



CONHECIMENTO E REDES DE EMPRESAS: Um estudo sobre o Mapa de Redes da Indústria Fonográfica Brasileira

Luiz Felipe Quel, Taise Carneiro Morais,
Marco Antonio Fonseca

Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas -
FMU, São Paulo, Brasil

E-mail: luiz.quel@fmu.br, taisec.morais@hotmail.com,
marco.adm.fonseca@hotmail.com

Resumo: Este artigo demonstra que a conexão existente entre a indústria fonográfica brasileira e o seu ambiente externo pode ser caracterizada como uma rede de empresas capaz de promover maior competitividade por intermédio da viabilização da expansão e difusão do conhecimento dos diversos agentes de produção desta rede. A pesquisa caracteriza-se como exploratória e é conduzida por meio de levantamento bibliográfico com análise qualitativa. Concluiu-se que o intercâmbio de atividades entre atores do ramo fonográfico, ocorre em forma de rede e pode ser representado num mapa de rede, onde são compartilhadas atividades de vendas, compras, marketing, design de produtos e ferramentas administrativas, sendo que o modelo de rede denominado Teia de Aranha é o que melhor se ajusta ao segmento da indústria fonográfica no Brasil.

Palavras-chave: Redes de Empresas. Mapas de Redes. Indústria Fonográfica. Gestão do Conhecimento.

Recebido em: 14/09/2014

Aceito em: 17/11/2016



CONHECIMENTO E REDES DE EMPRESAS: Um estudo sobre o Mapa de Redes da Indústria Fonográfica Brasileira

Kelly Carvalho Vieira, Valderí de Castro Alcântara,
José Willer do Prado, Paulo Henrique de Souza Bermejo

Universidade Federal de Lavras, Minas Gerais, Brasil

E-mail: kellycarvalho@posgrad.ufla.br,
valderi.alcantara@posgrad.ufla.br, jwprado@posgrad.ufla.br,
bermejo@dcc.ufla.br

Abstract: This article shows that the connection between the Brazilian music industry and its external environment can be characterized as a network of companies able to promote greater competitiveness through enabling the expansion and dissemination of knowledge of the various players of this network. The research is characterized as exploratory and is conducted through literature with qualitative analysis. It was concluded that the exchange of activities between actors of the music industry is in the form of network and may be represented in a network map, where sales activities, purchasing, marketing, product design and administration tools are shared and the model network called Spider Web is the best one for the music industry segment in Brazil.

Keywords: Network Enterprises. Network maps. Phonographic Industry. Knowledge Management.

Recebido em: 14/09/2014

Aceito em: 17/11/2016

INTRODUÇÃO

As empresas nunca vivenciaram um ambiente de tantos desafios e concorrência como os atuais. De acordo com Leon & Amato (2001), esse movimento de mudanças nas relações empresariais vem se intensificando nas últimas décadas na medida em que se acumulam e consolidam as transformações técnicas, organizacionais e econômicas.

A necessidade das organizações em trocar recursos é um fator importante para o desenvolvimento de relacionamentos inter organizacionais. O intercâmbio de atividades entre os agentes (empresas) ocorre em forma de redes, onde são compartilhadas atividades de vendas, marketing, design de produtos, ferramentas administrativas, etc., combinando tudo isso na criação de valor aos agentes do canal (Omta et al, 2001).

A formação de redes de empresas pode surgir de uma necessidade empresarial (não planejada) ou de uma necessidade estratégica (planejada), de acordo com Amato (2000). As motivações para a formação de rede podem ser diversas: complexidade de produtos; troca de conhecimento, aprendizagem organizacional e disseminação da informação; demanda por rapidez de resposta; confiança e cooperação; e defesa contra a incerteza.

Elas podem ser formatadas em função da complexidade de produtos e serviços e seu desenho, sua produção e sua distribuição. É raro o produto que não contenha componentes oriundos de distintas tecnologias, e o serviço que não reúna distintas capacidades especializadas.

Igualmente é rara a empresa que não estabeleça suas atividades de aquisição de matéria-prima, marketing ou distribuição a partir de pessoas com capacidades específicas do mercado determinado (Håkansson & Snehota, 1989).

