

## SINERGIAS DE ORGANIZAÇÕES EM REDES: A SIMBIOSE DO AGENTE NA FIRMA

José Antonio Orellana Pino<sup>i</sup>

Cristian Eugenio Orellana Pino<sup>ii</sup>

### RESUMO

A divisão das tarefas, particularmente em situações que a requeiram, torna-se altamente eficiente quando a gestão enfoca as atividades em processos estratégicos de relacionamentos de redes. Ao observar o setor produtivo que orienta a estratégias para a formação de alianças e relacionamentos permanentes, as empresas junto a fornecedores e clientes enfocam as oportunidades em novos mercados. Criam-se, portanto novos empreendimentos que estimulam a expansão de parcerias e redes econômicas de relacionamentos para desenvolver atividades comuns. O fortalecimento destes laços não garante o *empowerment* dos membros da rede, e sim estimula a competitividade junto a uma colaboração construtiva dos *shareholders* (GRAY & WOOD 1991) e a participação nas decisões estratégicas. As distintas visões por parte dos membros fazem da rede um laço simbiótico participativo nas escolhas dos mercados alvos e, portanto, complementam o tipo de *portfolio* da firma na rede.

**Palavras-chave:** Redes. Firma. Simbiose. Agente. Portfolio.

---

<sup>i</sup> Universidad de Chile, [jose.ingeniero@hotmail.com](mailto:jose.ingeniero@hotmail.com), Santiago de Chile, Chile

<sup>ii</sup> Universidade Tiradentes, [cristian1914@hotmail.com](mailto:cristian1914@hotmail.com), Aracaju-Sergipe, Brasil

## 1 INTRODUÇÃO

A utilização de serviços de terceiros como meio de alcançar mercados que estão constantemente em processos de mudanças é uma estratégia promissora quando estes são orientados à procura do desempenho econômico, financeiro e comercial. O bom emprego dos serviços de companhias que complementam o *portfolio* ajuda a diversificar a atração de novos clientes, além de melhorar as relações com os atuais. Por outro lado, também fortalecem vínculos que geram ativos em benefício de futuras alianças empreendedoras. As atividades desenvolvidas pelos trabalhos em redes não eram muito bem vistas no passado, pois as empresas não estavam dispostas a compartilhar informação nem muito menos dividir entre si os lucros.

O ato de complementaridade de serviços entre firmas cria vínculos estreitos, que tendem a produzir uma maior proximidade, favorecendo relacionamentos cooperativos e flexíveis; além de produzir colaboração sob o mútuo intercâmbio, ou seja, um tipo de simbiose. Esta percepção de desejar lograr objetivos comuns, por exemplo, o crescimento econômico no quesito desenvolvimento de produtos, quando é bem gerenciada pode aproveitar sinergismos que visem à inovação. Ainda no quesito produção, quando seus custos se aperfeiçoam, as empresas podem aproveitar sinergismos que visem a ganhos na eficiência, como forma de conseguir um aumento no valor dos bens ou serviços na cadeia produtiva, isto é, aproveitar os ativos acumulados para gerenciar o variado *portfolio* de clientes (HAGEL III, 2003).

Este ensaio faz parte de uma pesquisa exploratória abrindo-se a três caminhos: a) análise do sinergismo de firmas organizadas em pequenos conglomerados; b) discussão sobre a existência de uma nova cultura de relacionamentos; c) análise do papel da simbiose do agente na firma. Os três se discutem sob a existência de fronteiras entre o individual e o papel do conglomerado no espaço de partilha no mercado racional. A responsabilidade na partilha cria graus que se complementam na medida em que a complexidade dos serviços aumenta, fazendo da colaboração uma rede intimista de firmas.

## A FUNÇÃO DA REDE E A SIMBIOSE DO AGENTE NA FIRMA

Quando abordamos a questão da partilha entre firmas entendemos que quanto maior (volume de transações) e quanto mais atribuições de *performance* a organização logra possuir

---

PINO, José Antonio Orellana; PINO, Cristian Eugenio Orellana. Sinergias de organizações em redes: a simbiose do agente na firma. *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 250-266, ago./dez. 2008.

(processo de inovação) é possível conseguir um maior fortalecimento da divisão das atividades. Uma relação simbiótica trabalha com ações coletivas para benefícios individuais e para suprir aos parceiros nas empreitadas. Do anterior pode-se subtrair que é no capital social onde as relações se estreitam, porém os mútuos interesses são aqueles que tornam os trabalhos em rede atividades muito mais estreitas (BORGATTI; FOSTER, 2003), pois fortalecem e desenvolvem atividades que façam com que compartilhem lideranças (BRASS & KRACKHARDT, 1999; PASTOR et al, 2002; SPARROWE & LIDEN, 1997), desenvolvam *performances* individuais (BALDWIN & BEDELL, 1997; MEHRA et al 2001; SPARROWE, et al 2001) e *performances* em grupos (HANSEN, 1999; TSAI, 2001).

