

CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO DE REDES INTERORGANIZACIONAIS: FATORES DETERMINANTES PARA A SAÍDA DE EMPRESAS PARCEIRAS

LEANDER LUIZ KLEIN

UFSM - Universidade Federal de Santa Maria
kleander88@gmail.com

BRENO AUGUSTO DINIZ PEREIRA

UFSM - Universidade Federal de Santa Maria
brenodpereira@gmail.com

ANDRIELI DINIZ VIZZOTO

UFSM - Universidade Federal de Santa Maria
avizzoto@gmail.com

DENISE ROSSATO QUATRIN

UFSM - Universidade Federal de Santa Maria
dequatin@gmail.com

CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO DE REDES INTERORGANIZACIONAIS: FATORES DETERMINANTES PARA A SAÍDA DE EMPRESAS PARCEIRAS

1 INTRODUÇÃO

As parcerias interorganizacionais, apesar de não serem recentes, são referendadas, em grande parte da literatura, sobre o assunto como uma forma adequada para as organizações manterem-se competitivas e como alternativa de crescimento. Sua importância é bastante visível no que diz respeito às empresas de pequeno e médio porte que, geralmente, tem mais dificuldades em agir isoladamente. O formato organizacional em redes de empresas está relacionado à complementaridade de competências, informações diversificadas e direcionadas, aprendizado e inovação (LIN; YANG; ARYA, 2009), que pode diminuir a incerteza ambiental, suprir as necessidades de recursos das empresas parceiras em redes e ser “uma importante fonte de geração de valor” (CORSTEN; GRUEN; PEYINGAUS, 2011, p. 550).

Entretanto, atualmente, a estrutura e a gestão das redes levantam novas questões. Chao (2011) explica que a cooperação de empresas em redes pode ser vista como uma série de processos de tomada de decisão envolvendo a interação entre as firmas, isso porque a insuficiente compreensão ou a falta de comprometimento de uma das partes pode levar a uma variedade de erros e vieses, e afetar a estabilidade do processo cooperativo, e em alguns casos a continuidade da rede. Aparentemente, se uma empresa sai de uma rede houve um problema na relação, pois este tipo de empreendimento não é formatado para que as empresas saiam, a não ser que ela tenha um prazo determinado de existência, o que não é o foco deste estudo.

Tem-se verificado, empiricamente, que as redes somente trazem vantagens se várias condições, muitas vezes interdependentes, forem preenchidas, o que torna o processo de gestão/governança ainda mais complexo. Muitas redes não conseguem consolidar suas estruturas e seus modelos de gestão, pois aspectos e fatores negativos podem surgir nas relações a ponto de não compensar os investimentos efetuados, fazendo com que as empresas saiam das redes e acabem por levar estas ao insucesso. Estudos como o de Sheng-Yue e Xu (2005) ressaltam que a taxa de falência de redes é superior a 50%. Diante disso, questiona-se: realmente as redes proporcionam benefícios e competitividade, por que algumas empresas se desvinculam delas? Quais as razões que levam a esta retirada? Por que elas saem? A resposta a essas perguntas é justamente o objeto que motiva este estudo.

Para Pesämaa (2007), muitas empresas não estimam as desvantagens/custos de se inserirem em redes e não são capazes de avaliar se estão aptas a entrar nas redes, ou se tal estratégia é um bom negócio. A saída de uma empresa integrante da rede pode ser compensada, em termos de sua competitividade, com a entrada de outra empresa, mas esta ‘rotatividade’ de empresas na rede gera dificuldades para o fortalecimento do grupo, levando a diminuição da otimização dos ganhos e do valor gerado às empresas parceiras. A identificação dos principais problemas e determinantes levam a saída de empresas das redes auxilia os gestores, tanto das empresas quanto das redes, na gestão desses empreendimentos conjuntos. Diante disso, este trabalho tem como objetivo de identificar os fatores os determinantes da saída de empresas das redes de cooperação em que estavam inseridas.

O estudo se justifica por existir pouco conhecimento a respeito do tema e por ser limitado o conhecimento sobre quais esforços e aspectos, bem como quando e como eles são susceptíveis de conduzir ao bom desempenho de alianças colaborativas CHEN (2010). Para Sadowski e Duysters (2008) pouco se sabe a respeito de falha ou insucesso de arranjos estratégicos. Assim, uma maior compreensão sobre o assunto, verificando os problemas que levam à saída de empresas parceiras de redes, pode ajudar a amenizar problemas e dificuldades que surgem desde o processo de formação até o fortalecimento de redes, contribuindo para a sua gestão. Além disso, este estudo se justifica por diminuir as lacunas

existentes no entendimento desse assunto e visa corroborar com a consolidação de um corpo teórico sobre o fenômeno.