Considerando o cenário atual da indústria fonográfica no Brasil e suas relações com o ambiente externo, a pesquisa pretende verificar se esta relação está baseada em redes de empresas. O fio condutor será uma abordagem generalista das redes.

A pesquisa pretende responder a seguinte questão: como pode ser caracterizada e apresentada a relação existente entre a indústria fonográfica brasileira e o ambiente externo?

Sendo assim, o objetivo da pesquisa é demonstrar que a relação existente entre a indústria fonográfica brasileira e o ambiente externo pode ser caracterizada como uma rede de empresa e ser apresentada através de um mapa de rede, viabilizando expansões no conhecimento dessa área, além da difusão do conhecimento mútuo. Considerando a indústria fonográfica brasileira, viabilizar a expansão do conhecimento de redes empresariais favorecerá melhorias nos desempenhos das empresas atuantes neste seguimento.

A pesquisa caracteriza-se como exploratória conduzida por meio de levantamento bibliográfico com análise qualitativa de dados secundários obtidos por intermédio dos portais da indústria fonográfica.

Foram considerados os principais modelos de redes empresariais, cujo critério de seleção do modelo a ser aplicado na pesquisa foi por aproximação da realidade de umas das gravadoras atuantes no Brasil a "MK Music" e dessa forma, o artigo procura contribuir para o entendimento das interações na indústria fonográfica.

Para atingir seu objetivo este artigo apresenta inicialmente o referencial teórico, que trata sobre redes de empresas, tipos de relacionamentos em rede e formas de organização em rede propostas por Quinn, Anderson e Finkelstein (2001).

Em seguida é apresentada a rede de empresas da indústria fonográfica brasileira e seu mapa de rede, onde é explorada a correlação existente entre um dos modelos exibido e a forma de atuação da rede de empresa da indústria fonográfica brasileira.

Na penúltima parte do trabalho encontra-se a análise e resultados do artigo, ficando por último a exposição da conclusão e das considerações finais dos autores.

REFERENCIAL TEÓRICO

A Teoria de Redes pode ser entendida como uma análise complexa das Interações entre os atores envolvidos, atores esses que podem ser pessoas, organizações, meio ambiente, a partir do instante em que haja algum tipo de troca entre eles, sendo tangíveis (bens, materiais) ou intangíveis (idéias, valores).

Jarillo (1988) fez referência à existência dos primeiros trabalhos sobre redes, ainda na década de sessenta, ligados às organizações sem fins lucrativos. A Academia, naquele período, não associava a temática da estratégia e da competição entre empresas com a constituição de redes.

Nos trabalhos de Miles e Snow (1986), uma rede de empresas é a combinação única de estrutura, estrutura e processo de gestão a que se refere. Já no conceito de Thorelli (1986), uma rede de empresas é o que há de intermediário entre uma simples empresa e o mercado, isto é, duas ou mais empresas que, através da intensidade de sua interação, constituem um subconjunto de um ou vários mercados.

Para Waarden (1992) as redes têm suas funções, mas estas por sua vez dependem das intenções, das necessidades, dos recursos e, principalmente, das estratégias de todos os atores envolvidos. A importância do conceito de função deve-se ao fato de representar uma ligação na estrutura do ator (individual) da rede com a sua estrutura (todo).

1. Tipos de relacionamentos em redes

Mizruchi (2006) define que o princípio básico da análise de redes é que a estruturação das relações entre os atores determina o conteúdo da rede. Para que seja possível discutir os tipos de redes de empresas é importante diferenciar dois enfoques de relacionamento associados a este conceito.

O primeiro aponta para o relacionamento intra-empresa que diz respeito a relações e contatos entre setores funcionais diferentes como forma de diminuir a burocracia própria do sistema administrativo.

O outro enfoque associado a redes de sistemas, e pelo qual neste trabalho se opta, é referente às relações existentes inter-empresas, que compreende o conjunto de relações externas de uma determinada organização que inclui a sua teia global de alianças estratégicas (Grandiori & So-da, 1995).

Cândido (2001) define rede inter-empresarial como uma estrutura organizacional, na qual podem participar empresas, que devido a limitações de ordem dimensional, estrutural e financeira não podem assegurar as devidas condições de sobrevivência e desenvolvimento, formando uma estrutura celular não rigorosa e composta de atividades de valor agregado que, constantemente, introduzem novos materiais e elementos.