Para MATTA (1986), há uma associação entre o crescimento obtido por meio de determinadas transformações estruturais, que ligam a uma demanda que é crescente por ativos, e as novas formas de racionalização dos métodos e técnicas de produção entre parceiros. No caso anterior, existem atividades subordinadas por setores de interesse, por exemplo, as relacionadas às áreas comerciais das industriais, isto é, ao controle das redes de distribuição pelas empresas associadas em rede. Isto é, há uma relação entre tamanho ótimo e expansão, sendo que esta seria vencida pela estrutura da organização de forma funcional. Porém, no interior da organização, justamente nos processos internos, ocorre um dilema sobre como determinar as características da estrutura da organização quando nos referimos a uma distribuição de processos. Surgem do anterior dois tipos, aqueles competitivos e aqueles de intercâmbio entre organizações, e acontecem de duas maneiras, o primeiro processo torna desiguais estruturas iguais – e vice-versa – e o segundo atenta para as dinâmicas comerciais como resultado das sinergias, que trazem como resultados um sistema social muito mais amplo (BLAU; SCOTT, 1962).

## **2 A RELAÇÃO DO GRUPO PRIMÁRIO PARA REDE**

Durante o estabelecimento da rede, cria-se uma simbiose no sistema organizacional que a acolhe. O anterior é válido até encontrar fronteiras no ambiente social no qual se inserem as redes, produzindo limitações. Esta visão acusa um item sobre a existência da concorrência entre elas seja pelo espaço (posicionamento no mercado) ou locação desejável (recursos de capital ou mesmo físicos). Por outro lado, o fácil acesso aos sócios da rede faz de uma locação central um ponto desejável para muitos tipos de firmas concorrentes. O resultado

desta concorrência trás consigo *i)* a importância para a firma que seja facilmente acessível para público diversificado por a complementaridade dos serviços; *ii)* a capacidade da firma de negociar acordos com preços atrativos. Tal processo gera um posicionamento pela competência, i.e, firmas dominantes exercem o controle sobre a área não com ordem nem proibições, mas sim determinando as condições sob as quais outros tipos de empresas podem sobreviver ou prosperar. A concorrência leva à dominância de uma firma e, uma vez estabelecida, a concorrência entre as várias firmas diminui, embora o desenvolvimento de uma situação oposta à concorrência talvez ajude a manter o equilíbrio entre vários concorrentes no mercado. Apesar destas oposições, a análise que se sucinta é que das conseqüências da concorrência vem uma expansão de cada unidade empresarial dentro da rede. Isto ocorre na ausência de limites internos, aquelas fronteiras do ambiente social, por exemplo, a expansão de um concorrente cuja concorrência provavelmente resultará na dominância de uma ou de algumas unidades relacionadas. O sucesso na concorrência social, portanto, depende da capacidade das empresas de estabelecerem relações simbióticas, durante as quais acontecem os extensivos intercâmbios vantajosos.

O mecanismo regulador básico do mercado moderno já não é mais a concorrência, mas sim a estrutura das relações de poder entre os sócios de intercâmbio. O sucesso que irão ter as companhias menores dependerá não só de conseguirem sucesso na concorrência com empresas de maior porte, por estabelecer junto com aquelas companhias de grande porte relações particularmente simbióticas, isto é, enquanto aquelas menores sejam estrategicamente fornecedoras de bens ou serviços especializados para os grandes grupos. Não é de surpreender o fato de que os membros dos pequenos e grandes grupos desenvolvam conjuntamente um sistema de relacionamento com um claro perfil competitivo, cooperação e concorrência, pois segundo MILLS (1970) é uma tentativa autoconsciente de criar modelos adequados na constituição dos grupos da rede. O sistema simbiótico se manifesta por meio de relações que geram elasticidade ao quadro cooperativo.

As intenções subjacentes à formação e atuação de grupos que se constituem em redes de trabalho vêm de uma estratégia com interesse de aumentar a capacidade nas alianças. Questões significativas à importância em manter os relacionamentos que pressupõem estarem satisfeitos por vínculos anteriormente bem sucedidos ou ficarem com a esperança de que isso novamente aconteça. A busca do objetivo com a visão em comum supõe êxito na manutenção da união do grupo, no entanto a mudança de objetivo pressupõe carências no projeto inicial de

cooperação em rede. Para MILLS (1970) a integração dos grupos passa por uma relação de intenções, exigências do sistema e questões decisivas e, como estas são cumulativas seguindo uma ordem de escala para manter o grupo.

