



RAC - Revista de Administração

Contemporânea

ISSN: 1415-6555

rac@anpad.org.br

Associação Nacional de Pós-Graduação e  
Pesquisa em Administração  
Brasil

Balestrin, Alsones; Verchoore, Jorge Renato

Réplica – Redes são Redes ou Redes são Organizações?

RAC - Revista de Administração Contemporânea, vol. 18, núm. 4, julio-agosto, 2014, pp. 523-533

Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84031267009>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



Disponível em  
<http://www.anpad.org.br/rac>

RAC, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4,  
pp. 523-533, Jul./Ago. 2014  
<http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac201410961>



## Documentos e Debates:

### Réplica – Redes são Redes ou Redes são Organizações?

**Are Networks Just Networks or Are Networks Organizations?**

**Alsones Balestrin**

E-mail: [abalestrin@unisinos.br](mailto:abalestrin@unisinos.br)  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS  
Av. UNISINOS, 950, 93022-000, São Leopoldo, RS, Brasil.

**Jorge Renato Verchoore**

E-mail: [jorgevf@unisinos.br](mailto:jorgevf@unisinos.br)  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS  
Av. UNISINOS, 950, 93022-000, São Leopoldo, RS, Brasil.

## Introdução

O presente texto é motivado pelo artigo de Oliveira e Lopes que faz uma importante contextualização do tema cooperação e, mais precisamente, da ideia de coopetição. Os autores Oliveira e Lopes apresentaram uma robusta construção teórica, problematizando a aplicação do conceito de coopetição, destacando sua utilização no contexto das redes interorganizacionais (nível meso) e sua baixa atenção no campo das redes interpessoais (nível micro). Já na introdução os autores argumentam que

seja abandonada a exclusividade da adoção do termo e desta modalidade de relação no contexto meso. Para demonstrar que não há argumentação teórica suficientemente organizada que leve o pesquisador a acreditar que esta abordagem deva ser associada exclusivamente a um contexto meso, ... o objetivo é o de evidenciar que o conceito de coopetição, também, pode ser aplicado ao contexto das relações individuais (Oliveira & Lopes, 2014, p. 509).

A partir dessa problematização dos autores, busca-se, neste artigo, avançar na discussão do tema e, na medida do possível, lançar novas luzes à questão da coopetição, seja na perspectiva dos indivíduos ou na das organizações. Pode-se adiantar que a discussão quanto à coopetição ser um fenômeno vinculado ao nível micro (indivíduo) ou ao nível meso (organizações) não é tão complexa quanto aparenta ser. Em realidade, tal questão se relaciona muito mais à perspectiva do pesquisador do que a uma qualidade específica do objeto em estudo. Neste sentido, para avançar nas teorizações a respeito da temática, em nossa análise, existem duas dimensões possíveis e interdependentes de análise da coopetição. Uma trata do caráter **biológico** dos entes que cooperam e a outra se refere à visão **organizacional** da cooperação entre pessoas.

Na primeira, em geral, a cooperação se estabelece entre entes biológicos e, em particular, entre seres humanos. Nela, não existe competição, cooperação ou coopetição fora de um nível biológico. Sejam bactérias que cooperam e competem por recursos, sejam seres humanos que cooperam e competem para alcançar seus interesses. Assim, a possibilidade de se estabelecer uma relação de coopetição existe somente entre indivíduos. A adoção de termos como **coopetição**, **cooperação interorganizacional** e **rede de empresas**, pela literatura de Administração, não deixa de ser uma metáfora, uma figura de linguagem para explicar os conceitos de forma mais didática. Em seu âmago, portanto, todos os relacionamentos entre organizações são estabelecidos pelas pessoas que as conduzem. Pessoas jurídicas, formalizadas por seus CNPJs, não estabelecem relações e não cooperam com outras. A cooperação e a coopetição ocorrem, de fato, a partir das pessoas físicas, identificadas por seus CPFs, que buscam satisfazer suas necessidades por meio da ação coletiva em uma ou mais organizações.

Na segunda dimensão, a visão organizacional propõe que a cooperação e a coopetição aconteçam entre pessoas físicas ou jurídicas, que irão sempre dar origem a uma nova organização, formal ou informal. Para a cooperação e mesmo a coopetição ocorrerem, três elementos básicos precisam necessariamente existir: algum tipo de interesse comum, algum nível interação e alguma forma de coordenação. E, em essência, tais elementos configuram os pilares de qualquer organização. As redes empresariais, apesar do vasto referencial de análise dos aspectos relacionais, são consideradas, por este ponto de vista, organizações que podem e devem ser estudadas à luz das contribuições da ciência administrativa. Desse modo, buscando-se propor um profícuo contraponto aos autores Oliveira e Lopes, os quais defendem que redes são redes, sustenta-se na sequência, que redes são organizações. Nessa perspectiva, pode-se discernir a coopetição como uma relação eminentemente entre seres biológicos, os quais formam uma nova organização, formal ou informal, para empreenderem ações de interesse comum.

