das empresas, conhecimento regional, know-how colaborativo, saber identificar parceiros e saber como trabalhar com eles (PAQUIN *et al.*, 2013; SWAMINATHAN *et al.*, 2009; WITTMANN *et al.*, 2009), mediante a promoção de tomadas de decisão entre entidades autônomas com aspirações distintas (OSPINA *et al.*, 2010) para que cresçam juntas (OZCAN *et al.*, 2009; LARSON, 1991). Para atingir esse objetivo, a empresa deve estar sempre em contato com os demais componentes da rede para que possam gerir todo o conhecimento de posse das empresas antes do projeto e o conhecimento emergido durante o projeto que maximize a eficiência da utilização dos recursos da empresa para que ela mantenha-se competitiva.

Portanto, o objetivo das empresas ao realizarem o gerenciamento das capacidades de rede, com alianças entre parceiros (KALE *et al.*, 2007; DRAULANS *et al.*, 2003; KALE *et al.*, 2002; MEIER *et al.*, 2001; AGRANOFF *et al.*, 1999; DUYSTERS *et al.*, 1999) e *stakeholders* no geral (MOLLER *et al.*, 1999), é a criação de valor (ANAND *et al.*, 2000). Assim, o *networking* precisa subir na lista da agenda e não deve ser considerado como uma atividade de

puro prazer (RITTER *et al.*, 2003), mas uma estratégia da organização (HAGEDOORN *et al.*, 2006; MOLLER *et al.*, 2002).

**Figura 3:** Gráfico da Criação de Valor pela Rede



**Fonte:** Elaborada pelos autores com base nesta pesquisa.

### 3.3. RESULTADOS IDENTIFICADOS NO GERENCIAMENTO DAS CAPACIDADES DE REDE

Este estudo contribui para a identificação de vários aspectos, que são relevantes para a compreensão e explicação da natureza da gestão de capacidades de rede. As alianças são amplamente difundidas no panorama empresarial atual, em vistas à crescente concorrência e ao desenvolvimento tecnológico (KALE *et al.*, 2009). Kohtamaki *et al.* (2013) afirmam que a existência das capacidades de rede aumenta o impacto não-linear que a oferta exerce sobre o crescimento de vendas. A IBM é um exemplo de empresa que se desenvolveu mediante as redes que formou com seus parceiros estratégicos, se transformando de uma empresa de fabricação de hardwares em uma provedora de serviços global (OSPINA *et al.*, 2010). As empresas estão profundamente inter-relacionadas através de sua dependência mútua de recursos. As posições de rede e os papéis das empresas dependem das relações que elas têm com outras empresas (MOLLER *et al.*, 1999). Considerando as MPE, uma fonte significativa de sucesso sustentável é acessibilidade a empresas formais e redes informais e mercados (STREET *et al.*, 2007). A rede é a plataforma organizacional essencial na qual todos os outros aspectos da empresa se

encontram, através de estratégias flexíveis que facilitam a rápida adaptação ao surgimento de diversos padrões de inovação (RITTER *et al.*, 2004; FREEL, 2002; RITTER *et al.*, 2002; KASH *et al.*, 2000). Vale ressaltar que as capacidades de rede dependem da posição e funções do ator na rede e das suas experiências anteriores (MOLLER, 2010) e as ações de um orquestrador de rede muda em resposta a um conjunto crescente de dilemas que surgem da necessidade de gerar e gerenciar valor de trabalho, que é uma capacidade de rede (PAQUIN *et al.*, 2013). Tanto a experiência quanto as capacidades da aliança são antecedentes importantes do desempenho da aliança (HEIMERIKS *et al.*, 2015; SWAMINATHAN *et al.*, 2009). Empresas com mais experiência em alianças e, mais importante, aquelas que investem em uma função de aliança dedicada, têm maiores taxas de sucesso (KALE *et al.*, 2002).