Cabe desenvolver uma análise das interações entre os grupos membros e como as relações ocorrem quando os objetivos são comuns a todos. Em grande parte, o modelo governa a estratégia que será proposta, a qual frequentemente está sujeita a pressões que a fazem ignorar as realidades e fazem com que se procurem grupos que, por causa de suas prioridades peculiares, satisfazem a profecia contida em modelos tipo “receitas”. No entanto, no relacionamento de uma organização devem-se criar controles para que as interações entre os grupos de firmas não sofram tensões relativas às necessidades que compartilham, tais como eficiência, competência e satisfação (ETZIONI, 1980). O anterior contribuirá a que dois conjuntos que se apóiam, na medida em que são compatíveis (perfil de simbioses), diminuam a necessidade do controle. Os membros da organização em rede tenderão a fazer o que é melhor para manter o relacionamento, a fim de satisfazer as suas necessidades, como também as da organização na qual se constituem, pois ao procurar satisfazer suas necessidades, satisfarão as dela.

### **3 O DESENHO DAS REDES EM SIMBIOSE**

As mudanças drásticas que algumas organizações hão de enfrentar, sem as devidas medidas de contenção e prevenção, sob um cenário complexo, exigirão delas maior atenção responsiva aos desafios propostos pelo novo arranjo organizacional. As vias para fazer frente aos altos riscos são canais que devem ser determinados pelo bom desenho no planejamento estratégico, e deverão ser orientados para dar suporte às condições que apresentam o seguinte quadro: re-estruturação de vendas, relacionamentos orientados a fornecedores, alianças direcionadas a clientes, sinergias entre distribuidores, novos “tipos” parcerias, fortalecimento das estratégias de negociação, alocação no uso dos recursos, num quadro sempre comparativo. Em muitos dos casos, é interessante destacar que as firmas formulem um programa de transformação nas informações como ponto de partida para uma eficiente revisão dos canais que se consolidaram em redes.

Por exemplo, no quesito dos canais de vendas, ABELE *et al.* (2003) coincidem em que estruturar o canal direto de vendas produz uma redução dos custos das despesas, a escolha de

novos parceiros e a melhora da gestão dos parceiros existentes. Tendo claro que sua configuração se faz alternadamente um a um. Às vezes uma empresa precisa de parceiros para a rede e não de novos “tipos” de parceiros no arranjo da rede, visto que alguns clientes se mantêm fieis àqueles, resultando muito mais conveniente para as companhias outorgar habilidades aos parceiros já estabelecidos em alguns casos. Embora os clientes valorizem muito mais estes relacionamentos pelos seus serviços, mesmo quando a análise demonstra que a empresa não precisa reestruturar seus canais e mudar o “tipo” de parceiro. É provável que ela tenha a oportunidade para melhorar a gestão de seus arranjos dentro da organização.

Os riscos inerentes à gestão de estabelecimento das redes, por sua vez, são diferentes daqueles presentes nos projetos de canais na escolha de parceiros. As iniciativas não incorporam novos intermediários para tratar com clientes, portanto os eventuais erros têm menor probabilidade de efeitos permissivos no *market share* de uma organização.

É compreensível que alguns modelos organizacionais possuam arranjos que evoluem e se transformam em sistemas completamente abertos, abandonando o arranjo da configuração de redes que se hão estabelecido. Ora apresentam um particular arranjo organizacional orgânico como participante do ambiente social e sujeito à influência dos outros participantes desse ambiente (MORGAN, 1986). Por outro lado, deverão estar constantemente em interação com o meio, além da estrutura de orientação e no meio dinâmico de outros sistemas, uns maiores outros menores do que a organização (SHEIN, 1996), exemplo disto são as mudanças feitas em canais de venda por pequenas empresas a seus clientes parceiros, sem considerar termos legais nos acordos de contrato. Isto é, facilitam incorporar componentes tradicionais da terceirização de serviços a uma conformação inovadora de relacionamentos em rede (FRANCESCHINI *et al.*, 2004:75), configurando o sistema atual organizacional para um modelo que interpreta os novos arranjos da rede para um sistema gerencial estratégico de compartilhamento de serviços de informações, análogo a um sistema de relacionamentos “simbióticos”. A abordagem da gestão deste tipo de rede justifica-se pelos mesmos motivos que levam a empresa a transformar a organização numa entidade na qual sua estrutura como seus componentes (tais como matérias primas, peças, máquinas, recursos financeiros) adquiram maior dimensão no espaço em um conjunto das empresas com poder na cadeia de negociação.

