Redes sociais e formação de alianças estratégicas: o caso do Multiplex Iguatemi

Mércya Carvalho*
Tânia Fischer**

SUMÁRIO: 1. Introdução; 2. As perspectivas das redes sociais e alianças estratégicas; 3. Redes estratégicas interfirmas; 4. O caso Multiplex Iguatemi; 5. Considerações finais.

PALAVRAS-CHAVE: redes sociais; redes interfirmas; *governance*; estruturas de governabilidade.

Este artigo descreve a formação da aliança estratégica internacional entre a United Cinemas International (UCI) e a organização local Orient Filmes. O artigo procura mostrar como esta organização local integrou a rede de uma das indústrias mais dinâmicas da economia mundial — a de cinema e entretenimentos — a partir da constituição de redes sociais e o estabelecimento de condições de *governance* (governabilidade). Ao substituir o "porquê", mais usual na literatura sobre estratégias, pelo "como" as autoras fazem uma opção teórica pela perspectiva de redes sociais que destaca os laços representativos das trocas entre indivíduos, grupos e organizações em rede. O artigo contextualiza a nova dinâmica de concentração na indústria de cinema e descreve os mecanismos de coesão e posição das redes sociais (governo local, fornecedores, bancos de desenvolvimento e organizações de lazer) na formação dessa aliança econômica. O pressuposto básico deste artigo é que a reputação do principal executivo da Orient Filmes — eixo essencial de sua liderança frente ao parceiro e aos atores locais — foi fundamental para a formação da aliança e de estruturas de *governance* articuladas.

---

* Mestranda em administração da Escola de Administração da UFBa/NPGA/Nepol/CNPq.
** Doutora em administração, professora titular da Escola de Administração da UFBa e coordenadora do Núcleo de Estudos sobre o Poder e Organizações Locais (Nepol).

Social networks and the formation of strategic alliances: the case of the Iguatemi Multiplex

This paper describes the formation of an international strategic alliance between United Cinemas International (UCI) and a local organization, Orient Filmes. It intends to answer "how" this local organization integrated the network of one of the most dynamic industries in the world — the movie and entertainment industry — based on the construction of social networks and the establishment of conditions for governance. By replacing "why" — quite usual in strategy literature — by "how", the authors make a theoretical choice based on the social networks perspective, which emphasizes the ties that represent the exchanges between individuals, groups, and organizations within the network. The paper describes the new concentration dynamics in the film industry, as well as the cohesion and positional mechanisms of social networks (local government, suppliers, development banks and leisure organizations) in the construction of this economic alliance. The basic assumption is that the reputation of Orient Filmes' main executive — the essential axis of his leadership in relation to company's partner and the local actors — has been essential for building and articulated governance structures.

1. Introdução

As alianças estratégicas têm despertado interesse crescente nos estudos organizacionais, provavelmente por se adequarem ao paradigma de redes, uma das formas predominantes de se pensar as organizações contemporâneas. De fato, a dinâmica das organizações vem substituindo — concreta ou apenas idealmente — o antigo modelo organizacional da grande empresa hierarquizada e verticalmente integrada por um formato no qual as relações de colaboração unem pequenas, médias ou grandes organizações em redes de interligações, sobretudo, horizontais. Neste plano, as organizações são identificadas como entidades não-autônomas e interdependentes, uma vez que estão ancoradas em redes de interações com outras organizações, de um mesmo ou de diferentes setores. Configurações diversificadas combinam, na dinâmica das organizações contemporâneas, elementos híbridos com significados locais e globais, públicos e privados, tradicionais e complexos, que definem a necessidade de desenvolvimento de condições de *governance* (governabilidade) e construção de espaços de negociação entre os diversos atores das redes sociais.

Ao propor a perspectiva de *redes sociais* para os estudos de alianças estratégicas, Gulati (1998) procura ampliar o tratamento recebido pelo tema na literatura. O autor observa que as pesquisas envolvendo alianças estratégicas têm focalizado sobretudo o "porquê" para compreender as razões pelas quais as organizações ingressam em alianças estratégicas, estruturam-se em certos modelos, os gerenciam ou os modificam. O problema desta perspectiva, observa esse autor, é que ela se inclina sistematicamente para respostas teleológicas ou funcionais.

Gulati (1998) levanta a necessidade de entender "como" as organizações ingressam em alianças estratégicas, uma vez que esta outra perspectiva permite enfatizar um leque de condições derivadas das *redes sociais* e compreender como tais redes influenciam as alianças em seus principais estágios. Para além da dimensão entre parceiros, a abordagem de *redes sociais* permite não perder de vista que as ações econômicas das firmas estão emaranhadas no contexto social e que ação econômica — como toda ação social — não evolui em um ambiente de barreiras sociais. Os mecanismos de coesão e posição das redes sociais[1] são, portanto, fundamentais na formação dessa aliança econômica e nas estruturas de *governance* articuladas pelos atores.

A proposta teórica de Gulati (1998) e a noção de que as conexões sociais das firmas guiam seus interesses em novas alianças — influenciando a criação dos arranjos — apóiam este artigo, que traz um estudo sobre a formação da aliança estratégica internacional entre a Orient Filmes e a United Cinemas International (UCI) dentro da geografia de Salvador, na Bahia.

A abordagem de *redes sociais* coloca em destaque conceitos evidenciados por Child (1999) na literatura, tais como *confiança*, *reciprocidade* e *reputação*. Estes conceitos têm em comum o fato de não reterem materialidade e de serem, antes de mais nada, atributos de indivíduos concretos. Parte-se, portanto, do pressuposto de que a reputação do principal executivo da Orient Filmes — eixo de sua liderança em relação ao parceiro e aos atores locais — foi fundamental na formação da aliança estratégica internacional que resultou na interorganização Multiplex Iguatemi. Desta reputação foi extraída a *confiança* — o antecedente imediato das relações de cooperação — pelo parceiro imediato. Ao mesmo tempo, a articulação da principal liderança da Orient com uma organização setorial de lazer fundamental ao processo — o Shopping Iguatemi — e com o governo local ampliou os espaços de negociação da Orient Filmes e ajudou a definir as estruturas de controle.

É esta abordagem de redes sociais trazida para a temática das alianças estratégicas que discutiremos a seguir.

2. As perspectivas das redes sociais e alianças estratégicas

Na literatura corrente sobre alianças estratégicas, o papel do ambiente externo é usualmente escondido através de medidas de competitividade em produtos ou mercados. A referência básica é a teoria dos custos transacionais[2] e as

[1] Redes sociais são aqui especificadas como parceiros, governo local, bancos de desenvolvimentos e organizações setoriais de lazer que integram a rede do Multiplex Iguatemi.