Com o intuito de melhor estruturar este artigo, o texto é dividido em quatro seções. A primeira discutirá as questões vinculadas ao desenvolvimento das relações cooperativas e competitivas entre indivíduos. Na segunda seção, procura-se avançar na compreensão das redes e seu papel estruturante nas ações cooperativas e competitivas contemporâneas. A terceira seção contempla o debate sobre o

entendimento das redes e de suas características como uma forma organizacional. Por fim, na quarta seção, são apresentadas propostas para estudos futuros nesta temática.

## A Emergência da Coopetição entre Indivíduos Egoístas

Robert Axelrod inicia seu livro **A Evolução da Cooperação** com uma questão que intriga pesquisadores do campo social há bastante tempo: “Sob que condições emerge a cooperação em um mundo de egoístas sem uma autoridade central?” (Axelrod, 1984, p. 3). A própria indagação já lança um olhar diferente em relação à visão tradicional da emergência da cooperação como ação típica de seres altruístas. O altruísmo, entendido como a capacidade pessoal de concessão sem a exigência de receber algo em troca, é considerado uma condição fundamental para ocorrência da cooperação entre os homens. Mas o altruísmo é raro na sociedade humana. A cooperação altruísta ocorre somente em situações específicas e entre poucos agentes, como, por exemplo, no caso de uma mãe ou um pai que é capaz de realizar atos heroicos de devoção e de autossacrifício por seu filho.

O ser humano não age de forma altruísta. Tende a procurar, primeiro, o que é melhor para si, na própria luta pela sobrevivência. Contudo sabe-se que a cooperação ocorre em larga escala entre as espécies, especialmente entre os homens, tanto que as civilizações nela se sustentam. A ação coletiva, portanto, não é exclusividade de pessoas altruístas, pois é encontrada largamente entre indivíduos egoístas. No entanto, para que isso aconteça, certas condições devem ser atendidas, tais como a vontade de obter determinado ganho que sozinho seria impossível. A cooperação entre indivíduos não altruístas emerge de um interesse comum entre partes envolvidas ao perceberem que somente operando conjuntamente podem alcançá-lo. Em outras palavras, a cooperação egoísta decorre de ações deliberadas entre agentes autônomos para o alcance simultâneo de objetivos individuais e coletivos (Balestrin & Verschoore, 2008).

Para avançar mais no entendimento desse aparente paradoxo entre egoísmo e colaboração, que nos parece a base da coopetição, vamos focalizar o sentido do Dilema dos Prisioneiros, desenvolvido pelos matemáticos Melvin Dresher e Merril Flood, em 1950, conforme já abordado pelos autores Oliveira e Lopes (2014). As aplicações da teoria dos jogos no campo econômico, sobretudo dos jogos de interação estratégica – aqueles nos quais as decisões e as ações de um participante afetam diretamente as decisões e as ações dos outros participantes – permitem que os tomadores de decisão acrescentem mais subsídios aos seus processos de escolha. Nos jogos de interação estratégica, a melhor decisão a ser tomada por um dos agentes depende das decisões tomadas pelos demais agentes. Dessa maneira, a escolha de um agente pode ter sucesso ou não, dependendo das decisões que os demais agentes tomaram ou que virão a tomar.

No entanto, se analisarmos o dilema do prisioneiro a partir de um evento único para a tomada de decisão, ele terá fortes limitações para explicar o estabelecimento da cooperação entre agentes. Essa situação acaba por restringir as possibilidades de interpretação do comportamento do outro jogador, pois, na vida real, as relações entre os agentes econômicos são muito mais dinâmicas e, por via de regra, sequenciais. A ideia da tomada de decisões em repetidas vezes é assumida pelo chamado Dilema dos Prisioneiros Iterado. Nele, os prisioneiros são incitados a tomarem a decisão de confessar ou não confessar, em diversas rodadas subsequentes. A constante interação na tomada de decisão entre os envolvidos, mesmo que não haja a comunicação entre eles, altera a solução do jogo. À medida que as decisões são tomadas repetidamente nas rodadas seguintes, os agentes começam a perceber que a decisão melhor para si, sem levar em consideração o que for melhor para o grupo, não os leva a obter o melhor resultado. Em decisões sequenciais, o agente passa a compreender que, em jogos de interação estratégica, o melhor para si nunca será obtido e mantido se o outro agente participante também estiver obtendo o que julga melhor para ele. Por conseguinte, ao passo que as rodadas do jogo evoluem, os prisioneiros acabam se dando conta de que a única forma de alcançarem o melhor resultado possível ocorrerá quando os dois se beneficiarem.