Para a formação dos novos tipos de arranjos organizacionais em rede é essencial que os membros da rede entendam que a estrutura organizacional em principio é um sistema

social (DURKHEIM, 1951). Se bem interpretado, este sistema constata seus relacionamentos como tipos de arranjos de laços sem necessidade da existência de vínculos parentais, mas sim de interesses mútuos. Por essência são os atributos dos sistemas sociais como entidades orgânicas e seus conjuntos que sugerem um viés simbiótico de cooperação e em parte gerar dependência (em parte a seguranças, estabilidade provisória, assistência e cooperação) quanto aos benefícios que trazem estes tipos de relacionamentos entre as empresas e suas unidades de negócios.

As organizações em rede procuram ampliar seus laços de duas ou mais organizações com relacionamentos simultâneos, ativos e interdependentes (OLIVARES, 2002). Fica claro que para conseguir estabelecer estes vínculos deverá haver entidades que a constituam para formação de seus arranjos, e estas têm sua origem na necessidade de agregar valor à cadeia nas unidades dos negócios. O arranjo em redes estimula a incorporação de elementos que complementam a cadeia de valor nos negócios, isto é, cada membro tem suas competências específicas, além de agregar valor, reduzindo custos para os membros da rede, custos relacionados à negociação, eventos contratuais, compartilhamentos no mercado, relacionamentos gerenciais, etc. Os relacionamentos internos na organização que a rede formula são tão diversos que devem considerar algumas características específicas e de complexidade que venham a se manifestar entre as entidades que participam destes vínculos, sejam fornecedor-comprador, empresa gestora-rede, fornecedor-produtor, produtor-cliente comprador, contratante-fornecedor (FRANCESCHINI *et al.*, 2004:77).

## **O PAPEL DO AGENTE GESTOR FRENTE À ORIENTAÇÃO DA REDE**

O fortalecimento da rede por meio de vínculos factuais que levam à formação de relações no interior da organização leva a pensar que o novo sistema organizacional é orientado graças ao uso das boas práticas gerenciais. No entanto, na visão da dinâmica da organização MINTZBERG (1983) faz uma análise comportamental nas relações do ator gerencial e seu relacionamento com a formação organizacional, detectando no interior dela uma luta de interesses que emanam do poder imposto pelo jogo de disputa de espaços entre os membros da organização do arranjo tipo rede. Posto que o que está na arena é a representatividade dos membros no processo de governança em poder de decidir situações em cenários futuros (KUASNICKA, 2006:34). Sendo este um palco de conflitos permanentes, criando situações de escolha decisórias e ambientes de incertezas. Assim o ator gestor da

---

PINO, José Antonio Orellana; PINO, Cristian Eugenio Orellana. Sinergias de organizações em redes: a simbiose do agente na firma. *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 250-266, ago./dez. 2008.

organização deverá ser aquele que primeiramente decide a procura das parcerias em rede. A questão central é visualizar quais são as funções e o papel que assume o agente na rede.

No entanto, no interior do sistema organizacional a ação da função gestora na organização segundo REED (1984, 1985, 1989) é vista dentro do marco de ação social fazendo uma análise da visão técnica (gestão vista como instrumento tecnológico), política (conflitos de poder recorrente das ações humanas) e crítica (mecanismo de ação social, como alternativa às relações de poder), nas quais a organização é vista. JUNQUILHO (2001) destaca a questão da problemática que há entre os relacionamentos propostos pelos autores anteriores, sendo que a resolução dos conflitos, na área das situações problemáticas cabe ao ator organizacional e não ao plano estrutural, tudo passa pela adaptabilidade do gestor no meio social em que é colocado. Segundo REED (1989), o processo que desencadeia este conflito vem atrelado à visão de não integrar e por sua vez excluir a função humana estratégica e o determinismo estrutural, como ação institucional e a gestão organizacional.

GIDDENS (1984) complementa a análise da ação social que compete ao arranjo organizacional na forma de integrar e formalizar a função do agente gestor dentro do seu universo de ações cotidianas a funções que complementam na administração visto como tipos humanos que possuem vínculos estreitos com respeito a seu sistema social de convivência. Ao fazer uma análise crítica, a gestão deve ser vista como uma ação social cotidiana a ser orientada com um bojo político e canalizador de uma visão que procura o interesse próprio da organização da empresa, mas não na forma particular de agir no sistema da organização, na procura de compromissos comuns nem de alcance de produtivo organizacional. Esta ação social deve ser conduzida pelos gestores na interação estrutural e organizacional dos trabalhos em rede.

Os papéis do gestor frente a situações decisivas respondem à função-operacional no interior da rede. Orientados a uma gerência por excelência na procura de incidências de auto-suficiência, com base em pressupostos empíricos pela tecnicidade na preparação do agente gestor para se adaptar em espaços organizacionais e cenários previstos. Na complexidade dos novos sistemas organizacionais neste caso aos arranjos tipos redes. O trabalho gerencial alheio a esta complexidade é um somatório das funções administrativas. Do mesmo modo os agentes gestores são imunes ao contexto macro e micro-social na procura do desempenho organizacional da própria firma ou entre elas.