[2] A economia dos custos de transação é parte da nova economia institucional segundo a qual as instituições fazem diferença e são suscetíveis de análise.

ações estratégicas das firmas resumem-se numa relação entre a competência destas firmas e as oportunidades disponíveis (Gulati, 1998).

As ações econômicas das firmas, entretanto, são influenciadas pelos laços da estrutura social na qual as alianças estão imersas.

Nesta perspectiva, a sociologia estruturalista sugere que a mais importante faceta do ambiente de uma organização é sua rede social de contatos externos. Enfatiza que a ação econômica — como qualquer outra forma de ação social — não acontece em um contexto de barreira social e, mais ainda, está emaranhada em redes sociais de relações. A perspectiva de redes, observa Gulati (1998), constrói-se dentro da noção geral de que as ações econômicas são influenciadas pelo contexto social nas quais elas estão e podem ser influenciadas pela posição dos atores nestas redes. Muitas oportunidades para alianças são apresentadas às firmas através dos parceiros de alianças já estabelecidas. Segundo Gulati (1998), as redes sociais dos laços anteriores influenciam a criação dos novos laços e também afetam sua configuração. Tais redes são estruturadas a partir da definição dos papéis, atribuições e relações entre seus atores, o que caracteriza o processo de estruturação e heterogeneização da rede, que busca flexibilizar seu funcionamento através de relações de cooperação, sem, contudo, conseguir eliminar os conflitos e a competição.

As pesquisas sobre alianças estratégicas com base na teoria de custos de transação examinam a formação dentro de um contexto "não-social" e focalizam os fatores da própria firma e da indústria que impelem as firmas a ingressar em alianças econômicas. Sem desconhecer a importância destes elementos, Gulati (1998) observa que o foco na firma ou na aliança como unidade e a descrição do ambiente simplesmente em termos de competitividade freqüentemente desconsideram a abrangência das ações de outras firmas e, sobretudo, as demais relações interorganizacionais nas quais as firmas estão integradas. O contexto social das firmas, destaca, compreende todo um leque de elementos de alcance amplo que tocam as dimensões estrutural, cognitiva, institucional e cultural da rede (Gulati, 1998).

Podem-se definir *redes sociais* como um agrupamento de núcleos (pessoas, organizações) ligados por um leque de relações sociais (amizades, transferências de fundo etc.) de um tipo específico. As trocas e as discussões no interior de um grupo possuem uma história, que resulta em rotina e estabilização de laços entre os membros. Os atores não respondem sozinhos e uma estrutura de relações afeta as ações tomadas pelos atores individuais que compõem toda a rede social. Tal rede pode constituir-se de laços sociais fortes ou fracos, ou de ambos, devendo, entretanto, ser rica em laços para diferenciar dos indivíduos, grupos ou organizações não-integrados (Granovetter, 1992). Alguns autores definem as redes como um capital social dos atores ou de suas relações. Tais autores buscam analisar de que maneira os atores geram e utilizam este capital e as estratégias que empregam para exercer poder no conjunto do qual são parte.

De fato, a perspectiva de redes sociais agrupa pesquisas que privilegiam tanto a temática de poder e controle — onde são focalizados os laços políticos num nível regional ou da indústria como um todo — quanto a das redes sociais diretas, focalizando os laços políticos e horizontais num nível individual ou entre organizações imediatamente relacionadas.

Segundo Gulati (1998), existem duas amplas abordagens para analisar a influência das redes sociais: a que enfatiza as vantagens do diferencial informacional conferidas pelas redes sociais e a que destaca os benefícios *de controle* dos atores, gerando uma vantajosa posição no interior da rede social. Embora analiticamente diversos, observa o autor, estes dois tipos podem-se acumular, uma vez que os benefícios de controle resultam com freqüência em vantagens no diferencial informacional.

Mecanismos relacionais e mecanismos estruturais

As redes fornecem benefícios através de dois mecanismos: o relacional e o estrutural (Granovetter, 1992). *Emaranhados relacionais* ou *perspectivas de coesão* sobre redes enfatizam o papel dos laços diretos como um mecanismo de ganho de informações sutis (Gulati, 1998). Atores que partilham diretamente conexões têm provavelmente mais informação comum e conhecimento que os demais. Em essência, supõe-se que os atores estão fortemente ligados uns aos outros para desenvolver uma compreensão partilhada da utilidade de certos comportamentos, como, por exemplo, o resultado de discussões em que socializam relações que influenciam suas ações. Granovetter (1992) refere-se aos "enlaces sociais" que implicam relações estáveis entre os atores sociais, formando suas expectativas e comportamentos. A coesão pode ser vista, portanto, como a capacidade de os laços sociais carregarem a informação que diminui a incerteza, promovendo a confiança entre atores. Em determinadas situações, os laços coesivos podem ser a única fonte de informação sobre a capacidade e confiabilidade dos parceiros. A coesão pode ainda ser vista como mecanismo útil para articular espaços de negociação entre os diversos atores da rede, definindo as estruturas de *governance* que serão estabelecidas.

Emaranhados estruturais ou perspectivas de posição sobre redes ultrapassam os laços imediatos e enfatizam o valor informacional e de controle da posição estrutural que os parceiros ocupam numa rede (Gulati, 1998). A informação caminha não somente através dos laços imediatos, mas também pela própria estrutura da rede. Na análise de redes, a posição que um ator ocupa na estrutura é uma função do parceiro relacional do ator. Atores ocupando posições similares não necessitam estar interligados. Entretanto, provavelmente eles têm de estar ligados ao mesmo leque de outros atores ou de agrupamentos similares de outros atores (Gulati, 1998). A posição que ocupam na rede é relacionada à noção de *status* e sugere que os atores ocupam posições similares refletindo distintos

grupos de *status*. Como o *status* de um ator está baseado em suas afiliações e parceiros de interação, ele é afetado pela sua rede de afiliações e pelo *status* de seus parceiros de troca. Transpondo este conceito para as organizações, pode-se dizer que umas podem estar conectadas a outras através de uma vasta rede de relações sociais e econômicas, que podem constituir, cada qual, uma rede social.

Sydow e Windeler (1998), apropriando a perspectiva estruturalista, ampliam o enfoque da estabilidade das relações pessoais dentro das alianças para afirmar que tais práticas estão mergulhadas no contexto social mais amplo — a indústria e a sociedade como um todo —, no qual se produzem e se reproduzem.

3. Redes estratégicas interfirmas

As redes interorganizacionais em geral e as redes estratégicas em particular trazem propriedades estruturais bastante distintas das organizações individuais. Segundo Sydow e Windeler (1998), as redes estratégicas interfirmas distinguem-se dos demais arranjos interorganizacionais em pelo menos três aspectos estruturais: por um tipo especial de relacionamento em rede entre os parceiros, por um certo grau de reflexividade e por uma lógica de trocas que opera diferentemente tanto do mercado quanto da hierarquia.