2 Antecedentes, processos e resultados percebidos da colaboração

Para compreender e esquematizar os principais determinantes e possíveis fatores que levam as empresas a saírem de redes interorganizacionais, este trabalho se constituiu com pesquisa prévia englobando teorias e estudos sobre falência e problemas de redes interorganizacionais, integrando os determinantes no *framework* ilustrado na Figura 1. A proposição deste *framework* de referência é feita ampliando o modelo de Chen (2010) que propôs a integração de antecedentes, processos e resultados percebidos da colaboração. A diferença é que no estudo de Chen (2010), o autor identificou os determinantes para efetividade da colaboração em redes, e nesta pesquisa visam-se os determinantes para saída de empresas da rede. Cada um dos determinantes identificados é descrito e explicado nos tópicos seguintes.

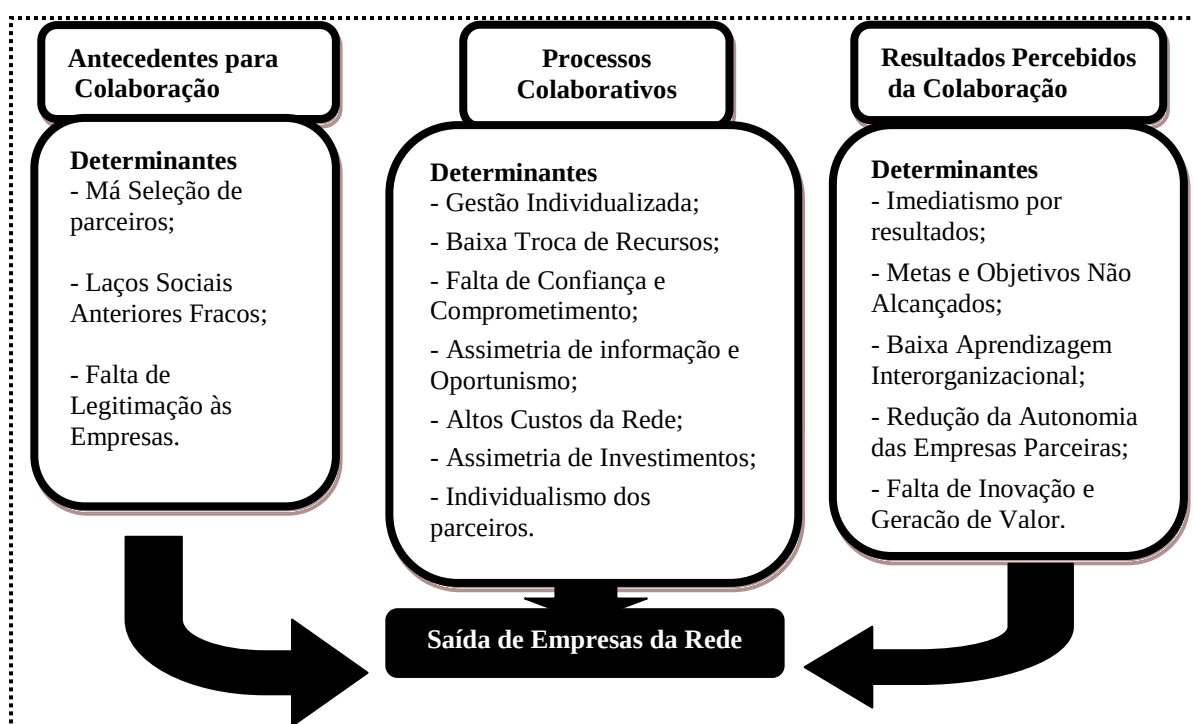


Figura 1: Framework dos determinantes da saída de empresas de redes

Fonte: elaborado pelos autores

2.1 Antecedentes para colaboração

Neste tópico, três determinantes são analisados, conforme exposto na Figura 1. Primeiramente, a decisão do gestor de uma empresa em firmar parceria com uma organização particular pode ser influenciado pela dificuldade de encontrar parceiros, denominada como “imperfeição do lado da oferta” por Van Slyke (2007). Já Graddy e Chen (2006) observaram que, mesmo se as organizações estavam dispostas a cumprir com as exigências de financiamento exigidas para formar uma rede, elas foram limitadas pela sua capacidade em potencial. “Uma compreensão de modelos da seleção do sócio e sua ‘compatibilidade’ podem realçar o desempenho da rede e desse modo aumentar a vantagem competitiva de uma firma em mercados” (HITT *et al.*, 2000, p. 13).