Estas redes podem existir simplesmente para a troca de informações bem como para

serem envolvidas em um processo de atividades conjuntas.

A literatura tem destacado a importância de redes inter-empresariais, de toda ordem, para os países e regiões, especialmente em termos de eficiência coletiva e competitividade sistêmica alcançadas por esses tipos de arranjos produtivos.

2. Formas de organização em rede

Quinn, Anderson & Finkelstein (2001) identificam cinco formas de organizações em rede (in-finitamente plana, invertida, teia de aranha, aglomerada e raios de sol) e essas formas de organizações são diferenciadas entre si através do que os autores chamam de dimensões intelectuais. Estas dimensões são:

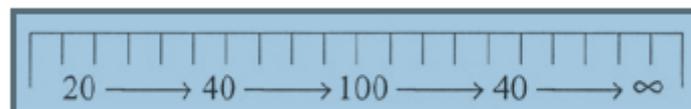
- a) local de intelecto: principal esfera dentro da rede onde reside o profundo conhecimento de suas disciplinas fundamentais;
- b) local da novidade: lugar(es) principal(is) no(s) qual(is) o intelecto é convertido para soluções inovadoras;
- c) modo de ligação: direção do fluxo de informações e como o local do intelecto e o local das novidades são conectados;
- d) fonte de alavancagem: como o empreendimento alavanca sua base de know-how.

As organizações infinitamente planas possuem no ponto central da rede uma forma altamente especializada de intelecto. O conhecimento, neste sentido, flui do centro para os nódulos, nos quais o know how do especialista será aplicado. A fonte de alavancagem é multiplicativa.

Neste tipo de organizações em rede, cada nódulo opera independentemente, sem haver a necessidade de intensa comunicação entre os nódulos, sendo o agente central quem desempenha o papel de fornecedor e coordenador das informações.

É necessário haver freqüentemente uma equipe ou organização aglomerada que transmita informação intangível do centro para os nódulos, que treine os indivíduos em novas tarefas e que proporcione um nível de profissionalismo de que os nódulos carecem quando confrontados com desafios. A Figura 1 apresenta este tipo de organização em rede.

Figura 1: A organização infinitamente plana (Quinn et al, 2001)



Já as organizações invertidas têm como foco principal de intelecto os nódulos contatando os clientes. O ponto de novidade está nos nódulos, os quais são profissionais e auto-suficientes. Os locais de intelecto e novidade estão no mesmo ponto. Quando o know how se dispersa, geralmente o faz informalmente de nódulo para nódulo – ou formalmente do nódulo para o centro. A alavancagem desta forma de organização é distributiva. O papel da estrutura de suporte é proporcionar logística de suporte especialmente solicitado aos nódulos e aliviá-los de detalhes administrativos (Figura 2).

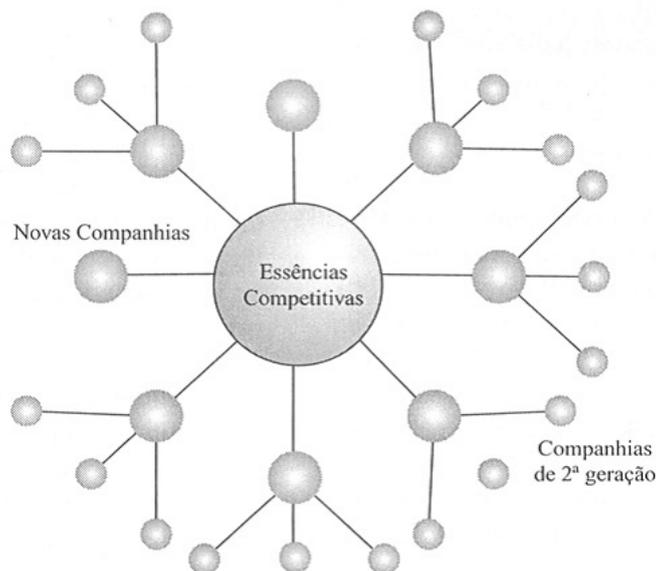
Figura 2: A organização invertida (Quinn et al, 2001)



A organização “raios de sol” é tecnicamente, uma rede, mas que, por motivos especiais, suas unidades organizacionais estão sob a mesma propriedade compartilhada. As organizações “raios de sol” são geralmente entidades criativas que deslocam unidades mais permanentes, embora separadas, de suas matrizes, como estrelas cadentes.