Note-se que cada decisão tomada serve como uma informação para o outro agente, criando, portanto, uma forma de comunicação, mesmo que em celas incomunicáveis. No momento em que ambos os agentes adotam a decisão ótima para si, considerando a decisão ótima para o outro agente, ocorre o que é conhecido como o Equilíbrio de Nash (Nash, 1950). A cooperação se estabelece pelo fato de que os prisioneiros terão de se reencontrar. Por isso, sabem os dois que uma decisão tomada por um deles, no presente, irá afetar as decisões do outro, no futuro. Trair significa sofrer retaliações mais adiante, levando-os a retornar ao equilíbrio egoísta da rivalidade universal (Axelrod, 1984).

Para melhor compreender como as decisões estratégicas que levam ao surgimento da cooperação em um jogo como o Dilema dos Prisioneiros Iterado, Robert Axelrod (1984) convidou diferentes teóricos de disciplinas afins ao tema, como, por exemplo, Psicologia, Economia, Ciência Política, Matemática e Sociologia, para participarem de um torneio computadorizado. Como o torneio era uma reprodução virtual do Dilema dos Prisioneiros Iterado, o participante que apresentasse a melhor estratégia colaborativa marcaria mais pontos e ganharia o jogo. Entre 14 estratégias apresentadas, a vencedora ficou conhecida por **olho por olho, dente por dente**, desenvolvida por Anatol Rapoport, professor de Psicologia da Universidade de Toronto.

A estratégia **olho por olho, dente por dente** consistia no simples artifício de cooperar no primeiro lance e, em sequência, repetir a decisão que o jogador adversário adotara na rodada anterior. Em outras palavras, a estratégia mesclava movimentos de gentileza, colaboração, perdão e retaliação de acordo com a postura do adversário. Por sua simplicidade, inclusive em termos de linhas de programação, a estratégia era de fácil compreensão pelos adversários que entendiam a mensagem enviada por cada decisão tomada, gerando uma reputação de colaborador e retaliador, fundamental para que os demais participantes optassem pela cooperação.

Os torneios que sustentaram os estudos de Robert Axelrod (1984) apontam algumas observações importantes para a compreensão da cooperação entre agentes racionais. Em primeiro lugar, destaca-se que a cooperação pode ser fruto de decisões lógicas, mesmo que tomadas por seres egoístas, desde que percebam que, por meio delas, eles possam ser beneficiados. Ademais, a cooperação necessita que os relacionamentos sejam contínuos. Como abordado, o que torna possível a emergência da cooperação é o fato de os participantes se reencontrarem outras vezes. A repetição condiciona as decisões do presente às decisões do futuro e, principalmente, às decisões dos demais envolvidos.

Outra observação relevante diz respeito aos ganhos da cooperação. A possibilidade da obtenção de benefícios coletivamente é o principal motor da cooperação entre agentes racionais egoístas. Por esse motivo, nenhum dos envolvidos pode ser excluído dos ganhos proporcionados. Assim, os atores cooperam para obter ganhos impossíveis de serem alcançados de forma individual. Contudo, muitas vezes, cooperar significa abrir mão de ganhos individuais imediatos em troca de ganhos coletivos futuros. A obtenção dos ganhos da cooperação, portanto, requer que os agentes econômicos adotem estratégias que viabilizem o comportamento colaborativo por parte de todos os envolvidos e tenham em vista resultados futuros (Perucia, Balestrin, & Verschoore, 2011).

O imperativo estratégico da cooperação em decisões repetidas ficou latente nos torneios de computador que simulavam o Dilema dos Prisioneiros Iterado. As estratégias apenas colaborativas não tinham um bom resultado por serem traídas por estratégias oportunistas e essas últimas, por sua vez, não obtiveram os ganhos da cooperação por construírem uma reputação individualista e pouco colaborativa. A estratégia vencedora gerou um comportamento propício à cooperação e demonstra estar propenso a colaborar e, ao mesmo tempo, retaliar caso seja traído. Infere-se, então, que a cooperação entre agentes racionais depende de relacionamentos contínuos que apenas um comportamento estratégico condizente pode gerar e manter.

## Redes como Estruturas Contemporâneas para Suportar a Coopetição

Rede tornou-se um termo largamente empregado em diversas situações para explicar uma série de fenômenos da vida contemporânea. Por isso que múltiplos conceitos surgem para decifrar o que exatamente a rede significa. Nos primórdios, quando não havia a preocupação acadêmica em estabelecer conceitos, rede significava, para os caçadores, uma pequena armadilha para capturar pássaros, formada por um conjunto de fios entrelaçados, cujos **nós** eram formados pelas intersecções desses fios (Marcon & Moinet, 2000). Essa imagem de fios entrelaçando-se em nós e formando um novo objeto, com uma nova utilidade em relação aos fios soltos, logo se propagou para outras estruturas de entrelaçamento de fios, linhas ou cordas, tais como as redes de pesca e as redes de descanso.