De semelhante maneira, outro aspecto inerente a formação de redes é os laços sociais dos parceiros da rede. Gulati (1995) argumenta que a capacidade de uma organização para aderir a uma aliança é limitada pela sua rede social. O complexo de relações entre membros de um sistema social de diferentes dimensões, recursos e habilidades designa a possibilidade

de formar uma relação e, nesse sentido, os laços sociais anteriores a formação da rede podem aumentar a possibilidade de sucesso da rede. Para Chen (2010), uma organização que tem limitações de capacidade na comunidade (inadimplência com fornecedores) e falta de uma rede social (contatos anteriores) terá uma parceria resultante improvável de ser associada com resultados positivos.

Quanto a falta de legitimação às empresas parceiras, Chen (2010) menciona que as parcerias entre empresas são estimuladas por motivações organizacionais, que transmitem legitimidade às demais empresas parceiras e aos *stakeholders*. Pesämaa (2007) explica que essas atividades referem-se às exigências legais, os recursos que tornam seus serviços e/ou produtos atraentes e, finalmente, a estrutura que cerca a empresa e que faz potenciais interessados se sentirem seguros e confiantes na realização de trocas com a empresa. As principais partes interessadas em geral esperam que uma empresa possa provar ter apoio político, recursos essenciais e estabilidade financeira. Diante do exposto, tem-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

H1: A má seleção dos integrantes da rede está positivamente relacionada à saída de empresas parceiras.

H2: Ter uma relação ou laços sociais anteriores fracos estabelece uma relação positiva com a saída de empresas da rede.

H3: A falta de legitimidade às empresas inseridas na rede está positivamente relacionada à saída de empresas parceiras.

2.2 Processos colaborativos

Nessa parte do trabalho, é exposta a discussão teórica sobre os sete determinantes para saída de empresas de redes referentes aos processos colaborativos, como pode ser visualizado na Figura 1. Referente a gestão individualizada, Wegner e Padula (2010) discorrem que o que diferencia a gestão de redes de empresas da governança corporativa é que naquela os atores são as empresas, e não indivíduos. Em uma rede cooperativa, a gestão é o resultado de um processo de negociação entre os respectivos dirigentes das empresas participantes no acordo. Estas empresas concordam em perder sua liberdade, até certo ponto, e permitem que a gestão da cooperação coordene alguns aspectos de seus negócios, sob o sistema de regras criadas pelo grupo (ALBERS, 2005).

Anderson, Lodish e Weitz (1987) e Dwyer, Schurr, Oh (1987) sugeriram que a tomada de decisões e o envolvimento de todos na formulação dos objetivos são aspectos fundamentais da colaboração e que faz parcerias de sucesso. Contrariamente, uma gestão individualizada e centrada nas decisões de alguns integrantes da rede que gerem a rede priorizando suas necessidades, tende a tornar manifesta a existência de conflitos e desajustes quanto às decisões tomadas. Atividades que promovam a união e sinergia do grupo podem a gestão individualizada, e nesse contexto insere-se a troca de recursos. O processo de intercâmbio de recursos é caracterizado pela estreita interdependência percebida entre os parceiros e por benefícios de trabalhar em conjunto, em comparação o ‘trabalhar sozinho’ (CHEN, 2010).

Dois aspectos que propiciam a troca de recursos são a confiança e o comprometimento dos parceiros. No entendimento de Verschoore e Balestrin (2008), a confiança é um fator das relações sociais que se estabelecem a partir da criação das redes de cooperação, pois elas aproximam os agentes e, dessa forma, as relações acabam extrapolando o plano econômico. A confiança e o comprometimento criam um contexto de colaboração social propício à partilha de informação e aprendizagem (DYER e CHU 2003). Do contrário, sem a presença desses dois aspectos em um ambiente de rede, muitas trocas e atividades conjuntas são dificultadas ou deixam de serem efetivadas e as empresas passam a sair dos arranjos cooperativos nos quais estavam integrados. Para Bachmann; Knights and Sydow (2001), sem um mínimo de confiança e comprometimento é quase impossível o estabelecimento e a manutenção de relações organizacionais bem-sucedidas por um longo período.