Ao operarem sob uma lógica diferente, tais redes combinam elementos de cooperação e competição, autonomia e dependência, confiança e controle, expressos em estruturas de *governance*.

O formato de aliança estratégica adotado pelas firmas parceiras está intimamente relacionado com a estrutura de *governance* que estas pretendem. Cabral (1999) menciona os chamados mecanismos de *controle* e *confiança* relacionados por Barney e Hansey, nos quais estes autores identificam as alianças estratégicas como arranjos que mesclam cooperação e traição potenciais.

A implementação de uma estrutura de controle apropriada é vista como crucial para as firmas envolvidas numa aliança estratégica. Tais estruturas de controle definem o tipo de aliança estratégica no momento da sua formação e sua formalização em um instrumento contratual. As chamadas estruturas de *governance* das firmas relacionadas no estudo de Barney e Hansey buscam reduzir os riscos que os arranjos estratégicos comportam, por trazerem a ambigüidade de aliar cooperação e competitividade. Quanto maior a probabilidade de traição, maior será a estrutura de *governance* necessária para o gerenciamento da aliança. Inversamente, quanto menor o risco de traição, menos elaborada será a estrutura de *governance* necessária para o gerenciamento do relacionamento cooperativo (Cabral, 1999). A *joint venture* — estrutura de controle adotada no caso do Multiplex Iguatemi — está entre as estruturas de controle mais sofisticadas, que denota alto risco de traição, e cuja formalização resulta em pessoa jurídica distinta das pessoas das empresas parceiras que a formaram.

A única alternativa que se apresenta às estruturas de *governance* sofisticadas é a confiança entre parceiros (Cabral, 1999). Entretanto, quando trata-se de alianças estratégicas internacionais (AEIs) esta mesma *confiança* sofre as conseqüências das diferenças culturais. Nas alianças estratégicas internacionais, a variável complexa da cultura traz percepções diferenciadas em pelo menos duas esferas: a nacional e a corporativa. E, embora em muitos casos as diferenças culturais sejam a razão de base para a escolha da *venture* como modo organizacional, estas mesmas diferenças culturais tornam exponencial a dificuldade de construção da confiança entre parceiros. A *confiança*, como observa Child (1999), tem uma natureza condicional e supõe um pouco de incerteza. A distinção entre cálculo, cognição e identificação normativa como bases para a confiança, desenvolvida por Christel Lane em seu trabalho sobre confiança dentro e entre organizações, é apresentada por Child (1999) pela relevância que tem para a compreensão das relações de cooperação nas alianças estratégicas. O esquema, apresentado no quadro abaixo, parece particularmente esclarecedor de como se dá a construção da *confiança* no momento da formação de alianças estratégicas como a que ocorreu entre a Orient Filmes e a UCI.

Perspectivas de confiança

	Perspectivas		
Parâmetro	Calculista	Cognitiva	Normativa
Conotação	Cálculo econômico	Conhecimento	Valores
Condição	Disponibilidade de informação pertinente	Capacidade de predizer ações do outro	Capacidade de identificação
Relação/parceiro	Alicerce na reputação	Compartilhamento de modos de pensamento	Compartilhamento de valores comuns
Predominância/ importância	Formação, implementação e evolução das AEIs	Formação, implementação e evolução das AEIs	Implementação e evolução das AEIs

Fonte: Adaptação livre de Child (1999).

O quadro demonstra o papel da reputação dos parceiros na formação das AEIs, bem como o do cálculo econômico no arranjo interfirmas. Porém, para além das estruturas de *governance* pretendidas entre parceiros descritas acima, as redes interfirmas, quando mergulhadas na rede mais ampla do tecido social, determinam a articulação de condições de *governance*, que compreendem não só a substância da gestão quanto aos parceiros, mas a relação entre

os agentes envolvidos, a construção de espaços de negociação e os vários papéis desempenhados pelos atores do processo.

A complexidade da rede que se forma alcança os enlaces sociais que obedecem à dinâmica e à lógica de cálculo das redes estratégicas interfirmas, mas também abrange os enlaces sociais com características interinstitucionais. Estes últimos integram à rede não somente os atores esperados dos arranjos interfirmas — parceiros e fornecedores —, mas também outros atores, como governo local, bancos de desenvolvimento e organizações setoriais. Nesta dimensão, as redes de alianças devem alcançar idealmente um sentido de processos de interação nos quais os interesses sejam compartilhados, já que ocorrem num espaço público de negociação.

Vistos de outro ângulo, os enlaces sociais de uma firma com atores como o governo local e outras instituições ajudam a definir sua posição na rede, tendo, portanto, influência sobre a decisão do outro parceiro de compor ou não a aliança. Child (1999) observa que, na fase de formação da aliança, na qual os futuros sócios concebem os próprios interesses em ingressar nela, estes selecionam os parceiros e negociam um acordo. A própria opção pela aliança e a seleção do sócio serão provavelmente fundamentadas no cálculo. Mas como as informações a respeito de sócios previdentes serão sempre limitadas — especialmente aquelas relativas a suas culturas internas, competências e valores —, os juízos deverão ser feitos com base nas reputações dos parceiros. É esta reputação — um elemento intangível da estratégia de negócios das organizações — e seu papel no momento de formação da aliança estratégica que ganham relevância dentro da perspectiva das redes sociais e permitem visualizar o quanto os demais atores organizacionais implicados na rede, ao manterem mecanismos de coesão com um dos parceiros, podem influenciar a decisão do outro parceiro para a formação da aliança.

Em linhas gerais, pode-se dizer que uma reputação positiva indica que uma organização é altamente estimada e retém merecimentos, o que implica ter um bom nome e reconhecimento cultural, institucional, estrutural e cognitivo, ou seja, os elementos que compõem seu contexto social. A reputação de uma organização influencia a confiança e alcança suas alianças e outras relações interorganizacionais, não se reservando ao arranjo dialógico das firmas. Assim, mesmo que na aliança estratégica a construção de espaços de negociação tenha um tratamento que focaliza sobretudo as estruturas de *governance* articuladas entre os potenciais parceiros, os demais atores relacionados, através de laços significativos que mantêm com um ou outro parceiro, promovem a ampliação desta reputação.

A reputação de uma organização é freqüentemente recebida, por exemplo, como informação. Esta informação possui elementos de incerteza, ambigüidade e riscos e interage com elementos cognitivos, que podem servir para ampliar ou reduzir a informação contida na reputação (Dollinger et alii, 1997). Interage igualmente com elementos estruturais.