Nesta forma de organização, o local de intelecto está dividido. O centro é a essência da competência intelectual e os nódulos, que são unidades de negócios separados, são o local de conhecimento especializado de mercado e produção. Estes são também o local da novidade. O movimento do intelecto é tipicamente do centro para fora em direção aos nódulos. A fonte principal de alavancagem é sintética (Figura 3).

Figura 3: A organização “raios de sol” (Quinn et al, 2001)



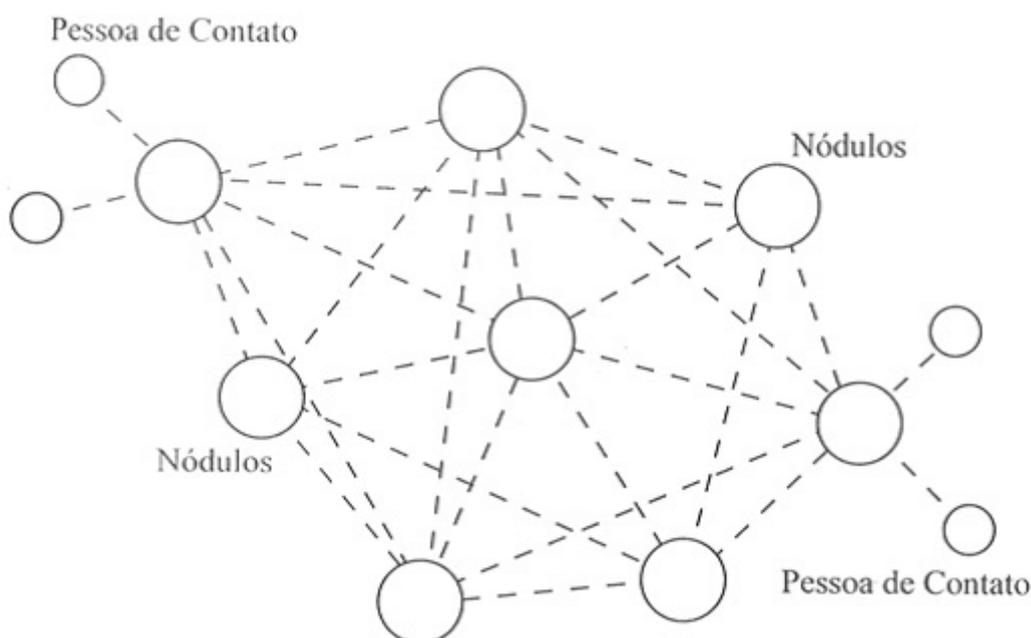
A Organização “teia de aranha” é uma rede verdadeira. Nesta forma, não há hierarquia interfe-rente ou centro emissor de ordens entre os nódulos, desta forma, o local de intelecto é alta-mente disperso, localizado mais nos nódulos de contato.

O ponto de novidade é um projeto ou um problema que requer a íntima interação entre os nó-dulos ou a procura de outros que possuam conhecimentos e habilidades especiais de que ne-cessitam.

Esta forma de organização emerge quando nódulos altamente dispersos contêm um alto nível de intelecto especializado, no entanto, para efeito de eficiência para com clientes, eles preci-sam interagir uns com os outros direta e freqüentemente. A fonte de alavancagem é exponen-cial. O principal exemplo desta forma de organização é a Internet (Figura 4).