O trabalho gerencial não pode ser visto como um alijado de sua natureza interdependente, contextual, mutável, como fica implícito nos pressupostos dos sistemas gerenciais por excelência. Ora isto é um conjunto de ferramentas no uso de controle e precisão necessário ao alcance de metas e resultados positivos para as organizações. Na falta da visão social que cobre ao gestor na construção de uma rede com relacionamentos um a um, na ausência do amplo campo de estudo de análises de configuração de novos sistemas organizacionais, que buscam a compreensão da ação gerencial à medida que permite o vínculo institucional.

Por outro lado, segundo MILLS (1980), o papel que compete ao gestor vem de um dilema provocador sobre o que é estar na direção (gerência) e estar no papel de gestor (função), que não seriam a mesma coisa. Comumente o papel refere-se a uma orientação diante da situação e, ao exercício de certas funções, não a uma posição ou um posto. Identificando quatro aspectos no papel que compete ao gestor que representa os membros e a rede, *i)* a responsabilidade não se refere a partes, setores, subsistemas ou níveis escolhidos, senão a um tipo de arranjo dinâmico total de pessoas globais num grupo organizado no interior de um ambiente organizado, isto é a rede; *ii)* ação em qualquer momento considerado, para influir naquilo que os membros devam vir a ser; *iii)* o membro do grupo que passa para a função do gestor se desliga dos outros papeis, no entanto uma resenha da diferença de compromisso desses vários papéis auxilia a compreensão do rol do gestor; *iv)* o aspecto de participante e por sua vez a de um estranho, por exemplo, a de possuir ligações afetivas, sendo moralmente obrigado com relação aos outros a compartilhar idéias e objetos com os participantes. No entanto, em seu papel do gestor, este precisa regredir, (tornar-se um estranho), pois os questionamentos sugerem perguntar como faria um estranho: “O que é este grupo? Quem são essas pessoas? Qual é o nosso objetivo? O que eles se tornam?”. Tais perguntas indicam separação, distância e afastamento. BARNARD (1971) descreve o papel do gestor como aquele que deve aceitar por aqueles que assumem responsabilidades irrestritas pelo grupo e que procuram aumentar suas capacidades, já que consistem em desenvolver a consciência do grupo e influir naquilo que o grupo deve ser.

## **COMO FORTALECER A REDE ORGANIZACIONAL**

## 1 - Redes por meio dos *portfolios*

O desenvolvimento das redes de trabalho com base na gestão de *portfolio* parece ser uma direção clara a identificar as tendências de mercados. Quanto mais claros e orientados os objetivos, maior será o sucesso na seara da estratégia das análises do *portfolio* para o arranjo da rede. Sabendo que o processo que ajusta estes vínculos de maneira intencional é uma disposição que possuem empresas a estabelecer acordos estratégicos simbióticos, entre seus parceiros membros da rede. Antes, porém, é essencial saber algo a mais dos membros que: *i*) clientes têm o controle, pois eles são os que geram as mudanças de como fazer os negócios; *ii*) os vínculos com os clientes mudam e devem ser constatados, pois os valores destas relações atuais e próximas determinam o valor da empresa; *iii*) a experiência do cliente importa já que a interação com a companhia lhe outorga confiança e permanência. Para Seybol (2003) dito o anterior expõe que, para prosperar nas relações que se estabelecem em vínculos próximos com clientes as empresas devem mudar os canais de distribuição, assim como a estrutura dos preços, pois são os clientes quem possuem as ferramentas para entrar em contato com as empresas e os concorrentes, a toda hora e em qualquer lugar.

A este tipo de relacionamentos que se constituem na unicidade de empresas que compartilham um *portfolio* e que estimulam a expansão da carteira de clientes são chamadas de empresas gestoras. É adequado mencionar que a este tipo de governança é muito comum o uso de subsistemas agregados à organização (KWASNICKA, 2006:32). Para entender a amplitude do conceito é necessário que primeiro este relacionamento em rede possua uma estrutura de meio termo, i.e, que não seja muito formal nem menos informal, pois se pretende identificar as características intrínsecas de cada firma para posteriormente formalizar a estrutura da rede. O maior desafio é entender bem quem são os atores que gerenciam a rede, o papel que desempenham dentro da organização e a posição de ocupam na rede. Para Laumann, Marsden e Prensky (1983) o relacionamento de componentes na formação das redes é um fenômeno que apresenta funções específicas de atuação; o que faz do evento mais real que uma simples abstração de entidades.