Compreender como parceiros potenciais avaliam a dimensão intangível da reputação é fundamental no processo de formação de alianças estratégicas e dá ao tema um tratamento que se guia pela abordagem de redes sociais, como no caso apresentado seguir.

4. O caso Multiplex Iguatemi

Características da indústria do cinema

A indústria do cinema sofre atualmente um processo de concentração cujo produto visível e concreto tem sido a proliferação do conceito multiplex de salas de exibição, seja na paisagem das cidades,[3] seja no interior de espaço destinado ao consumo do *shopping center*. Durante muito tempo, uma das características da fileira[4] de cinema foi ser uma indústria onde a fabricação do produto (o filme) e sua colocação à disposição do público não ocorria de forma concentrada nas mãos de um único ator. Assim, a exploração de salas de cinema — a dimensão a retalho[5] da indústria cinematográfica — permanecia fortemente condicionada pelos atores locais: o explorador gerenciava a sala, acolhia o público e recolhia a receita que seria mais tarde repassada em cadeia ao distribuidor e ao produtor. A exploração, na sua essência e origem, era uma atividade de custos fixos e exprimia com freqüência uma lógica de pequeno comércio.

A despeito de sua lógica de pequeno comércio, a exploração de salas sempre teve um papel fundamental no sucesso da fileira. Antes de mais nada, o filme é um produto semi-acabado, que deve ser projetado em sala para que o cinema em sua plenitude exista. Segundo esta concepção do cinema, filme e sala são complementares e indissociáveis nas suas valorizações recíprocas. Neste sentido, a apresentação de filmes sobre outros suportes (televisão e vídeos) é em grande parte substitutiva ao espetáculo e induz ao fechamento de salas.

Por sua vez, embora a concentração no setor de exploração corresponda a uma dominação econômica do produtor e do distribuidor sobre pequenos exploradores de salas de cinema, há na proliferação de multiplex uma dimensão sociocultural que vincula, de certa forma, a sobrevivência econômica da indústria como um todo. Como toda atividade econômica, o cinema está

---

[3] O conceito multiplex de negócios tem proliferado sobretudo nos centros e periferias das cidades da Europa e dos EUA. No Brasil, entretanto, o conceito está praticamente reservado a espaços no interior de *shopping centers*.

[4] A denominação "fileira de cinema" é utilizada como sinônimo de indústria de cinema.

[5] Dimensão a retalho refere-se ao fato da exploração de salas ser uma atividade de varejo dentro da cadeia da indústria.

submetido ao seu contexto sociocultural. Por ser o cinema uma indústria cultural,[6] os hábitos socioculturais e a transformação nos modos de consumo têm um papel determinante.

De fato, o cinema permaneceu um produto sem concorrência potencial direta nem substituto possível até a aparição da televisão: uma situação privilegiada no domínio do divertimento e do lazer. A televisão, no seu início nos anos 1950, era um lazer consumido por categorias abastadas e o cinema, até a popularização da TV, permaneceu como o lazer de massas. Gradativamente, ocorreu uma inversão de posições. E os cinemas "palácios"[7] dos anos 1950 não conseguiriam sobreviver à retração do cinema como arte de massas. Nos anos 1980, torna-se claro para a indústria do cinema — do produtor ao explorador de salas — que o cinema havia sofrido uma grande erosão como arte de massas, embora alguns fenômenos de bilheteria, freqüentemente orquestrados entre produtor, distribuidor e explorador, pudessem dar a entender o contrário.[8]

O aparecimento da televisão tradicional marca o início da redução do espaço do cinema como lazer do grande público, mas a esta concorrência inicial sucederá a concorrência do vídeo, das televisões a cabo e da própria Internet. Alguns aspectos que progridem dentro da sofisticada indústria do audiovisual, tais como a desaparição de fronteiras físicas e geográficas, o anonimato de serviços, a interatividade e o consumo cada vez mais individualizado, vinculam em muito a sobrevivência do mais clássico dos audiovisuais — o cinema — a uma melhor distribuição de seus conteúdos.

O cinema, mais do que os demais audiovisuais, organiza-se em torno da produção de obras originais cujo consumo, para superar o espetáculo em domicílio, precisa ser em ruptura radical com o cotidiano. Como arte, tal ruptura dá-se pela originalidade de seus conteúdos, porém, como audiovisual, a dimensão plurissensorial da consumação de filmes lhe é fundamental. O imperativo tecnológico vai condicionar em parte a existência futura dos cinemas, já que as salas dão o contorno do espetáculo que auxilia esta ruptura.

---

[6] Segundo Edgar Morin, como indústria cultural, o cinema — em sua organização externa — é fortemente determinado pelo seu caráter industrial. A indústria é marcada por uma rigorosa divisão de trabalho, que vai do roteiro até a exploração final nas salas. Ao mesmo tempo, sendo parte da chamada "segunda industrialização", o cinema processa-se nas imagens e sonhos.

[7] Referência que faz André Setaro — crítico de arte e cinema do jornal *A Tarde* — aos cinemas dos anos 1950 e 60, com lotação em alguns casos para até 3 mil pessoas.

[8] *Le rapport du Sénat français sur l'efficacité des aides publiques en faveur du cinéma français*, de 1999, traz uma análise da crise estrutural da indústria do cinema no mundo. Observa que fenômenos de bilheteria como *Star wars*, nos anos 1980, e *Titanic*, nos anos 1990, fazem parecer que a crise no cinema é sobretudo estrutural, atingindo a indústria cinematográfica de diversos países, mas mantendo intactos os estúdios norte-americanos. Na realidade, mesmo a mais poderosa indústria cinematográfica do mundo sofre uma erosão proporcional, quando comparada à idade de ouro do cinema.

No Brasil, segundo relatório setorial do Banco Nacional de Desenvolvimento (Saab & Ribeiro, 2000), a significativa diversificação do entretenimento e lazer nos últimos anos e a concorrência de outros suportes audiovisuais, aliados ao aumento da escassez de tempo, fizeram com que a cadeia cinematográfica enfrentasse um período de declínio. Um quadro negativo que só viria apresentar uma reversão em 1997, motivada pelo novo modelo de exibição cinematográfica, os multiplex. Esta tendência é demonstrada na tabela 1.

Tabela 1

Comportamento do mercado de salas de exibição

Indicador	1997	1998	1999	2000*
Número de salas	1.400	1.301	1.400	1.525
Bilheteria (em milhões de ingressos)	52,5	70,0	70,0	80,0
População (em milhões de pessoas)	163,1	165,1	167,2	169,2
Consumo *per capita* (ingressos vendidos/população)	0,32	0,42	0,42	0,47

Fontes: *Gazeta Mercantil* (6 a 8-3-2000, p. C-6), Baskerville Communications Corp. e Filme B.
*Previsão.