O sucesso da aliança é influenciado por uma combinação de recursos (competências da aliança, recursos idiossincráticos e cooperação resultante de recursos relacionais), que afetam a vantagem posicional de uma rede e, por sua vez, seu sucesso (WITTMANN *et al.*, 2009; WALTER *et al.*, 2006; RITTER *et al.*, 2003). Os recursos estratégicos de aliança das empresas, expressos através de sua aliança centralizada e sua eficiência na escolha dos parceiros, tem o poder previsível esperado em relação a probabilidade de uma futura formação de parceria por essas empresas (HAGEDOORN *et al.*, 2006; MOLLER *et al.*, 2002). Nenhum fator da própria organização pode ser desconsiderado na procura de uma boa capacidade de rede (RITTER, 1999). A capacidade que uma organização construiu no gerenciamento de alianças faz uma contribuição importante para aumentar o sucesso da aliança (OZCAN *et al.*, 2009; DRAULANS *et al.*, 2003). A confiança é um elemento crítico no sucesso da rede e, assim, os participantes devem se engajar em práticas confiáveis, como manter promessas, exibir franqueza e fraqueza e demonstrar integridade (RAMPERSADA *et al.*, 2010; LARSON, 1991). O processo de aprendizagem de alianças atua como um dos principais mecanismos que leva ao sucesso da rede (KALE *et al.*, 2007). Portanto, o gerenciamento de redes parece permitir que os gestores traduzam os recursos em resultados com uma taxa mais eficiente (MEIER *et al.*, 2001).

### 3.4. AGENDA DE PESQUISA

Sobre pesquisas futuras buscamos identificar e agrupar artigos que tenham a mesma linha de interesse. Durante os resultados obtidos durante o desenvolvimento do artigos os autores demonstram interesses, indagações, ou por simples continuação da pesquisa, fatores que muitas vezes são semelhantes a artigos de autores completamente diferentes e de épocas

diferentes, isso demonstra que muitos ao longo da pesquisa obtiveram conceitos parecidos e entendimentos semelhantes sobre Redes, a tabela abaixo mostra os interesses em pesquisas futuras apresentados nos artigos, a quantidade de artigos que citaram o mesmo interesse e o período de tempo entre o artigo mais antigo e o mais novo. Destaca-se algumas vezes o mesmo artigo demonstrou interesses em mais de uma linhagem de pesquisa.

**Quadro 3:** Relação de pesquisas futuras

Artigos/Ano	Proposições Similares para pesquisas futuras
19 artigos não citam interesses em pesquisas futuras	Não cita.
9 artigos/2001 a 2011	Estes artigos demonstram como interesse em pesquisas futuras o interesse em realizar novos estudos semelhante ao do artigo, com algumas melhorias, e em outros setores, lugares, padrões culturais ou até mesmo com o número de amostras diferentes.
5 artigos/2002 a 2015	Estes artigos demonstram como interesse em pesquisas futuras o interesse de investigar o que ocorre com as relações de redes com o passar do tempo, e quais as influências individuais de cada componente
8 artigos/1997 a 2010	Estes artigos demonstram como interesse em pesquisas futuras, quais as responsabilidades e impactos nestas redes que podem ser causadas pelos gestores das empresas, e como a capacidade de redes é ligada com a parte estratégica da empresa
5 artigos/ 2002 a 2008	Estes artigos demonstram como interesse em pesquisas futuras investigar possíveis tipos de rede e como se comportam.
5 artigos/ 1997 a 2008	Estes artigos demonstram como interesse em pesquisas futuras investigar quais valores podem ser agregados individualmente a empresas que buscam ampliar a capacidade de rede individual, quais as diferenças dos impactos para pequenas e grandes empresas.
3 artigos/ 1999 a 2007	Estes artigos demonstram como interesse em pesquisas futuras identificar as competências que existem dentro de uma rede, quais as características de cada competência e quais as suas influências individuais perante a rede

**Fonte:** Elaborada pelos autores com base nesta pesquisa

O quadro consegue demonstrar primeiramente o quão é nova e pouco estudada a capacidade de redes, muitos autores como visto acima, demonstram interesse em repetições de pesquisa, para comprovação de conclusões, o que revela que não existe uma grande quantidade de estudos empíricos. além disso conseguimos perceber uma precariedade na conceituação de rede, seus impactos, seus componentes e sua ligação especificamente com a parte de gestão, tanto das empresas individualmente quanto da gestão da própria rede.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Como resultado de um mercado altamente competitivo, grandes corporações utilização as redes para ampliar os resultados, como estratégia competitiva, para redução de custos e para fomento da inovação e desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços. Partindo deste princípio este estudo objetiva a elucidação da capacidade de rede como sobrevivência empresarial.