No século XX, esse termo adquiriu um sentido mais abstrato, denominando todo o conjunto de pontos com mútua comunicação. Dessa maneira, o termo rede passou a ser empregado, na perspectiva sociológica, para explicar os fenômenos de relações recíprocas entre seres humanos. Somente a partir da virada da década de 1960 para a de 1970 que surgiram as primeiras tentativas de definição do conceito de rede. Em uma das primeiras formalizações, Mitchell (1969) conceituou rede como um tipo específico de relacionamentos entre homens, objetos e eventos. Traçando-se um paralelo com a ideia original, os nós da rede de pesca correspondem aos homens, objetos e eventos da perspectiva sociológica e os fios correspondem às informações e recursos que ligam esses nós. Juntos, em rede, dão vida a uma nova estrutura social que emerge em resposta a um determinado objetivo coletivamente almejado.

Essa compreensão sociológica do conceito de rede passou a ser empregada e aprimorada nas Ciências Sociais no desenrolar das décadas de 1970 e 1980. Ao final da década de 1980, o conceito de rede já se consolidava como arranjos relacionais estruturados de transações entre membros de um sistema social (Wellman & Berkowitz, 1988). Paralelamente, a ideia de rede espalhou-se pelas demais áreas do conhecimento nas quais células individuais, interdependentemente e conectadas e as novas unidades daí decorrentes pudessem explicar algum tipo de fenômeno (Fombrun, 1997). Na informática, por exemplo, o conceito tem sido adotado com o intuito de potencializar o conjunto de recursos disponíveis nos computadores pessoais, interconectados através de linhas telefônicas, moduladores e demoduladores, dando forma a robustas redes de informações (Lipnack & Stamps, 1994).

A contínua expansão das redes de informação de abrangência global ampliou significativamente a capacidade conectiva dos relacionamentos econômicos, sociais e culturais. O fluxo intenso, contínuo e expansivo da troca de informações imediatas entre os mais diversos agentes transformou o planeta, aproximando nós até então remotos ou inalcançáveis, mantendo e reforçando elos fracos e pouco frequentes e constituindo novas unidades e estruturas socioeconômicas. Em outras palavras, o mundo observou a emergência da sociedade em rede (Castells, 1999).

Em decorrência da ascensão de um mundo interdependentemente conectado, o termo rede consolidou-se de forma irreversível, sendo empregado sem restrições na explicação dos mais variados fenômenos e estruturas. Mesmo Castells (1999), que sublinhou a emergência da sociedade em rede, expandiu a utilização do termo para diferentes conceitos. Ao definir rede como um conjunto de nós interconectados, o autor caracteriza a estrutura social em rede como um sistema aberto, altamente dinâmico, suscetível a inovar sem afetar seu equilíbrio. Nas palavras do autor, a empresa em rede é definida como “aquela forma específica de empresa cujo sistema de meios é constituído pela intersecção de segmentos de sistemas autônomos de objetivos” (Castells, 1999, p. 232).

No contexto das teorias organizacionais, as redes despontaram a partir dos anos de 1980, motivadas principalmente pela necessidade dos empreendimentos em lidar com as exigências competitivas que despontavam (Miles & Snow, 1986). Desde então, o propósito das redes interorganizacionais é reunir atributos em uma estrutura dinâmica, sustentada por ações uniformizadas e descentralizadas que possibilitem uma adequação a um ambiente competitivo, em geral, marcado por rápidas transformações, pelo sucessivo crescimento das expectativas dos consumidores e pela contínua busca pela eficiência (Johnson-Cramer, Parise, & Cross, 2007). As redes têm a capacidade de facilitar a realização de ações conjuntas e a reunião de recursos para alcançar os objetivos comuns de um grupo

de empresas. Assim, contemplam um conjunto de transações repetidas e sustentadas por configurações relacionais e estruturais dotadas de fronteiras dinâmicas (Todeva, 2006).

## Redes como uma Forma de Organização

A identificação e a classificação das organizações, desde longa data, são temas recorrentes no campo organizacional. Há mais de 50 anos, um conjunto amplo de autores tem se dedicado a estudar o surgimento e o estabelecimento de novas formas sob as diferentes perspectivas teóricas do campo organizacional (Pugh, 1997). Tais contribuições ajudam a compreender a diversidade de organizações que atuam no horizonte competitivo e, portanto, justificam seu aprofundamento teórico-empírico. Argumentações teóricas e pesquisas empíricas têm debatido as origens das diferentes formas organizacionais (Hannan & Freeman, 1977, 1986). Apesar desse debate, somente nas últimas décadas os teóricos começaram a compreender como surgem e estabelecem-se as organizações (Romanelli, 1991). Ainda não há claramente um consenso sobre o conceito de forma organizacional, mas, de maneira geral, ela pode ser entendida pelas “características de uma organização que a identificam como uma entidade distinta e, ao mesmo tempo, a classificam como membro de um grupo de organizações similares” (Romanelli, 1991, p. 81).