Na realidade, com os multiplex, a concentração passa do setor de distribuição[9] para o de exploração de salas, tanto no Brasil quanto no exterior. As salas imensas, de várias centenas de acentos, desaparecem, cedendo lugar aos complexos multissalas, com espaços integrados de lazer que conjugam salas de cinema, praças de alimentação e outras atrações que se pretende sejam visitadas durante os intervalos entre um filme e outro, ou simplesmente enquanto se aguarda a sessão de um filme de procura intensa. Estima-se que, atualmente, as salas multiplex já representem, no mercado nacional, cerca de 22% das salas de exibição, ou seja, 308 salas (Saab & Ribeiro, 2000). No ano de 1999, a bilheteria das salas multiplex atingiu cerca de 20 milhões de ingressos e previa-se para 2000 um crescimento na ordem de 37%, com a comercialização de 27,4 milhões de ingressos. Além da receita de bilheteria, no caso dos multiplex há de se destacar as receitas complementares auferidas com a comercialização de espaço publicitário, alimentos e bebidas. Estas são exclusivas dos exibidores.

[9] Charles Pathé atribui a si a paternidade da noção de distribuidor: em 1904, ele tem a idéia de renunciar à venda de seus filmes, substituindo-a pela locação aos exploradores de sala e criando, desta forma, a profissão de distribuidor ou de locador de filmes.

A participação dos multiplex na exploração progride de forma significativa, impulsionada por grupos estrangeiros. Assiste-se, em todo o mercado nacional, a um processo que coloca em ação um sistema de alianças e de investimentos estrangeiros que estão em pleno crescimento. O desenvolvimento dos multiplex dinamiza a freqüência e modifica o setor de exploração de salas em todo país, num fenômeno de ganhos de escala significativos. Por um lado, as salas modernizam-se e equipam-se com sistemas panorâmicos e de som ultramodernos. Por outro, o setor se concentra, o tamanho das empresas aumenta e faz desaparecer pouco a pouco a figura do explorador de salas independente.

O fato de a exploração de salas de cinema ter permanecido por um período significativo condicionada pela dinâmica local permitiu o surgimento de trajetórias como a de Aquiles de Mônaco.[10] Se este artigo buscasse o porquê da formação da aliança entre a Orient Filmes e a UCI, a resposta seria relativamente simples e poderia ser encontrada em muitos estudos que há sobre alianças estratégicas. O próprio Aquiles, em entrevista, afirma, sem nenhum constrangimento teórico, que a aliança com a UCI é fruto da leitura correta que fez do seu ambiente.[11] A descrição da dinâmica da indústria, apresentada anteriormente, torna possível afirmar que, antes de tudo, a aliança foi uma estratégia de sobrevivência da parte da Orient Filmes. Por sua vez, a UCI já traz uma tradição em alianças estratégicas como forma de expansão do seu negócio. A própria UCI é resultado de uma aliança estratégica entre a Universal Pictures e a Paramount. A estrutura de rede que se formou com a *joint venture* está representada esquematicamente na figura da página seguinte.

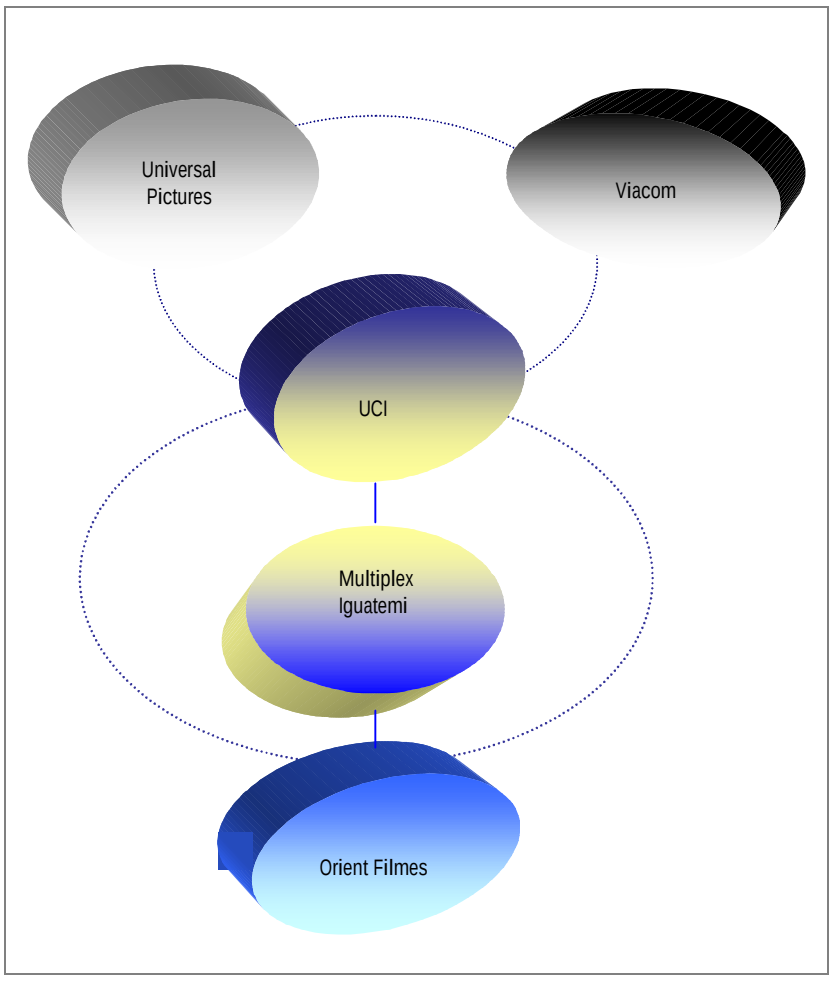
O *porquê* de a UCI ingressar numa aliança estratégica com uma organização local está muito relacionado à dinâmica atual da indústria do cinema. Em face das novas exigências ao cinema como indústria, os grandes distribuidores têm buscado o controle de toda a cadeia, e a exploração de salas é cada vez mais essencial. Por outro lado, a exploração exige um conhecimento íntimo e "a retalho" do mercado, que o parceiro local pode oferecer à UCI. Pode-se explicar a decisão da UCI de formar a aliança também pela posição que a Orient Filmes ocupa na rede, em relação, por exemplo, ao Shopping Iguatemi. A não-realização da aliança com a Orient Filmes significaria para a UCI renunciar ao acesso ao principal *shopping* de Salvador, em número de freqüentadores. Nesta perspectiva, este artigo procurou entender, sobretudo, *como* se deu a construção da aliança, através da constituição de redes sociais articuladas com diversos atores. Assim, a seguir serão apresentados alguns aspectos dos laços sociais da Orient Filmes com os diversos atores da rede.