método de pesquisa utilizado neste estudo foi a revisão sistemática da literatura, que busca determinar o que já é conhecido sobre o problema de pesquisa, contextualizar as evidências de pesquisa achadas considerando sua qualidade e relevância e, assim, identificará as lacunas de estudo, apresentando novos horizontes de pesquisa que podem ser explorados para a perfeita resolução do problema de pesquisa. Para a correta aplicação deste método de pesquisa, foram selecionadas as publicações relacionadas ao problema de pesquisa com maior relevância acadêmica por meio de critérios objetivos e explícitos de busca e filtro na base de dados SciVerse Scopus. A busca se restringiu a artigos publicados em revistas científicas da área de Administração e Negócios classificadas, no mínimo, com o fator de impacto A1 pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) no quadriênio 2013-2016. A partir dessa busca e filtragem, foi realizada uma verificação inicial dos títulos e resumos dos documentos pelos pesquisadores, para que fossem eliminados da seleção os artigos que não estivessem diretamente ligados ao tema abordado nesta pesquisa. A partir daí, com a definição do protocolo de análise dos 48 artigos selecionados pelos pesquisadores, foi aplicada a codificação dos textos para um melhor entendimento e contextualização das informações obtidas para a realização da etapa de análise de dados.

Com base nos autores e com os conceitos que utilizaram é possível estabelecer uma relação que reflète na interpretação de um conceito basilar para a compreensão das redes onde as redes são relações complexas repletas de ambiguidade que envolvem tarefas específicas e

com metas pré-determinadas, onde as reponsabilidades das metas são compartilhadas, metas variam do seguimento das instituições que formam a rede. De forma que a integração interorganizacionais que estão diretamente ligadas a coordenação de recursos físico e humanos. E por se tratar de uma relação de transferências a comunicação interna é imprescindível para o sucesso de uma rede. Ainda pode-se notar a relação alta influência na performance das organizações integrantes da rede.

Por meio da análise de resultados das influências das capacidades de rede na gestão das empresas, podem identificar que as organizações podem ser mais harmoniosas quanto ao gerenciamento e participação de alianças estratégicas empresariais. Para isso, os membros da equipe devem adquirir as competências de trabalhar em conjunto, gerenciar os trabalhos, integração e capacidade de aprendizagem, para que as empresas utilizem eficientemente seus recursos. Entretanto, para aprender a coadunar essas alianças, deve existir abundância de recursos e experiências das demais empresas envolvidas neste processo, permitindo o crescimento adjacente de toda a rede com o objetivo de criar e agregar valor.

Este estudo identifica que o aumento da ocorrência de alianças empresariais se deve ao panorama de crescente concorrência e desenvolvimento tecnológico no mercado global. Como as empresas estão profundamente encadeadas através de suas subordinações bilaterais de recursos, as formações das redes dependem dos vínculos que elas têm entre si. A rede é a plataforma organizacional essencial na qual todos os outros aspectos da empresa se encontram, através de estratégias flexíveis que facilitam a rápida adaptação ao surgimento de diversos padrões de inovação (RITTER *et al.*, 2004; FREEL, 2002; RITTER *et al.*, 2002; KASH *et al.*, 2000). Dessa forma, as capacidades de rede dependem da posição e da função que a empresa ocupa na aliança. Por isso, empresas que têm bastante vivência em redes têm mais chances de obter sucesso na formação de novas alianças estratégicas, pois os gestores saberão traduzir os recursos em resultados e garantirão a longevidade das organizações pela manutenção da competitividade delas.

Com o propósito de resultados mais concretos bem como uma maior contribuição científica é proposto além de um estudo empírico dos achados teóricos, como meio de validá-los em campo ainda como reforços dos achados teóricos é interessante a utilização da chamada pesquisa reversa para a agregar teorias mais jovens que podem enquadrar-se no cenário atual das redes e suas estratégias.

Finalmente uma pesquisa reversa como método de fortalecer ainda mais as bases teóricas e aplicação de um estudo empírico dos efeitos das capacidades de rede na sobrevivência empresarial.