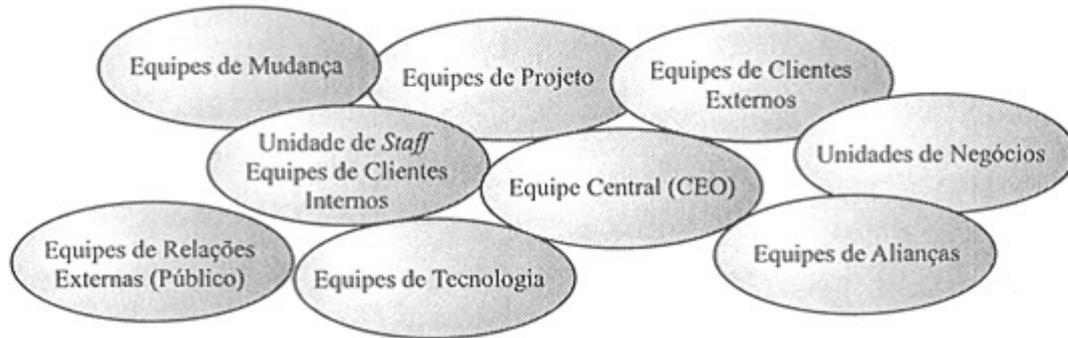
É nesta forma de rede de empresa que se encontra o objeto desta pesquisa, onde estão emba-sadas as relações existentes da indústria fonográfica brasileira e o seu ambiente externo e, as-sim sendo, fundamento para a criação do mapa de rede desta indústria.

Figura 4: A organização “teia de aranha” (Quinn et al, 2001)



A organização aglomerada assemelha-se superficialmente a “teia de aranha”, uma vez que o know how é transportado de nódulo para nódulo. Porém, o local de intelecto reside em aglo-merados não muito definidos, que normalmente executam alguma atividade permanente e que requerem profundas competências em disciplinas específicas.

Figura 5: A organização aglomerada (Quinn et al, 2001)



O ponto de novidade ocorre quando uma equipe aglomerada cruzada precisa ser formada para solucionar um problema, e o modo de ligação é de aglomerado para equipe. A fonte de alavancagem é aditiva, as equipes geralmente se juntam à soma de know how dos aglomerados (Figura 5).

3. Conhecimento

Observando o conjunto teórico sobre as redes de empresas é possível destacar o ponto central da estruturação das relações entre os diversos agentes que fazem parte dessas redes. Mais do que uma relação de produção, o ponto central para que se a rede em si alcance diferenciais competitivos é a articulação de conhecimentos que se estabelece a partir do reconhecimento dos conhecimentos-chaves para cada um dos elementos formadores da rede.

Aproximando os estudos sobre conhecimento neste contexto relacionado a redes de organizações é possível dizer

Em termos restritos, o conhecimento só é criado por indivíduos. Uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos. A organização apóia os indivíduos criativos ou lhes proporciona contextos para a criação do conhecimento. A criação do conhecimento organizacional, pois, deve ser entendida como um processo que amplia o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização (Nonaka 1997, p.65).

Neste sentido, o conhecimento como catalisador de ações organizacionais internas é condição fundamental para a edificação das redes de empresas e muitas vezes essas redes são formadas não somente pela formalidade dos laços produtivos e firmados de maneira cartorial. É fundamental que se reconheça que as cadeias produtivas e as redes estruturadas de organizações são frutos dos relacionamentos de seus gestores e demais profissionais ligados às principais decisões estratégicas.

Quel (2006, p.105) afirma que um bom exemplo da importância dos indivíduos é a contribuição da “cadeia de relacionamentos de um profissional que pode vir a ser útil para a empresa em que ele trabalha. Não somente os relacionamentos profissionais, mas também os sociais”.

Dito isso, torna-se evidente que as redes organizacionais formam-se a partir da convergência de conhecimentos e de relacionamentos e, portanto, podem ser utilizadas como

modelo de integração no qual as vantagens e autoproteção da rede tornam-se justificativas suficientes para a cooperação estratégica.

METODOLOGIA

Considerando o pequeno número de abordagens e produção acadêmica sobre a temática e o objeto esta pesquisa caracteriza-se como estudo exploratório de caráter bibliográfico e apoiado por análise qualitativa de dados secundários obtidos por intermédio de documentos relaciona-dos às operações de uma organização brasileira da indústria fonográfica.

A escolha da empresa objeto foi feita por conveniência dada a facilidade de acesso à sua documentação uma vez que se apresenta estruturada. Aliada a esse fator, a empresa selecionada é reconhecida no segmento como referência de qualidade e gestão dos processos de produção fonográfica.

Os procedimentos metodológicos incluem seleção de práticas e características da empresa observada e uma avaliação comparativa dessas características aos princípios e pressupostos da formação de redes empresariais e, segundo teoria associada.