---

[10] Aquiles de Mônaco é o principal executivo da Orient Filmes e a liderança que conduziu a formação da aliança com a UCI.

[11] A aliança com a UCI é determinante para um posicionamento ainda melhor da Orient Filmes no mercado de Salvador. Com o multiplex, a Orient cresce na proporção direta em que seus concorrentes perdem espaço na exploração de salas no circuito da cidade.

Esquema da rede Multiplex Iguatemi



A Orient Filmes em relação ao parceiro UCI e aos fornecedores

A Orient Filmes, em seu objeto contratual e atuação, é uma operadora,[12] portanto, guardadas as proporções de uma organização local familiar, comparada a um gigante da indústria de entretenimentos. No entanto, a Orient ocupa posição ou *status* semelhante ao de seu parceiro na rede de relacionamentos na qual está inserida. De fato, os laços entre a Orient Filmes — na pessoa de

[12] A denominação "operadora de cinemas" pode ser vista como sinônimo da atividade de exploração de salas, sendo que numa rede de unidades bem mais ampla.

Aquiles de Mônaco — e outras distribuidoras como a Fox, a Warner, a Disney, a United, a Metro e algumas independentes, como a Paris Filmes e a Lumière, eram e são tão significativos quanto os que mantinha e mantém com a Paramount e a Universal — as duas distribuidoras que, em *joint venture*, compõem a UCI. Sendo uma representante local de todas estas distribuidoras, é natural que a Orient Filmes — na pessoa de Aquiles de Mônaco — mantenha com as mesmas laços diretos e de forte coesão construídos ao longo de pouco mais de 20 anos de atuação no mercado de cinema.

O material disponibilizado para a elaboração deste artigo confirma a intenção de pelo menos mais duas grandes operadoras, além da própria UCI, de conduzir uma aliança estratégica com a Orient Filmes no mercado de Salvador. Há um período significativo de negociação entre a Orient Filmes e seus potenciais futuros parceiros. Nas correspondências trocadas entre estes e Aquiles de Mônaco sobressaem de forma constante as referências que os parceiros fazem à reconhecida experiência e conhecimento que o executivo da Orient tem como operador de cinemas no mercado do Norte e Nordeste. São também constantes as referências a aspectos intangíveis, que, com freqüência, fazem parte da vida da gerência e compõem a construção de territórios das lideranças nas estratégias: concordância de expectativas, compromisso, confiança na eficiência de Aquiles de Mônaco, que é visto como o parceiro ideal para o mercado do Norte e Nordeste. Por outro lado, Aquiles de Mônaco também constrói o seu território e age sobre o mesmo de forma proativa. Nas correspondências, entrevistas concedidas e reportagens sobre a Orient Filmes, é constante a temática de uma organização eficiente e inovadora com profundo conhecimento do mercado de exploração de salas no circuito de Salvador.

No processo de construção da aliança Multiplex Iguatemi, os laços sociais existentes e construídos entre a Orient Filmes e duas distribuidoras que compõem a *joint venture* UCI (a Paramount e a Universal Pictures) contribuem para diminuir as incertezas recíprocas de ambos os parceiros até um certo limite. No sentido da perspectiva de redes sociais tratada por Gulati (1998), existe, de fato, estabilização de alguns laços, rotina e compartilhamentos de experiências entre o principal executivo da Orient Filmes e executivos da UCI. Os mecanismos de ganhos sutis de informações, a que se refere Gulati, apresentam-se aos dois parceiros e são resultantes dos laços diretos e das conexões sociais presentes na rede de relacionamentos na qual estão inseridas as duas organizações. Ambas se beneficiam, portanto, das redes sociais nas quais estão emaranhadas. Existe entre os futuros parceiros, também, compartilhamento de experiências em função da rede de relacionamentos.

Por outro lado, o fato de as ações estratégicas e de a gerência gerarem sobretudo produtos intangíveis, tais como lealdade, confiança, rumores, suspeitas, expectativas e reputação, permite a ambos os parceiros criar um território e influenciar-se mutuamente para tomada de decisão no sentido de concretizar a aliança. Se, por um lado, havia a intenção declarada de a opera-

dora estrangeira concretizar a aliança com a Orient, em alguns momentos a UCI aproximou-se do concorrente local da Orient Filmes. Por sua vez, a Orient Filmes — na pessoa de Aquiles de Mônaco — fez valer a posição ou *status* que possui na rede para estabelecer uma aproximação com as demais operadoras interessadas em ingressar em alianças estratégicas com ela.

Pelo menos duas das perspectivas de confiança resgatadas por Child para o estudos sobre alianças estratégicas estão presentes: aquela que se baseia no cálculo e a cognitiva. Ainda assim, ao menos para o parceiro estrangeiro, a reputação do parceiro local — que é identificada na pessoa do seu principal executivo — tem um papel fundamental. De certa forma, se confirma o pressuposto inicial do artigo: as redes sociais e os benefícios informacionais que delas derivam ajudam a diminuir a distância entre a Orient Filmes — uma organização local familiar — e a UCI, um gigante da indústria de entretenimentos. Mas para se ter uma real clareza do papel das redes sociais da Orient na definição da aliança econômica é preciso considerar os laços de coesão e posição em relação aos demais atores locais, como o Shopping Iguatemi, cujos laços significativos com a organização local serão abordados a seguir.

A Orient Filmes e o Shopping Iguatemi

De acordo com o relatório do BNDES, os *shopping centers* ocupam um importante papel na revitalização da indústria de exibição. O *shopping* foi concebido como local de produção e consumo e os multiplex inscrevem-se como um dos empreendimentos âncoras do *Shopping Iguatemi*, seguindo uma tendência dos *shopping centers* mais modernos, que substituem as lojas de departamentos por áreas voltados ao lazer (Heber et alii, 1996). A gestão da rede de serviços que compõe os multiplex, no caso brasileiro, só pode ser entendida dentro da estrutura organizativa articulada com *shopping*. No Brasil, com a consolidação do *shopping center*, na década de 1990, dentro da paisagem urbana, a indústria de exibição virou-se para esse segmento, onde atualmente se concentram quase todos os investimentos do mercado exibidor (Saab & Ribeiro, 2000).

Segundo a UCI, o Multiplex Iguatemi fechou o ano de 1999 liderando a freqüência de público no segmento nacional, com 1,4 milhão de espectadores e uma média superior aos seus similares em outras cidades. Aquiles de Mônaco aponta como fatores preponderantes para este resultado a paixão da população de Salvador pela sétima arte e o poder de atratividade do Shopping Iguatemi, por onde circulam diariamente 150 mil pessoas.