Outro problema desagregador da rede é a assimetria de informação e o oportunismo. Williamson (1985) aborda que a assimetria da informação entre os atores envolvidos no processo era prejudicial para promover a *performance* das empresas e que ainda gerava um custo para as mesmas. Ele explica que este comportamento, de caráter oportunista, existe quando um dos atores atua estrategicamente, buscando concretizar seus próprios interesses em detrimento dos interesses de outros atores e sob desobediência das normas (WILLIAMSON, 1985). Dessa maneira, no momento que as empresas da rede não receberem informações similares e começa a se verificar o comportamento oportunista, a complexidade e a incerteza da situação comercial aumentará (LIMA, 2007) e as firmas começarão a projetar salvaguardas para não serem vítimas uma das outras (WILLIAMSON, 1985), o que faz com que a rede estabeleça rígidos mecanismos de controle, e elevando os custos para as empresa nela se manterem.

Referente ao último aspecto citado no parágrafo anterior, Sadowski e Duysters (2008) verificaram, em seus estudos, que um dos problemas das redes é o custo para mantê-las. Tal fator também foi considerado por Pesämaa (2007), ao colocar este fator como uma das desvantagens desse tipo de relação. Do ponto de vista de Jarillo (1998), o pressuposto básico para a continuidade da existência de uma rede de empresas é que os ganhos provenientes da cooperação sejam superiores, em longo prazo, aos lucros que podem ser obtidos fora da rede. Caso esse fato não se concretize, as empresas buscam opções fora da rede, para manter o mesmo padrão a um menor custo.

A Assimetria de Investimentos também é um fator inerente a essa discussão. A Teoria da Ação Coletiva de Olson (1971) traz a ideia central de formação de grupos movidos por interesses econômicos, com um forte apelo ao auto interesse. Conforme o próprio autor discorre, “a razão para pertencer a um determinado grupo revela-se pela chance ou possibilidade de conseguir algo através desse pertencer” (OLSON, 1999, p.18). Além disso, as empresas falham em reconhecer em reconhecer a diferente orientação estratégica dos sócios (DACIN; HITT; LEVITAS, 1997) e a existência de assimetria de incentivos em investir na relação, a qual inevitavelmente surge à medida que a aliança evolui (PEREIRA *et al.*, 2010).

Por fim, discute-se nesse tópico do trabalho o individualismo dos integrantes. Argumenta-se que, quanto mais individualista o sujeito for, maior é a sua tendência a agir de forma oportunista. Campos (2006) afirmam que os insucessos de iniciativas em estruturas associativistas devem-se, principalmente, ao fato de um componente do grupo tenta levar vantagem sobre os demais, caracterizando uma visão individualista. Na visão de Doney, Cannon and Mullen (1998), sujeitos com orientação individualista tendem a interagir de forma competitiva, com baixa lealdade para com os outros e com as organizações parceiras dificultando a formação de relações de confiança e, conseqüentemente, de maior desempenho e geração de benefícios conjuntos para os parceiros da rede.

Os argumentos desenvolvidos são testados com as seguintes hipóteses de pesquisa:

H4: A gestão individualizada tem relação positiva com a saída de empresas parceiras da rede.

H5: A baixa troca de recursos entre as empresas parceiras está é um motivo para a desistência de integrantes da rede do processo colaborativo.

H6: Quanto menor o nível de confiança e comprometimento entre as empresas parceiras, maior a probabilidade de elas saírem da rede.

H7: O comportamento oportunista dos integrantes tem relação positiva com a saída de empresas da rede.

H8: Os altos custos para se manter na rede estão positivamente relacionados à saída de empresas parceiras.

H9: A assimetria de investimentos tem relação positiva com a saída das empresas da rede.

H10: O individualismo dos integrantes está positivamente relacionado com a saída de empresas da rede.