O processo de formação da rede que se consolida através das firmas é feito naturalmente, qual participação se logra pela unidade dos padrões sociais em uma organização, embora se consolide no tempo por serem estáveis e duradouras. Ao final, as redes são tipos de relacionamentos organizados que derivam em alianças, possuem estrutura

dinâmica e ampla, apresentam flexibilidade no funcionamento através dos vínculos de cooperação, embora o estímulo à competição e os conflitos quanto às concepções ideológicas não estejam isentos. As redes emulam um sistema cooperativo que apresenta interesses que são conhecidos por todos e atende às necessidades de seus parceiros (GULATI, 2000).

As características que compartilham os sistemas em rede possuem elementos comuns e necessários para o funcionamento do conjunto. Considerar que a estrutura compartilhada entre os atores define as chances de obter os benefícios na rede. A idéia da estrutura na formação da rede oferece muitas oportunidades que beneficiam as organizações que a compõem, pois estão muito mais dispostas a cooperar com ela do que a competir fora da rede. Para REED (1985) as organizações em rede devem combinar a eficiência da especialização de forma funcional, autonomia das operações produtivas de forma a dividi-las, e a capacidade de transferência dos ativos para atender as necessidades das redes.

## 2 - Redes por meio de laços

Os relacionamentos que são estabelecidos pelo capital social possuem fortemente um caráter afiançado, sobretudo no suporte sob a estrutura dos laços. Visto que o caráter do envolvimento dos agentes fortalece o relacionamento para as organizações e podem ser analisadas e estudadas desde uma perspectiva de relacionamentos de redes de trabalhos vinculados (INKPEN; TSANG, 2005). O caráter dimensional da estrutura de relacionamentos entre as redes alberga um leque de opções sobre a eficiência de orientar a dinâmica de interação social ao uso dos benefícios que elas geram.

Partilhar informações e transformá-las em ações benéficas pode outorgar posicionamentos na colocação da firma na rede, assim como vínculos que agentes ou atores mantêm na dimensão da estrutura, criando expectativa nos ganhos de valor, pois asseguram que cada ator ao permitir o intercâmbio das informações, melhora as crenças de um crescimento futuro. Torna-se um instrumento que encadeia os laços entre firmas criando conglomerados que se constituem em rede.

Se bem que estes vínculos, segundo HANNEMAN (2001), permitem às empresas visualizar com clareza o poder que tem cada ator para desenvolver o aumento dos laços para com outras empresas diversificando a rede quanto ao *portfolio* ou mesmo na criação de novos negócios. O posicionamento que se logra ao obter um espaço de maior vantagem lhe outorga

à empresa bastantes mais oportunidades em estabelecer acordos como satisfazer as necessidades dos membros que constituem as redes. Isto facilita o acesso a recursos que compartilham na rede. Possuem menor dependência em relação aos outros membros da rede assim se permitem auto-determinar suas próprias ações.

Dito o anterior deveram-se examinar os *portfolios* que elas administram. Como foi citado, o compartilhamento das informações quanto a uso dos recursos que as empresas dão uso torna mais robustas as parcerias e mais estreitos os relacionamentos, pois estes tipos de alianças orientam-se a melhores estratégias corporativas obtendo resultado quanto à reputação das ações dos atores, apesar de que muitas companhias ainda se debatem em qual linha atuar quanto à formação de novos tipos de arranjos de redes, tais como alianças corporativas (ERNST, 2002). Em suma, a partilha de informações aumenta os membros no sistema de redes nas firmas, geram novos canais para encontrar fluxos de crescimento e facilita a avaliação do desempenho corporativo. Ora enquanto as companhias deveram gerenciar alianças de *portfolio* quanto à base de aproveitamento da disciplina, integração dentro das empresas e unificar estratégias quanto aos negócios (ERNST; HALEVY, 2000). Considerando o uso destas ferramentas, tornam-se potenciais soluções para a via dos relacionamentos quando as alianças se constituem na formação de redes de empresas.

Para BRANDIMARTE et al. (2001), muitas das empresas que arriscam diversificar as unidades de negócios em mercados incorporando uma cesta de produtos simples ou planos operacionais de gestão, gerenciamentos financeiros, programas de TI, investimentos em novos recursos, desenvolvimento de novos produtos, novas aquisições, fortalecimentos por estratégias; o fazem na criação de valor nos mercados de negócios. Isto orienta aos *shareholders* a optarem por fortalecer as redes de distribuição e espaços de mercados negociáveis focalizando unicamente na criação de valores das unidades de produtos no *portfolio* para suas empresas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste deste trabalho, inicialmente se analisaram questões sob uma visão de relacionamentos simbióticos, direcionando os vínculos ao estudo dos sistemas organizacionais em situações de compartilhar elementos estratégicos à firma. Isto é, junto a uma visão que, se bem estruturada, torna a cadeia de valor bem estendida. Sempre quando o papel do agente

gestor ou ator responsável por levar os trabalhos de estreitamento na rede tenha sido bem discutido quanto ao ambiente na qual esta se desenvolvendo as atividades de complementação na rede.