É natural que a atuação de 20 anos no mercado de exploração de salas garanta ao executivo da Orient laços significativos e espaços de negociação com os *shoppings* de Salvador. Na realidade, em dado momento, a história de Aquiles de Mônaco como empreendedor na fileira de cinema se confunde com a história da exploração de salas de cinema da cidade, precisamente quando, no final

da década de 1980, houve a transferência das principais lojas da cidade — na rua Chile e arredores — e cinemas para os espaços dos *shopping centers*. De alguma forma, ele é reconhecido como um dos empreendedores locais que conduziram o deslocamento das salas de cinema do Centro para os espaços oferecidos pelos *shoppings*. O circuito de salas que hoje formam a Orient Filmes constituiu-se prioritariamente nesse período. Como colocado em entrevista pelo próprio Aquiles, a aquisição do espaço no Shopping Iguatemi[13] para a construção de um complexo de multissalas antecede em quase um ano a formação da aliança com a UCI. Desta forma, na rede, a Orient Filmes coloca-se em uma posição que restringe a possibilidade de aliança da UCI com outro parceiro local ou, mesmo, a decisão de ingressar sozinha no mercado de Salvador.[14] O que vale dizer que aliança com o principal *shopping* da cidade antecede a aliança internacional e pode ter sido fundamental para a formação desta.

A Orient Filmes em relação aos bancos de desenvolvimento e ao governo local

O acesso ao mercado de cinemas, e ao do audiovisual como um todo, alcança a instância do Acordo Geral de Tarifas e Comércio (Gatt) da Organização Mundial do Comércio (OMC). A União Européia vem opondo ao exercício de direito de livre comércio, defendido pelos EUA, o exercício do direito de livre expressão artística, para reforçar a exceção do audiovisual, conquistada em 1993.

Recentemente, em reposta à fusão da Time Warner e da America Online (AOL), a Universal Studios — que faz parte da rede da UCI — foi adquirida pelo conglomerado francês Vivendi. O grupo francês é 13º no *ranking* das 50 maiores empresas de entretenimento. Neste mesmo *ranking* figura o grupo nacional Rede Globo de Televisão em 28ª posição. A dinâmica e complexidade da indústria na qual está inserida a cadeia de cinemas não autoriza a pensar no setor através de políticas de fomento ao audiovisual brasileiro que tenham amplitude nacional. Contrariando as aparências, a proliferação dos multiplex significou uma maior exposição do cinema nacional ao público, uma vez que o art. 2º do Decreto nº 3.024/99 determinou cotas de tela para obras cinematográficas brasileiras de longa metragem. Essas cotas devem ser cumpridas pelas sa-

[13] O investimento de R$23 milhões é elevado, mas no seu ano de inauguração, o complexo de 12 salas de cinema integrado à área de alimentação destaca-se por ser primeiro do Brasil em público e em faturamento. A localização dentro do Shopping Iguatemi concorre em muito para o sucesso do empreendimento.

[14] É interessante observar que, dos 90 cinemas que pertencem à UCI no Brasil, apenas 18 salas em parceria com o grupo Severiano, no Recife, e as 12 salas que compõem o Multiplex Iguatemi foram viabilizadas através de alianças com atores locais. As demais salas da rede inglesa constituíram-se via investimento individual.

las, espaços ou locais de exibição pública comercial geminados (os multiplex), de forma progressiva em todas as salas do complexo, num total de 49 dias de exibição de filmes nacionais.

De acordo com o BNDES e o Ministério da Cultura, entre 1997 e 1999 o público de filmes nacionais cresceu de 1,7 milhão para 5,2 milhões de espectadores. Certamente, fatores como uma melhora da produção nacional contribuem. Mas o desenvolvimento de um mercado consumidor através de políticas de formação de público está relacionado à disseminação de mecanismos de incentivo e fomento para a criação de salas de exibição. A receita advinda da sala de cinema representa cerca de 80% da remuneração de produtores e investidores no Brasil. O descrito acima é, de alguma forma, justificativa e conseqüência do apoio do BNDES à implementação dos multiplex no país.

De fato, pelo grande volume de investimento, a implementação dos multiplex envolve quase sempre a articulação de atores públicos e privados. De acordo com o relatório setorial do BNDES, o empreendimento atinge um gasto médio da ordem de US$4 milhões, cuja distribuição se dá como demonstrado na tabela 2.

Tabela 2

Distribuição usual dos gastos necessários à construção e implantação de um complexo multiplex com oito a 10 salas de exibição

Estrutura de gastos	Distribuição usual (%)
Obras civis e instalações	44
Equipamentos nacionais	18
Equipamentos importados (CIF)	36
Outros gastos (arquitetura, gerência de obras e despesas legais)	2
Total	100

Fonte: BNDES (pesquisa da AO2/Geset4 junto ao mercado exibidor).

No caso do Multiplex Iguatemi,[15] parte dos recursos na viabilização do projeto foi fornecida pelo Banco do Nordeste, com apoio do BNDES. A capacidade de Aquiles de Mônaco articular com os bancos de fomento está também relacionada com o apoio institucional que recebeu do governo local. De alguma forma, o empreendimento inscreve-se no objetivo de inserção da cidade em novos espaços econômicos e culturais, que têm sido objeto de escolhas pú-

[15] O total de recursos utilizados para a implantação do multiplex é de cerca de R$23 milhões.

blicas do governo local. O governo local participa ativamente na provisão de infra-estrutura ligada às áreas de cultura e lazer, o que é visto como forma de atrair recursos externos e intervenções concretas do governo em ações focadas na inovação cultural.

Por sua vez, a implantação de multiplex, em face do universo da população de Salvador, é uma modernização seletiva. De fato, os multiplex, como os *shopping centers*, representam equipamentos de lazer significativos apenas para as camadas abastadas da cidade. Ambos constituem espaços de sociabilidade primordialmente assentados em interesses econômicos, mesmo se o primeiro visa a atender a um conteúdo cultural preciso, o filme. Mas de nenhuma forma o empreendimento entra em desacordo com o objetivo de criar vantagens competitivas, através de investimentos públicos e/ou privados, sob a forma de estruturas físicas e sociais que reforçam a base econômica da cidade como exportadora de bens e serviços, turismo e lazer.

Com a inauguração do Multiplex Iguatemi, Aquiles de Mônaco foi homenageado na Câmara de Vereadores com o título de cidadão honorário da cidade, o que simbolicamente demonstra o estreitamento dos laços sociais com o poder local. O título justificou-se, na ocasião, por ter sido um empreendedor local que conduziu a modernização das salas da cidade, dentro do novo conceito *do* multiplex.