2.3 Resultados percebidos da colaboração

Neste último sub item do referencial teórico, cinco determinantes são discutidos (vide Figura 1). O Primeiro deles se refere ao imediatismo por resultados. Discute-se que atitudes

como a quebra de acordos, normas e princípios que guiam a rede são motivadas pela possibilidade de ganhos num prazo mais curto, ou até em imediato, em detrimento de ganhos futuros, o que impacta na confiança do grupo e aumenta a dificuldade de gestão e coordenação das atividades e a incerteza. No estudo de Klein e Pereira (2012), a partir de uma pesquisa exploratória envolvendo a opinião de sete presidentes de redes de empresas, os autores identificaram este determinante como uma possível causa da saída de empresas de redes. A perspectiva de empresários em auferirem ganhos imediatos ao entrarem em uma rede interorganizacional pode levá-los a se frustrarem e deixarem a rede, uma vez que, muitas redes, quando formadas, geram retornos aos seus integrantes no médio ou longo prazo. Isso gera problemas no alcance de metas e objetivos de todo o grupo.

Quanto ao não alcance de metas e objetivos propostos, Wegner e Padula (2010, p. 74) mencionam que a “continuidade da cooperação é condicionada à capacidade de atingir os objetivos propostos e fazer os membros mais competitivos”. Pode-se dizer que muitos problemas em redes ocorrem a partir da constatação de que os objetivos e metas inicialmente propostas não foram correspondidos. Para Pereira *et al.*, (2010), de maneira específica, uma ideia intrínseca nos estudos relacionados à gestão das redes sugere que os conflitos são causados por objetivos organizacionais não alcançados por um membro da aliança. Outro problema se refere a falta de aprendizagem interorganizacional. Quanto a este aspecto, Pardini; Santos e Gonçalves (2008) discutem que a aprendizagem não é promovida isoladamente. No processo de construção e na vigência da rede, o não compartilhamento do *know-how* constituído e circulante na rede pode levar algumas empresas a não perceberem diferenciais e agregação de valor pelo processo de cooperação, visto que é considerado um elemento-chave, por oferecer o desenvolvimento de competências (LARSSON *et al.*, 1998).

Argumenta-se também que a colaboração com outra organização é vista por muitos como um processo de destruição da autonomia organizacional. Em qualquer aliança de colaboração, os parceiros inevitavelmente lidam com as tensões acerca da autonomia organizacional e do poder diferencial da relação (BRYSON; CROSBY; STONE, 2006). Em uma parceria eficaz, um colaborador deve destinar parte de um “dia-a-dia” de controle sobre as atividades sua organização em troca de ganhos de colaboração (CUMMINGS, 1984). Muitas vezes, a rede limita também os acordos com os fornecedores, reduzindo a autonomia das empresas integrantes. No entendimento de Chen (2010), a redução da autonomia organizacional é um resultado negativo da colaboração e susceptível de ser visto como uma ameaça à continuidade da rede.

Por fim, discute-se o problema da falta de Inovação e Geração de Valor. Para Westerlund e Rajala (2010), há uma relação direta e positiva entre inovação e o processo de colaboração de empresas em rede. Entretanto, quanto a esse aspecto, Pereira (2005) e Ahola (2009) colocam que a queda da relação entre empresas ocorre devido à incapacidade em gerar novos benefícios para seus membros. Nos estudos de Pereira (2005), não foi encontrada nenhuma tentativa mais estruturada para criar novos conhecimentos, visando o benefício coletivo. Nessa situação, as empresas buscam alternativas estratégicas para sair da rede, minimizando os custos e mantendo os benefícios de pertencer a uma rede.

As indagações expostas nesse tópico são testadas pelas seguintes hipóteses de pesquisa:

H11: O imediatismo por resultados está positivamente relacionado com a saída de empresas da rede.

H12: A saída de empresas da rede ocorre por metas e objetivos organizacionais não alcançados.

H13: A baixa aprendizagem interorganizacional está positivamente relacionada à saída das empresas da rede.

H14: A redução da autonomia dos integrantes da rede é um motivo relacionado à saída dos mesmos do empreendimento conjunto.

H15: A falta de inovação e criação de valor para as empresas participantes do empreendimento conjunto está positivamente relacionada à saída das mesmas da rede.

Pode-se verificar que são diversos os fatores que devem receber atenção e serem devidamente observados, desde a formação e durante vigência da rede. Os sub itens deste

tópico do trabalho constituem o embasamento teórico deste trabalho, e serviram para o desenvolvimento do instrumento de coleta de dados que será descrito no tópico seguinte, no qual será apresentado o método de trabalho utilizado nesta pesquisa, e os aspectos a ele inerente, buscando descrever a forma como será realizado o presente estudo.