## REFERÊNCIAS

- AGRANOFF, R.; MCGUIRE, M. Big questions in public network management research. **Journal of public administration research and theory**, v. 11, n. 3, p. 295-326, 2001.
- ANAND, B. N.; KHANNA, T. Do firms learn to create value? The case of alliances. **Strategic management journal**, v. 21, n. 3, p. 295-315, 2000.
- BARNIR, A.; SMITH, K. A. Interfirm alliances in the small business: The role of social networks. **Journal of small Business management**, v. 40, n. 3, p. 219-232, 2002.
- BONOMI, J.; D'ANTONE, S. **Reinventing the wheel?** A critical view of demand-chain management. *Industrial Marketing Management*, 2014.
- CAPALDO, A. Network structure and innovation: the leveraging of a dual network as a distinctive relational capability. **Strategic Management Journal** Strat. Mgmt. J., 28: 585–608 (2007)
- CASSERES, B. G. Alliance Strategies of Small Firms. **Small Business Economics** 9: 33-44, (1997).
- CORSTEN, D.; SCHREINER, M.; KALE, P. What really alliance management capability and how does it impact alliance outcomes and success? **Strategic Management Journal**, 30: 1395–1419 (2009).
- CULLINANE, K.; TOY, N. **Identifying influential attributes in freight route/mode choice decisions**: A content analysis. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 36(1), 41–53, 2000.
- DITTRICH, K.; DUYSTERS, G.; MAN, A. **Strategic repositioning by means of alliance networks**: The case of IBM. *Research Policy*, 36, 1496–1511, 2007.
- DRAULANS, J. et al. Building alliance capability: Management techniques for superior alliance performance. **Long range planning**, v. 36, n. 2, p. 151-166, 2003.
- DUYSTERS, G.; KOK, G.; VAANDRAGER, M. Crafting successful strategic technology partnerships. **R&D Management**, v. 29, n. 4, p. 343-351, 1999.
- FREEL, M. S. Sectoral patterns of small firm innovation, networking and proximity. **Research Policy** 32 (2003) 751–770
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, 21: 203–215 (2000)
- HAGEDOORN, J.; ROIJAKKERS, N.; KRANENBURG, H. V. **Inter-Firm R&D Networks**: the Importance of Strategic Network Capabilities for High-Tech Partnership Formation. *British Journal of Management*, Vol. 17, 39–53, 2006.

HEIMERIKS, K. H.; DUYSTERS, G. Alliance capability as a mediator between experience and alliance performance: An empirical investigation into the alliance capability development process. **Journal of Management Studies**, v. 44, n. 1, p. 25-49, 2007.

KALE, P.; DYER, J. H.; SINGH, H. Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function. **Strategic management journal**, v. 23, n. 8, p. 747-767, 2002.

KALE, P.; SINGH, H. Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. **Strategic management journal**, v. 28, n. 10, p. 981-1000, 2007.

KALE, P.; SINGH, H. Managing strategic alliances: what do we know now, and where do we go from here? **The Academy of Management Perspectives**, p. 45-62, 2009.

KASH, D. E.; RYCOFT, R. W. **Patterns of innovating complex technologies: a framework for adaptive network strategies**. *Research Policy*, 29, 819–831, 2000.

KOGUT, B. The network as knowledge: generative rules and the emergence of structure. **Strategic Management Journal**. 21: 405–425 (2000)

KOHTAMAKI, M.; PARTANEN, J.; WINCENT, J. **Non-linear relationship between industrial service offering and sales growth: The moderating role of network capabilities**. *Industrial Marketing Management*, 2013.

LARSON, A. Partner networks: leveraging external ties to improve entrepreneurial performance. **Journal of Business Venturing** 6, 173-188 (1991)

MEIER, K. J.; O'TOOLE JR, L. J. Managerial strategies and behavior in networks: A model with evidence from US public education. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 11, n. 3, p. 271-294, 2001.

MÖLLER, K. K.; HALINEN, A. Business relationships and networks: Managerial challenge of network era. **Industrial marketing management**, v. 28, n. 5, p. 413-427, 1999.

MOLLER, K. **Sense-making and agenda construction in emerging business networks — How to direct radical innovation**. *Industrial Marketing Management*, 39, 361–371, 2010.