5. Considerações finais

Os laços sociais nos quais está envolvida a Orient Filmes carregam, através da liderança de Aquiles de Mônaco, a informação que diminui a incerteza e aumenta a confiança recíproca entre os potenciais parceiros. Ainda assim, parece impossível aos mesmos conhecer-se respectivamente de forma a descartar os riscos de uma futura traição — sempre presente nos arranjos estratégicos interfirmas. A Orient Filmes e a UCI são ambas operadoras e, portanto, concorrentes potenciais. A escolha da *joint venture* como estrutura de *governance* traduz o reconhecimento do alto risco do investimento na aliança para ambos os parceiros.

A reputação da liderança de Aquiles de Mônaco — associada à Orient Filmes — faz esta organização local ter um reconhecimento na rede na qual está inserida e esta reputação influencia a *confiança*, um pressuposto essencial para a formação das alianças econômicas. Através de concepções flexíveis de sua realidade e da ampliação consciente da reputação,[16] Aquiles de Mônaco

[16] A vida gerencial e as ações de lideranças geram muitos produtos intangíveis. A realidade socialmente construída envolve aspectos intangíveis que se concentram ao se relacionar: rumores, lealdades, confiança e concordâncias, memórias, entre outros.

não tem uma atuação passiva na construção da aliança que resultou na *joint venture* Multiplex Iguatemi.

A construção da aliança é, do ponto de vista da forma como estruturou sua realidade, mais uma inovação combinada com a leitura correta do ambiente. Aliado ao papel da reputação, não se pode deixar de destacar o papel significativo dos laços socais entre a Orient Filmes e os demais atores locais para a formação da aliança econômica. O fato de a Orient ter-se colocado entre a UCI e o Shopping Iguatemi, aliado à capacidade de articulação da liderança de Aquiles de Mônaco com o governo local e bancos de desenvolvimentos, é fundamental para a concretização do arranjo. Em entrevistas que concedeu para este artigo, Aquiles de Mônaco pouco quis falar sobre as bases comerciais da aliança estratégica com a UCI. Revelou que, em termos comerciais, a operadora inglesa oferecia as melhores vantagens.

A Orient Filmes foi fundada em 1979. Entre 1981 e 1984, tornou-se a maior distribuidora de filmes de 16mm do Norte-Nordeste. Tinha nos cinemas do interior e na exibição de filmes para empresas uma parte significativa do seu mercado. Com o surgimento dos filmes em 35mm — nova tecnologia da fileira de cinema que apareceu no mercado nos anos 1980 — e do videocassete, Aquiles de Mônaco percebeu uma (re)orientação no mercado. Foi precisamente para garantir a exibição dos novos filmes que adquiriu sua primeira sala, ingressando na exploração de salas de cinema. A explosão dos filmes de 35mm, na década de 1980, e a migração dos cinemas de rua e bairro para o espaço mais seguro do *shopping center* permitiram que a Orient Filmes fechasse rapidamente um circuito de salas em Salvador.[17]

Com a formação da *joint venture*, a Orient Filmes**,** num processo de "internacionalização para dentro",[18] passou a integrar a rede de uma das indústrias mais dinâmicas da economia mundial. A estrutura atual da Orient Filmes modificou-se e engloba um circuito de 40 salas de cinema, quase todas em *shoppings* de Salvador, além de salas no interior da Bahia e em Pernambuco. O Multiplex Iguatemi está sob a gerência operacional de Aquiles de Mônaco, que anuncia a futura inauguração de mais dois multiplex no interior do estado.

Referências bibliográficas

Cabral, Augusto Cezar. Novos arranjos cooperativos: alianças estratégicas e transferência de tecnologia no mercado global. In: Rodrigues, Suzana B. *Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional*. São Paulo, Atlas, 1999. p. 123-49.

[17] Uma oportunidade que Aquiles de Mônaco descreve como fundamental para avançar em relação aos seus concorrentes na ocasião.

[18] A denominação pode ser definida como um processo no qual uma organização local, ao ingressar numa rede de interorganizações internacional, conhece um processo de internacionalização sem, contudo, sair de seu território geográfico.

Charreaux, Gérard. Le statut du dirigeant dans la recherche sur le gouvernement des entreprises. In: *Le gouvernement des entreprise — corpororate governance. Théories et faits*. 1999. p. 471-93. (Collection Recherche en Gestion.)

Child, John. Confiança e alianças estratégicas internacionais: o caso das *joint ventures* sino-estrangeiras. In: Rodrigues, Suzana B. *Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional*. São Paulo, Atlas, 1999. p. 151-82.

D'Ávila, Roberto. O cinema como negócio rentável. In: *Gazeta Mercantil*, 16-9-1999.

Desremaux, Alain. Dynamique de l'organisation. In: Desremaux, Alain. *Théorie des organisations.* Paris, Management, 1998. p. 169-205.

Dollinger, Marc J.; Golden, Peggy A. & Saxton, Todd. The effect of reputation on the decision to joint venture. *Strategic Management Journal*, *18*(2):127-40, 1997.

Granovetter, M. Problems of explanation in economy sociology. In: Nohria, N. & Eccles, R. *Networks and organizations: structure, form and action*. Cambridge, Havard Business School Press, 1992. p. 25-56.

Gulati, Ranjay. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, *19*:293-317, 1998.

———. Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*, *20*:397-420, 1999.

Hahn, Dieter & Greffe, Xavier. *L'emploi et le secteur de l'audiovisuel*. Group de Travail de la Commission Européenne, 1998.

Heber, Florence; Moura, Suzana & Fischer, Tânia. De Pelourinho a shopping cultural. *Revista de Administração*. São Paulo, *31*(2):106-111, abr./jun. 1996.

Morin, Edgar. *Cultura de massas no século XX*. 9 ed. Rio de Janeiro, Forense Universitária, 1997a. v. 1.

———. *Cultura de massas no século XX*. 8 ed. Rio de Janeiro, Forense Universitária, 1997b. v. 2.

Olivier, Amalya & Ebers, Mark. Networking network studies: analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. *Organization Studies*, *19*(4): 459-583, 1998.

Ralite, Jack. Cultures à vendre. *Le Monde Diplomatique*, 2-2-1997, p. 32.

Rodrigues, Suzana B. Formação de alianças estratégicas em países emergentes: o caso Brasil-China. In: Rodrigues, Suzana B. *Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional*. São Paulo, Atlas, 1999. p. 183-205.

Saab, William & Ribeiro, Rodrigo. *Panorama atual do mercado de salas de exibição no Brasil.* Rio de Janeiro, BNDES, 2000. (Relatório setorial do Banco Nacional do Desenvolvimento.)

Sydow, Jörg & Windeler, Arnold. Organizing and evaluating interfirm networks: a structurationist perspective on network processes and effectiveness. *Organization Science*, *9*(3), May/June, 1998.

Swart, Sharon. *The global 50: the ranking of entertainment companies.* 2000.