Compreender a formação institucional por relacionamentos entre empresas e para empresas diversas foi em parte o estudo destes sinergismos de redes sob visões de formas de organizações que se constituem para ir ao encontro aos paradigmas da dicotomia estrutura/agências. Quando o modelo do sistema organizacional em rede é elaborado em função de uma visão compartilhada, este somente traz resultados positivos e a formação do *establishment* para o encontro das oportunidades.

A sucessão de eventos quando os laços confirmam a escolha de uma boa estratégia quanto às práticas gerenciais de boa escolha nos mostra que cada evento é uma fase dentro do processo de engajamento da constituição das unidades de negócios para um conjunto das redes como fim. O caráter na tarefa do ator, agente social ou gestor, deve estar atrelado ao entendimento das reais funções de interesse dos relacionamentos dentro da rede e não a questões particulares de cada uma, visto que as necessidades devem ser cobertas por ações inteligentes e engajadas em objetivos específicos comuns a todas as empresas.

Se identifico a familiaridade das empresas quanto a complementar os tipos de portfólio em fase a i) construir laços com uma visão de força do mercado, quanto a diversificar suas unidades dos negócios rapidamente, ii) a expansão se constitui rapidamente devido a um estagio no sucesso do modelo de negocio, algumas empresas pequenas usam esta fase para estrutura o modelo e rever seus sinergismos; iii) a maduras das relações de parcerias, consolidação dos planejamentos estratégicos, reinventando negócios para desintegrar-los e voltar a integrar-los na cadeia de valores.

O sucesso dos relacionamentos deve ser entendido como uma disposição de confiança espontânea por parte dos atores sob uma sucessão de poderes e capitais. Deve-se dispô-los voluntariamente para o alcance de um objetivo particular da rede, e compartilhar visões quando se orientam numa direção que trará retorno quanto ativos e complementar os capitais sociais nas unidades de negócios. Tais relações devem gerar confiança no contexto das relações econômicas na integração social por parte dos indivíduos na construção das redes (GRANOVETTER, 1985).

## **SINERGIAS DE ORGANIZACIONES EN REDES: LA SIMBIOSIS DEL AGENTE EN LA FIRMA**

### **RESUMEN**

La división del trabajo especialmente en situaciones cuando las requieren se torna altamente eficiente cuando la gestión se centra en actividades de procesos estratégicos de relacionamientos del tipo redes. Al observar el sector productivo que orienta las estrategias para la formación de alianzas y relaciones permanentes a empresas junto a los proveedores y clientes se centran en las oportunidades de nuevos mercados. Crean por tanto emprendimientos que estimulan la expansión de asociaciones a redes económicas de relacionamientos para desarrollar actividades conjuntas. Fortalecer los lazos no garantiza la potenciación de los miembros de la red, sino que estimula la competitividad junto a la cooperación constructiva de los accionistas (GRAY & WOOD 1991) y la participación en las decisiones estratégicas. Las diferentes visiones de los miembros hace de la red un vínculo simbiótico que participan en la elección de los mercados objetivos y por tanto, complementa la cartera de empresas en la red.

**Palabras-clave:** redes. empresa. simbiosis. agente. cartera.

## REFERÊNCIAS

ABELE, John et al. Rechanneling sales. **The Mckinsey Quarterly**, n. 3, p. 9-12, 2003.

BALDWIN, Timothy T.; BEDELL, Michael D.; JOHNSON, Jonathan L. The social fabric of a team-based M.B.A. Program: Network effects on student satisfaction and performance. **Elsevier**, v.40, n. 6, p. 1369-1397, 1997.

BARNARD, Chester L. **As Funções do Executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

BLAU, Peter; SCOTT, Richard. **Formal organization: a comparative approach**. São Paulo: Atlas, 1970.

BORGATTI, Stephen; FOSTER, Pacey. The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. **Journal of Management**, v. 29, n.6, p. 991–1013, 2003.

BRANDIMARTE, Jay. P.; FALLON, William C.; McNISH, Robert S. Trading the corporate portfolio. **Mckinsey on Finance**, p. 2-5, out. 2001.

BRASS, D. J.; KRACKHARDT, D. The social capital of 21st century leaders. In: \_\_\_\_\_. HUNT, J. G.; PHILLIPS, R. L. (Orgs.). **Out-of-the-box leadership**. Stamford, CT: JAI Press, p. 179-194, 1999.

ECCLES, Robert G. Networks and organizations: structure, form, and action. Boston: **Harvard Business School Press**, n. 1, p. 25-56, 1992.

ETZIONE, Amitai. **Modern Organization**. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1980.