MOLLER, K.; SVAHN, S. **Crossing East-West boundaries: Knowledge sharing in intercultural business networks**. *Industrial Marketing Management*, 33, 219– 228, 2004.

MÖLLER, K.; SVAHN, S. Managing strategic nets: A capability perspective. **Marketing theory**, v. 3, n. 2, p. 209-234, 2003.

MÖLLER, K.; SVAHN, S.; RAJALA, A. Strategic business nets—their type and management. **Journal of Business Research** 58 (2005) 1274 – 1284

MÖLLER, K; RAJALA, A. Rise of estrategic nets - New modes of value creation. **Industrial Marketing Management** 36 (2007) 895–908

MÖLLER, K; SVAHN, S. Role of Knowledge in Value Creation in Business Nets. **Journal of Management Studies** 43:5 July 2006 0022-2380

OJASALO, J. **Management of innovation networks**: a case study of different approaches. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 11, pp. 51 – 86, 2008.

OSPINA, S. M.; SAZ-CARRANZA, A. **The Behavioral Dimension of Governing Interorganizational Goal-Directed Networks** — Managing the Unity-Diversity Tension. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21, 327-365, 2015.

OZCAN, P.; EISENHARDT, K. M. Origin of alliance portfolios: Entrepreneurs, network strategies, and firm performance. **Academy of Management Journal** 2009, Vol. 52, No. 2, 246–279.

PAQUIN, R. L.; HOWARD-GREENVILLE, J. **Blind Dates and Arranged Marriages**: Longitudinal Processes of Network Orchestration. *Organization Studies*, 0(0), 1 –31, 2014.

RAMPERSAD, G.; QUESTER, P.; TROSHANI, I. Managing innovation networks: Exploratory evidence from ICT, biotechnology and nanotechnology networks. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 5, p. 793-805, 2010.

RITTER, T. The Networking Company Antecedents for Coping with Relationships and Networks Effectively. **Industrial Marketing Management** 28, 467–479 (1999).

RITTER, T.; GEMÜNDEN, H. G. Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents. **Journal of Business Research**, 56 (2003) 745 – 755

RITTER, T.; GEMÜNDEN, H. G. The impact of a company’s business strategy on its technological competence, network competence and innovation success. **Journal of Business Research** 57 (2004) 548 – 556

RITTER, T.; WILKINSON, I. F.; JOHNSTON, Wesley J. Measuring network competence: some international evidence. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 17, n. 2/3, p. 119-138, 2002.

ROTHAERMEL, F. T. Incumbent's advantage through exploiting complementary assets via interfirm cooperation. **Strategic management journal**, v. 22, n. 6-7, p. 687-699, 2001.

SHIPILOV, A. V. **Network Strategies and Performance of Canadian Investment Banks**. *The Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 3, pp. 590-604, 2006.

STREET, C. T.; CAMERON, A. **External Relationships and the Small Business**: A Review of Small Business Alliance and Network Research. *Journal of Small Business Management*, 45(2), pp. 239–266, 2007.

- SWAMINATHAN, V.; MOORMAN, C. Marketing alliances, firm networks, and firm value creation. **Journal of Marketing**, v. 73, n. 5, p. 52-69, 2009.
- TANG, Y. K. **The influence of networking on the internationalization of SMEs**: Evidence from internationalized Chinese firms. *International Small Business Journal*, 29(4), 374-398, 2011.
- THORELLI, H. B. Networks: Between Markets and Hierarchies. **Strategic Management Journal**, Vol. 7, 37-51 (1986)
- WALTER, A.; AUER, M.; RITTER, T. The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. **Journal of Business Venturing** 21 (2006) 541 – 567
- WITTMANN, C. M.; HUNT, S. D.; ARNETT, D. B. **Explaining alliance success**: Competences, resources, relational factors, and resource-advantage theory. *Industrial Marketing Management*, 38, 743–756, 2009.
- YANG, J.; SHEN, G. Q.; HO, M.; DREW, D. S.; XUE, X. **Stakeholder management in construction**: An empirical study to address research gaps in previous studies. *International Journal of Project Management*, 29, 900–910, 2011.

## **APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA**

## **ANEXO A – MAPA TEÓRICO**