Nas últimas duas décadas, motivados pela discussão entre mercados, hierarquias e formas híbridas (Williamson, 1995), autores passaram a enfocar as redes como uma nova forma organizacional. As redes, conforme esses autores, não podem ser consideradas arranjos híbridos entre mercados e hierarquias, visto que possuem uma lógica organizacional única (Powell, 1990), não são completamente explicadas pelas visões transacionais dos mercados (Granovetter, 1985) e seguem regras diferentes do tradicional comando e controle das hierarquias (Perrow, 1992). Não obstante, alguns autores defendem ainda que as redes apresentam vantagens relativas frente às outras formas organizacionais (Castells, 1999; Kleindorfer & Wind, 2009; Thompson, 2003; Todeva, 2006) e outros autores chegam a afirmar que o mundo caminha para uma sociedade de redes (Raab & Kenis, 2009).

Nesta concepção, as redes não são compreendidas apenas como relacionamentos soltos, dessa maneira, configurando arranjos híbridos, mas também como uma organização caracteristicamente distinta (Podolny & Page, 1998). A rede como organização é formada por uma coleção de empresas que possui laços multilaterais e coopera para alcançar objetivos comuns. Ela é chamada, por alguns autores, de *whole network*, pois se trata de uma organização criada e gerenciada para alcançar as metas estabelecidas pelos seus membros (Kilduff & Tsai, 2003; Provan, Fish, & Sydow, 2007). Nas palavras de outros autores:

Nós definimos a forma organizacional em rede como qualquer coleção de atores ( $N > 2$ ) que perseguem relações de trocas repetidas e permanentes uns com os outros e que, ao mesmo tempo, não possuem uma autoridade organizacional legitimada para arbitrar e resolver disputas que possam surgir durante as trocas (Podolny & Page, 1998, p. 59).

Assim, as redes pressupõem ajustes mútuos, alocações de recursos complementares, disputas de poder e reputação e relações de confiança. Elas combinam consenso e conflito, colaboração e competição (Nooteboom, 2004). Em outras palavras, a rede, como uma nova organização, é uma combinação única e singular de estratégia, estrutura e gestão (Zeffane, 1995).

A identidade da rede e suas fronteiras organizacionais são estabelecidas com o próprio desenvolvimento das iniciativas de rede e de seus participantes através dos símbolos que os representam, das instituições que os regram, das ações que os aproximam e dos resultados que os mantêm unidos. As ações coletivas de organizações criam fronteiras organizacionais bem delineadas por uma identidade comum. “Por exemplo, associações setoriais produzem algumas vezes um sentido de identidade coletiva e um sentido de distinção” (Hannan & Freeman, 1986, p. 62). A constante e recorrente interação que ocorre entre os dilemas da ação coletiva e a coordenação dos interesses individuais dos participantes,

com o desenrolar do tempo, dá forma a uma organização com identidade própria (Raab & Kenis, 2009). A formação da identidade comum consubstanciada na rede segue um processo semelhante ao encontrado nos sistemas sociais emergentes. Nesta perspectiva, as variações nas formas organizacionais são entendidas como decorrentes do próprio dinamismo das interações cumulativas entre empreendedores e organizações em direção ao consciente estabelecimento de novos sistemas sociais (Romanelli, 1991).

Portanto a ideia de rede como uma nova organização está assentada em uma identidade organizacional coletiva compartilhada pelos seus membros, que emerge de uma relação contínua focada na geração de vantagens competitivas frente a outras organizações externas à rede. Tal identidade coletiva, então, também se estabelece como uma propriedade institucional nas fronteiras organizacionais da rede, que define quem está dentro e quem está fora, que confere um caráter perene à entidade que representa a rede e, não obstante, que caracteriza sua singularidade como forma organizacional. Nas redes como organizações estão contidas tanto as características das redes quanto as características comuns às organizações, entre as quais, estão os laços, os atores e seus relacionamentos interdependentes, bem como estratégia, estrutura, coordenação, processos e relacionamentos.