ERNST, David. Give alliances their due. **The Mckinsey Quarterly**, n. 3, p. 4-5, 2002.

\_\_\_\_\_. HALEVY, Tammy. When to think alliance. **The McKinsey Quarterly**, n. 4, p. 46–55, 2000.

FRANCESCHINI, F. et al. Um modelo para a terceirização. **HSM Management**, v. 1, n. 42, p. 72-80, jan./fev. 2004.

GIDDENS, Anthony. **The constitution of society**. Berkeley: University of California, 1984.

GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**. Chicago, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

GRAY, B.; WOOD, J. Collaborative alliances: Moving from practice to Theory. **Applied Behavioral Science**, v. 27, n. 12, mar./jul. 1991.

GULATI, Ranjay. **Alliances and network**. Great Britain: Wiley & Son, 2000.

HAGEL III, John. Uma orquestra de terceirizados. **HSM Management**, v. 7, n. 38, p. 116-125, maio/jun. 2003.

HANNEMAN, Robert A. **Introduction to social network methods**. 2001. Disponível em: <<http://faculty.ucr.edu/~hanneman/SOC157/NETTEXT.PDF>>. Acesso em: 26 ago. 2003.

HANSEN, M. T. The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. **Administrative Science Quarterly**, v.44, n. 1, p. 82–111, 1999.

INKPEN, Andrew; TSANG, Eric. Social capital, networks, and knowledge transfer. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 1, p. 146–165, 2005.

JUNQUILLO, Gelson, S. Gestão e ação gerencial nas organizações contemporâneas: Para além do Folclore e o Fato. **Gestão & Produção**, v. 8, n. 3, p. 304-318, dez. 2001.

KWASNICKA, Eunice. Governança gestora na rede de negócios: um estudo comparativo. **RBG**. São Paulo, v. 8, n. 21, p. 33-42, maio/ago. 2006.

LAUMANN, E. et al. The boundary specification problem in network analysis. Beverly Hill. CA: **SAGE Publishing**, p. 18-34, 1983.

MANNING, Nick. Actor networks, policy networks and personality disorder. In: \_\_\_\_\_. **Sociology of Health & Illness**, v. 24, n. 5, p. 644-666, 2002.

MATTA, Fernando; PRESTES, Carlos. **Organization and Power: interprise, state and school**. São Paulo: Atlas, 1986.

McGRATH, Rita. Análises da cadeia de consumo. **HSM Management** n. 3, p. 84-96, jul./ago.2003.

MEHRA, A.; KILDUFF, M.; BRASS, D. J. The social networks of high and low self-monitors: Implications for workplace performance. **Administrative Science Quarterly**, n. 46, p. 121–146, 2001.

MILLS, Theodore. **The Sociologia of small group**. São Paulo: Pioneira, 1970.

---

PINO, José Antonio Orellana; PINO, Cristian Eugenio Orellana. Sinergias de organizações em redes: a simbiose do agente na firma. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 250-266, ago./dez. 2008.

MINTZBERG, H. **Power in and around organization**. New Jersey: Prentice Hall, 1983.

MORGAN, Gareth. **Images of organization**. Newbury Park: Sage, 1986.

OLAVE, Maria Elena Leon; NETO, João. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e medianas empresas. **Gestão & Produção**, v. 8, n. 3, p. 289-318, dez. 2001.

OLIVARES, Jose Enrique. Negociação para configurar o desenho da estrutura organizacional em rede. **Caderno de Pesquisa em Administração**, v. 9, n. 3, p. 14-24, jul./set. 2003.

PASTOR, J. C. et al. A network effects model of charisma attributions. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 2, p. 410-420, 2002.

\_\_\_\_\_ : **Redirection in organizational analysis**. London: Tavistock  
Publication, 1985.

\_\_\_\_\_ : **The sociology of management**. London: Harvester Wheatsheaf, 1989.

REED, M. Management as social practice. **Journal of Management Studies**, v. 21, n. 3, p. 273-285, 1984.

SEYBOLD, Patricia. A revolução do cliente. **HSM Management**, n. 3, p. 48-67, set. 2003.

SHEIN, E. H. Liderança e cultura organizacional. In: \_\_\_\_\_. HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. **O líder do Futuro**. p. 81-90, Sao Paulo: Futura, 1996.

SPARROWE, R.; LIDEN, R. C. Process and structure in leader-member exchange. **Academy of Management Review**, n. 22, p. 522-552, 1997.

SPARROWE, R. et al. Social networks and the performance of individuals and groups. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 2, p. 316-325, 2001.

TOMAEL, Maria; MARTELETO, Maria. Redes Sociais: posições dos atores no fluxo da informação. **Revista Eletrônica de Biblioteconomia**. Florianópolis, n. 1, p. 75-90, 2006.