1. Características do objeto de estudo: MK Music Ltda

O Grupo MK de Comunicação é uma empresa formada por mídias que atuam em âmbito nacional há mais de 20 anos. Vem se destacando ao longo dos anos como referencial de qualidade, pioneirismo e empreendedorismo no segmento de música gospel.

O sucesso do Grupo MK, que tem como base principal a gravadora MK Music, deu-se através de mídias que se complementam e que atendem com precisão à necessidade de seus clientes, somadas à criatividade e à versatilidade de peças publicitárias interativas e atuais. Pioneiro neste mercado, o Grupo MK de Comunicação é referência no padrão de qualidade e bons produtos.

O diferencial mercadológico do Grupo MK de Comunicação vem da qualidade aplicada nos processos de confecção de seus produtos e na prestação de serviços ao cliente final. Por esta mentalidade empresarial com foco na excelência, as empresas do Grupo MK de Comunicação receberam certificação ISO 9002.

Esta certificação atesta a conformidade do Sistema de Gestão da Qualidade implantado em uma empresa de acordo com os requisitos da norma ABNT NBR ISO 9001:2000. A implantação do Sistema de Gestão da Qualidade destina-se prioritariamente à obtenção da satisfação do cliente em todos os estágios desde a produção até o pós-venda, tornando os produtos e serviços oferecidos pelo Grupo MK de Comunicação superiores em relação ao oferecido pelo mercado.

O alinhamento da visão de negócio do Grupo MK tem base no relacionamento duradouro e no profundo conhecimento sobre a população evangélica e suas peculiaridades. Tudo conquistado com muita dedicação, pesquisa e visando expandir o segmento gospel, derrubando preconceitos e quebrando paradigmas.

A característica inovadora da proposta é a não distinção de denominações, atraindo diretamente a atenção dos 32 milhões de evangélicos que atualmente ocupam o território nacional, gerando uma resposta muito positiva em relação aos nossos produtos, shows e campanhas publicitárias. Isto significa atualmente atingir de forma direta e segmentada aproximadamente 18% da população brasileira.

As empresas que compõem o Grupo MK possuem uma comunicação específica com seu público. Existe uma determinação constante em adaptarem-se a sua linguagem, hábitos, necessidades e tendências, mas, sobretudo de superar expectativas. Esta iniciativa garante uma sólida e duradoura relação de confiança e de propósito entre o Grupo MK e seu público.

2. Construção do mapa de relacionamento em rede

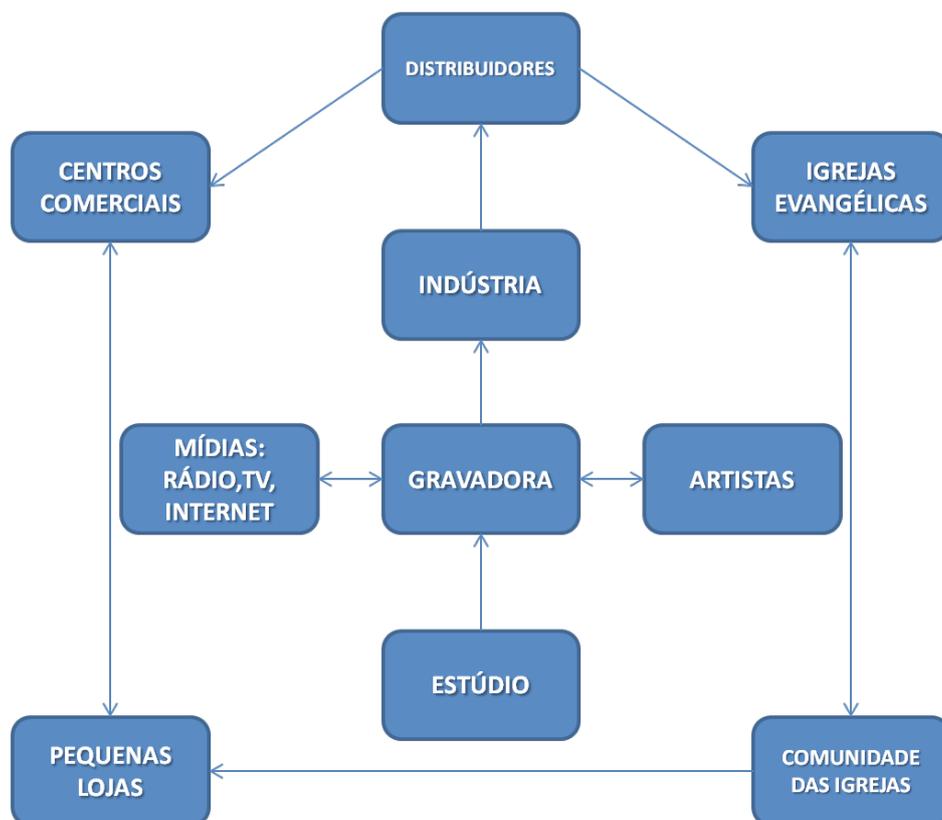
Considerando o referencial teórico exposto, é possível sugerir que a construção de redes organizacionais em certos mercados tende a representar interessante formatação para o modelo de negócios.