A estratégia nas redes interorganizacionais é uma das características que permite distingui-las como uma nova de forma de organização. Nas redes, ao contrário da usual lógica individual dos postulados estratégicos clássicos (Barney, 1991; Porter, 1986), a estratégia assume uma ênfase predominantemente coletiva, sendo concebida pelo conjunto de organizações associadas (Jarillo, 1993), em uma combinação de competição e cooperação (Brandenburger & Nalebuff, 1995). Nessa lógica, a estratégia individual procura ser necessariamente conciliada, o que, muitas vezes, acarreta em conflitos entre os participantes, mas que, em outros casos, auxilia-os a pensar na delimitação das fronteiras organizacionais da rede, com a consequente formação de uma identidade comum. Isto porque a estratégia direciona os associados para os objetivos competitivos da rede frente às demais organizações (Park, 1996; Provan *et al.*, 2007).

Uma segunda característica distintiva das redes como forma organizacional está centrada em sua estrutura. As redes assim qualificadas criam uma estrutura dedicada e uma estrutura de gestão separada para suportar e superar as dificuldades das atividades de cooperação (Kale, Singh, & Bell, 2009). Porém, de maneira peculiar frente às demais formas de organização, a estrutura nas redes se estabelece muito mais nas relações entre os atores envolvidos do que em hierarquias estáveis com regras permanentes. Isto significa que as redes são estruturadas principalmente pelos papéis e pelas práticas rotineiras que organizam o comportamento de cada ator em relação aos demais (Bechky, 2006). Apesar de não possuir obrigatoriamente uma estrutura formal que defina as suas fronteiras, as redes interorganizacionais contam com ações deliberadas ou emergentes que fortalecem uma identidade comum, como a seleção dos participantes, a delegação de papéis e a criação de canais de comunicação (Todeva, 2006).

Um terceiro aspecto que possibilita caracterizar as redes como uma organização é a sua coordenação. Nooteboom (2004), por exemplo, afirma que a coordenação é necessária para que toda a rede se consolide e alcance seus objetivos organizacionais. Isso ocorre porque a coordenação nas redes interorganizacionais orienta e controla os papéis dos atores e as práticas coletivas que foram estruturadas. Todavia, ao contrário das organizações individuais que, na maioria das vezes, adotam mecanismos hierárquicos, nas redes, a coordenação entre as empresas sustenta-se mais nos mecanismos sociais, como a reciprocidade, a socialização e a reputação (Jones, Hesterly, & Borgatti, 1997). Assim, a identidade coletiva construída pela rede age na orientação e controle das atividades comuns, dessa forma, conduzindo o grupo de empresas ao alcance de seus objetivos organizacionais. Em outras palavras, “a coordenação das atividades ocorre através da identidade de um propósito ou interesse comum, pelo qual todos irão trabalhar para o resultado coletivo” (Thompson, 2003, p. 31).

Uma quarta característica distintiva das redes como forma organizacional são os seus processos. Toda organização recorre ao desenho de processos para ter uma noção clara dos passos a seguir e das providências a serem tomadas na busca de seus objetivos. De maneira singular, nas redes interorganizacionais são enfatizados os processos coletivos (Bueno & Balestrin, 2012). O propósito dos processos coletivos é garantir que os envolvidos sigam os passos necessários ao sucesso da cooperação, como para a seleção de parceiros e para a negociação das ações conjuntas (Kale *et al.*, 2009). Os estudos

que aprofundam os processos nas redes adotam, comumente, uma lógica dinâmica de fases e etapas ou mesmo de ciclo de vida da cooperação (Hibbert, Huxham, & Smith-Ring, 2008; Ring & Van de Ven, 1994). Essa dinâmica promove ações e reações cíclicas entre os envolvidos na condução dos processos coletivos (Lui & Lu, 2002; Lui & Ngo, 2005), que pode reforçar a identidade comum e, sobretudo, contribuir com a delimitação de fronteiras organizacionais, separando quem está dentro de quem está fora da rede (Provan *et al.*, 2007; Raab & Kenis, 2009).

Por fim, os relacionamentos nas redes interorganizacionais também permitem as caracterizar como uma nova forma de organização. Os relacionamentos estão entre os principais atributos das redes (Todeva, 2006). As redes, entendidas como organização, englobam relacionamentos internos, entre seus membros, e externos, com seus *stakeholders*. Por isso, autores como Kale, Singh e Bell (2009) argumentam que seus participantes necessitam desenvolver competências relacionais que os habilitem a cooperar internamente para competirem externamente (Brandenburger & Nalebuff, 1995). Os relacionamentos, portanto, promovem uma identidade coletiva, revelando as similaridades entre os envolvidos e evidenciando **quem somos nós** (Raab & Kenis, 2009) e, também, a consciência dos objetivos coletivos que a rede busca como organização (Kilduff & Tsai, 2003).

Nesse contexto, em que redes são entendidas como organização, o fenômeno da coopetição tem maior probabilidade de ocorrer. A definição de identidades e de fronteiras comuns, estabelecidas pelos objetivos coletivos dos participantes, torna claro quando, como, onde, com quem e por quais razões os atores competem, cooperam e, consequentemente, coopetem. É a partir dessas respostas que as redes se organizam. Somente é possível estabelecer coletivamente as estratégias, estruturas, coordenações, processos e relacionamentos tendo a consciência de qual jogo está sendo jogado. E o êxito da coopetição baseia-se na capacidade dos atores em conhecer o jogo para, assim, poder alterá-lo e moldá-lo conforme suas necessidades e seus objetivos (Brandenburger & Nalebuff, 1995).

A proposição de aplicar o conceito de coopetição aos relacionamentos interpessoais sofre, portanto, de limitações práticas impostas pela dificuldade em se identificar que jogos estão sendo jogados. A parte de exceções, nas quais as pessoas físicas estão em contextos com fronteiras e identidades definidas, como, por exemplo, na arena político-partidária ou na ascensão hierárquica dentro de uma empresa, é muito difícil para um ator mapear os demais jogadores, os valores adicionados, regras, táticas e escopos e, assim, conforme Brandenburger e Nalebuff (1995), estabelecer uma dinâmica coopetitiva.

A própria fábula do cozinheiro, caçador e carpinteiro que competem por recursos, mas cooperam para ter melhor qualidade de vida, ilustra a dificuldade da coopetição interpessoal em um mundo dominado por organizações. Com quem o carpinteiro estaria competindo hoje em dia? Com a empresa de construção ou com o carpinteiro que lá é funcionário? Com quem ele poderia cooperar? Com o cozinheiro ou com o restaurante para o qual ele trabalha? Então, embora adequado do ponto de vista teórico, a aplicação do conceito de coopetição para o nível micro requer, entre outros quesitos, avanços na delimitação de identidades e de fronteiras que possibilitem aos atores identificar com maior facilidade o jogo que estão jogando.

## Considerações Finais

Este artigo foi motivado pelas contribuições de Oliveira e Lopes (2014) ao tema da coopetição em redes interpessoais e procurou ressaltar a coexistência da visão relacional (redes são redes) e da visão organizacional (redes são organizações). A visão organizacional foi enfatizada como um contraponto, neste artigo, entendendo a coopetição como uma relação entre pessoas físicas e jurídicas que, para empreenderem ações de interesse comum, estabelecem uma nova organização, mesmo que informal. A visão organizacional traz vantagens práticas para a aplicação do conceito de coopetição, pois entende que as redes possuem identidades e fronteiras delineadas. Isto facilita aos atores a compreenderem quais

jogos estão sendo jogados, suas regras e seus valores adicionados, bem como a participação de cada outro jogador.

Concorda-se que as mesmas premissas teóricas que regem as relações entre pessoas jurídicas podem ser aplicadas às relações entre pessoas físicas. Todavia, nos contextos que envolvem as relações interpessoais, os elementos que caracterizam o jogo coopetitivo são menos evidentes que nas relações organizacionais. A percepção de cadeias de valor com fornecedores e clientes, substitutos e complementares, por exemplo, não é aplicável de forma natural a uma pessoa física como o é para uma empresa. Enquanto estas barreiras práticas para a adoção do conceito de coopetição não forem superadas, os estudos em Administração e Economia continuarão enfocando com maior atenção as relações interorganizacionais do que as relações interpessoais.

## Referências

- Axelrod, R. (1984). *The evolution of cooperation*. London: Penguin Books.
- Balestrin, A., & Verschoore, J. R. (2008). *Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia*. Porto Alegre: Bookman.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi: 10.1177/014920639101700108
- Bechky, B. A. (2006). Gaffers, gofers, and grips: role-based coordination in temporary organizations. *Organization Science*, 17(1), 3-21. doi: 10.1287/orsc.1050.0149
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1995). The right game: use game theory to shape strategy. *Harvard Business Review*, 73(4), 57-71.
- Bueno, B., & Balestrin, A. (2012). Inovação colaborativa: uma abordagem aberta no desenvolvimento de novos produtos. *Revista de Administração de Empresas*, 52(5), 517-530. doi: 10.1590/S0034-75902012000500004
- Castells, M. (1999). *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra.
- Fombrun, C. J. (1997). Strategies for network research in organizations. *Academy of Management Review*, 7(2), 280-291.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1986). Where do organizational forms come from? *Sociological Forum*, 1(1), 50-72. doi: 10.1007/BF01115073
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- Hibbert, P., Huxham, C., & Smith-Ring, P. (2008). Managing collaborative inter-organizational relations. In S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, & P. Smith-Ring (Eds.), *The oxford handbook of inter-organizational relations* (pp. 390-416). Oxford: Oxford University Press.
- Jarillo, J. C. (1993). *Strategic networks: creating the borderless organization*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Johnson-Cramer, M. E., Parise, S., & Cross, R. L. (2007). Managing change through networks and values. *California Management Review*, 47(3), 85-109.