As vantagens competitivas advindas desta reunião de relacionamentos a partir de conhecimentos específicos e centrais em cada um dos nós da rede parecem propiciar ganhos em velocidade, qualidade e estabilidade da produção para todos os agentes envolvidos e integrantes.

No caso do objeto de estudo desta pesquisa, ou seja, a rede de empresas do Grupo MK, esta formação alcança praticamente todos os elos e etapas do processo de produção, promoção, divulgação e entrega inerentes ao negócio central da indústria fonográfica (Figura 6).

Fundamental que se observe que se trata de uma rede ligada a um conjunto de produtos que possui um apelo específico na música gospel e assim sendo tem em sua concepção de rede uma gama considerável de relacionamentos em diversos níveis.

Figura 6: Mapa de Rede de Relacionamentos – Grupo MK



Fonte: dados de pesquisa

Considerando a tipologia de redes apontadas por Quinn et al (2001) foi construída uma matriz de atendimento aos princípios e características que serviu para buscar evidências sobre as redes organizacionais na indústria fonográfica.

A construção desta matriz considerou as características de todas as tipologias de redes de em-presas e foi confrontada com as características observadas nas redes da indústria fonográfica, representada especificamente pela rede formada pelo Grupo MK.

METODOLOGIA

A partir do referencial teórico utilizado nesta pesquisa e das intersecções entre os autores e conceitos que estão presentes nas discussões acerca do conhecimento e sua influência na formação de redes de empresas foi possível observar que as características das redes do tipo Teia de Aranha comprovam-se como aquelas que melhor descrevem a estrutura das relações no segmento da indústria fonográfica.

No modelo de rede da indústria fonográfica brasileira (Figura 6) não há hierarquia interferente ou centro emissor de ordens entre os nódulos. As ações realizadas por cada nódulo é independente do ponto de vista das operações locais.

O local de intelecto é altamente disperso localizado mais nos nódulos de contato o que com-prova o fato de que as relações entre as pessoas se dá pela qualidade de entrega de conhecimentos para a rede.

O modelo de rede requer a íntima interação entre os nódulos ou a procura de outros que pos-suam conhecimentos especiais de que necessitam. A facilidade do modelo de articular os conhecimentos pela rede é um diferencial competitivo importante.

Emerge quando nódulos altamente dispersos contém um alto nível de intelecto especializado, ou seja, as operações pela rede não são redundantes e os conhecimentos não são sobrepostos e sim complementares aos objetivos gerais da rede.

Os resultados da rede em relação aos clientes finais depende de interação direta e frequente uma vez que a estrutura da rede é descentralizada e as entregas intermediárias dependem de conhecimentos específicos.

A fonte de alavancagem é exponencial, pois as relações tendem a crescer na medida em que a demanda de um nódulo extrapola as demandas de todos os demais.

CONCLUSÃO

As indústrias fonográficas brasileiras possuem um relacionamento baseado em um mapa de redes no qual os principais atores como fornecedores, parceiros e clientes precisam estar sincronizados no que tange a oferta e demanda dos produtos oferecidos ao mercado.

O intercâmbio de atividades entre atores do ramo fonográfico ocorre em forma de rede e pode ser representado por um mapa de rede, no qual pode ser vista a relação de compartilhamento de atividades de vendas, compras, marketing, design de produtos, ferramentas administrati-vas.