- Jones, C., Hesterly, W. S., & Borgatti, S. P. (1997). A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Review*, 22(4), 911–945. doi: 10.5465/AMR.1997.9711022109
- Kale, P., Singh, H., & Bell, J. (2009). Relating well: building capabilities for sustaining alliance networks. In P. R. Kleindorfer, Y. Wind, R. E. Gunther (Eds.), *The network challenge: strategy, profit, and risk in an interlinked world* (pp. 353-363). New Jersey: Pearson/Wharton School Publishing.
- Kilduff, M., & Tsai, W. (2003). *Social networks and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kleindorfer, P. R., & Wind, Y. (2009). The network imperative: community or contagion. In P. R. Kleindorfer, Y. Wind, & R. E. Gunther (Eds.), *The network challenge: strategy, profit, and risk in an interlinked world* (pp. 3-23). New Jersey: Pearson/Wharton School Publishing.
- Lipnack, J., & Stamps, J. (1994). *Rede de informações*. São Paulo: Makron Books.
- Lui, S. S., & Lu, Y. (2002). Managing the inter-firm cooperation process: exploratory case studies of Hong Kong architects and contractors. *Asia Pacific Journal of Management*, 19(4), 503-523. doi: 10.1023/A:1020513525482
- Lui, S. S., & Ngo, H.-Y. (2005). An action pattern model of inter-firm cooperation. *Journal of Management Studies*, 42(6), 1123–1153. doi: 10.1111/j.1467-6486.2005.00536.x
- Marcon, C. M., & Moinet, N. (2000). *La stratégie-réseau*. Paris: Éditions Zéro Heure.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1986). Organizations: new concepts for new forms. *California Management Review*, 28(3), 62-73.
- Mitchell, C. J. (1969). The concept and use of social networks. In J. Mitchell (Eds.), *Social networks in urban situations: analysis of personal relationships in central Africa towns* (pp. 1-50). Manchester: Manchester University Press.
- Nash, J. F. (1950). Equilibrium points in a n-person games. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 36(1), 48-49.
- Nooteboom, B. (2004). *Inter-firm collaboration, learning and networks: an integrated approach*. London: Routledge.
- Park, S. H. (1996). Managing an inter-organizational network: a framework of the institutional mechanism for network control. *Organization Studies*, 17(5), 795-824.
- Perrow, C. (1992). Small-firms networks. In N. Nohria & R. G. Eccles (Eds.), *Networks and organizations: structure, form, and action* (pp. 445-470). Cambridge: Harvard University Press.
- Perucia, A., Balestrin, A., & Verschoore, J. (2011). Coordenação das atividades produtivas na indústria brasileira de jogos eletrônicos: hierarquia, mercado ou aliança?. *Produção*, 21(1), 64-75. doi: 10.1590/S0103-65132010005000046
- Podolny, J. M., & Page, K. L. (1998). Network forms of organization. *Annual Review of Sociology*, 24(1), 57-76. doi: 10.1146/annurev.soc.24.1.57
- Porter, M. (1986). *Estratégia competitiva*. Campus: Rio de Janeiro.
- Powell, W. W. (1990). Neither market, nor hierarchy: network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12(1), 295-336.

- Provan, K. G., Fish, A., & Sydow, J. (2007). Interorganizational networks at the network level: a review of the empirical literature on whole networks. *Journal of Management*, 33(3), 479-516. doi: 10.1177/0149206307302554
- Pugh, D. S. (1997). *Organization theory. Selected readings*. London: Penguin Books.
- Raab, J., & Kenis, P. (2009). Heading toward a society of networks: empirical developments and theoretical challenges. *Journal of Management Inquiry*, 18(3), 198-210. doi: 10.1177/1056492609337493
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative inter-organizational relationships. *Academy of Management Review*, 19(1), 90-118.
- Romanelli, E. (1991). The evolution of new organizational forms. *Annual Review of Sociology*, 17(1), 79-103. doi: 10.1146/annurev.so.17.080191.000455
- Thompson, G. F. (2003). *Between hierarchies and markets: the logics and limits of network forms of organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Todeva, E. (2006). *Business networks. Strategy and structure*. London: Routledge.
- Wellman, B., & Berkowitz, S. (1988). *Social structures: a network approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Williamson, O. E. (1995). Transaction cost economics and organization theory. In O. E. Williamson (Eds.), *Organization theory: from chester barnard to the present and beyond* (pp. 207-256). Oxford: Oxford University Press.
- Zeffane, R. (1995). The widening scope of inter-organizational networking: economic, sectoral and social dimensions. *Leadership and Organization Development Journal*, 16(4), 26-33. doi: 10.1108/01437739510089076