O modelo de rede denominado Teia de Aranha é o que melhor descreve a estrutura de produ-ção da indústria fonográfica brasileira e aquele que explicita a relação entre o conhecimento dos diversos segmentos e a eficácia na entrega.

A interligação entre os nódulos e as pessoas de contatos é fundamental para a manutenção da competitividade e qualidade do serviço de entretenimento prestado através da composição de produtos relacionados a musica gospel brasileira.

O processo de redes de empresas é estruturado a partir da articulação de conhecimentos e a dinâmica de relações entre as empresas que compõem a rede promove maximização desses recursos intangíveis para níveis de qualidade de entrega de seus produtos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMATO Neto, J. (2000). Redes de cooperação produtiva e clusters regionais. São Paulo: Atlas.
- AMATO Neto, J. (Org.). (2005) Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficiência operacional. São Paulo: Atlas.
- CÂNDIDO, G. A. Fatores Críticos de Sucesso no Processo de Formação, Desenvolvimento e Manutenção de Redes Interorganizacionais do tipo Agrupamentos Industriais PME's: um estudo comparativo de experiências brasileiras. 356 p. (Tese Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.
- CUNHA, Magali do Nascimento. A explosão gospel: um olhar das ciências humanas sobre o cenário evangélico no Brasil. Rio de Janeiro: Mauad e Instituto Mysterium 2007. 231 p.
- FERREIRA, Toniel; VITORINO FILHO, Valdir Antonio. Teoria de Redes: Uma Abordagem Social. Revista Conteúdo, Capivari, v.1, n.3, jan./jul. 2010.
- GRANDIORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. Organizations Studies, n.16, vol.2, 1995.
- HAKANSSON, H., & SNEHOTA, I. (1989). No business is an island: the network concept of business strategy. Scandinavian Journal of Management, 5(3), 187-200.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. – disponível em: www.ibge.gov.br
- HOFFMAN, Valmir E.; MORALES, F. X. M.; FERNANDEZ, M. Tereza Martínez. Redes de empresas: proposta de uma tipologia para classificação aplicada na indústria de revestimento. RAC. vol.11. Curitiba 2007. Disponível em : <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-6552007000500006>
- JARILO, J. C. (1988). On strategic networks. Strategic Management Journal, 9(1), 31-41.
- LAKATOS, E. M. & MARCONI, M. de A. Técnicas de Pesquisa. 4ª Edição, São Paulo-SP: Atlas, 1985.
- MILANEZE, Kleber Luiz Nardoto; BATALHA, Mário Otávio. – Competitividade em Redes de Empresas: Proposta de Ferramenta que permite analisar a Importância de Fatores Relacionados à Competitividade nas Redes. – XI SIMPEP – Simpósio de Engenharia Produção.
- MILES, R. E., & Snow, C. C. (1986). Organizations: new concepts for new forms. California Management Review, 28(3), 62-73.

MIZRUCHI, M. S. Cohesion, equivalence, and similarity of behavior: a theoretical and empirical assessment. *Social Networks*, v. 15, p. 275-307, 1993.

MIZRUCHI, M. S. Análise de redes sociais: avanços recentes e controvérsias atuais. *Revista de Administração de Empresas*, v.46, n.3, p.10-15, 2006.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa. São Paulo: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Verônica Macário; CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. - As formas de organizações em redes e a atuação dos brokers. XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006.

OMTA, S. W. F.; TRIENEKENS, J. H.; BEERS, G. Chain and network science: A research fra-mework. Wageningen University and Research Centre. 2001.

PINTO, Clovis Cerretto; DOMENICO, Silvia Márcia Russi de. - Teoria Ator-Rede em Estudos Organizacionais: Encontrando Caminhos via Cartografia de Controvérsias. – VIII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. Gramado/RS: 25 a 27 de maio de 2014.

QUEL, Luiz Felipe. Gestão de conhecimentos e os desafios da complexidade nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2006.

QUINN, J., ANDERSON, P., FINKELSTEIN, S. Novas formas de organização. In: MINTZ-BERG, H. QUINN, J. O processo de estratégia. 3ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 157-167.

THORELLI, H. B. (1986). Networks: between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, 7(1) 37-51.

WAARDEN, F. V. Dimensions and types of policy networks. *European Journal of Political Research*, v.21, p.29-52, 1992.