3 Procedimentos Metodológicos

A população deste estudo é representada por empresas que se desligaram (saíram) das redes de cooperação as quais estavam vinculadas no Brasil. A dificuldade encontrada, no entanto, foi o fato de que não se sabe, ao certo, o número de empresas que saíram das redes. Alguns estudos foram feitos na tentativa de verificar esses números. O estudo de Toigo e Alba (2010), por exemplo, realizado no estado do Rio Grande do Sul, Brasil, verificou que 37 % do total de redes formadas foram encerradas. As empresas pertencentes a este grupo fazem parte da população deste estudo, mas, mesmo assim, o total de empresas que desistiram do processo de cooperação ainda não é conhecido. Isto por que há empresas que saíram da rede em que estavam inseridas, mas a rede a qual elas pertenciam ainda está vigorando, e não há uma estimativa exata do número de empresas que saíram de todas as redes. Diante disso, a população de empresas que saíram de redes foi considerada como desconhecida.

A amostra da pesquisa caracteriza-se como sendo não probabilística, selecionada de forma intencional por acessibilidade. Conseguiu-se uma amostra válida de 140 empresários respondentes por meio da aplicação de uma *survey*. A *survey* foi aplicada em diferentes regiões do estado do Rio Grande do Sul, no Brasil.

Para a coleta de dados, foi utilizado um questionário estruturado com cinco perguntas para cada um dos determinantes (constructos) especificados no referencial teórico deste trabalho. As perguntas foram elaboradas tendo como base a pesquisa teórica realizada pelos autores. Do total de 140 questionários aplicados, 109 deles (77,86%) foram aplicados pessoalmente pelos pesquisadores em 54 cidades distintas. Os outros 31 (22,14%) questionários foram aplicados por telefone com os empresários que se dispuseram a participar do estudo. A medida utilizada para avaliar as respostas dos empresários para cada conjunto de cinco perguntas dos quinze determinantes (constructos) avaliados foi uma escala Likert de 1 (discordo totalmente) até 6 (concordo totalmente). As respostas dos empresários codificadas por meio da escala Likert de seis pontos foram transcritas para uma planilha do Excel 2007, para posterior análise no SPSS e AMOS 18.0.

A análise dos dados obtidos foi feita com a aplicação da técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MME) (Kline 1998; Hair *et al.*, 2005). O primeiro passo realizado foi avaliar a consistência interna dos determinantes analisados pelo cálculo do Alpha de Cronbach. Nessa etapa, foram eliminadas as variáveis observadas que diminuam a consistência interna dos determinantes, procurando obter um valor superior a 0,7 para cada um (HAIR *et al.*, 2005). Após esse procedimento, foi feita a média das variáveis observadas para cada determinante, constituindo 15 variáveis latentes de primeira ordem. Estas variáveis constituídas serviram assim para avaliar o objeto de estudo deste trabalho, a ‘saída de empresas de redes’ (variável latente de segunda ordem).

O modelo proposto foi validado por meio dos índices de ajuste do modelo global, e a partir da significância e magnitude dos coeficientes de regressão estimados. A medida de significância destes coeficientes foi avaliada através de um Teste T, e coeficientes que não atingiram uma significância de 5% tiveram suas relações retiradas do modelo. Outra indicação desses coeficientes é o nível das relações causais dos determinantes do modelo com a saída de empresas das redes, permitindo, por meio da avaliação dos mesmos, a confirmação ou rejeição das hipóteses da pesquisa. Nos tópicos a seguir, apresentam-se os resultados encontrados nesta pesquisa.

4 Resultados

4.1 Consistência interna dos determinantes do *framework* proposto

A mensuração da consistência das variáveis observáveis para validação interna dos construtos foi feita pelo cálculo do Alpha de Cronbach. A Tabela 1 exibe o valor do Alpha de Cronbach para cada construto, o número de itens (variáveis observadas) que medem o mesmo, bem como quais as variáveis que foram eliminadas. Conforme pode ser observado na Tabela 1, o único construto que ficou abaixo do padrão de fidedignidade, indicado por Hair *et al.*, (2005), foi o construto ‘Laços Sociais Anteriores’ (0,696), no entanto, este foi considerado aceitável por ser um valor perto do padrão estipulado. Pode-se verificar, também, que da maioria dos determinantes foi retirada uma ou duas variáveis para adquirir o nível de consistência estipulado como aceitável. A partir do conjunto de cálculos, foi possível considerar como fidedignas as variáveis observadas propostas para a mensuração dos determinantes deste estudo. Validados os construtos, efetua-se, a seguir, a aplicação da técnica de modelagem de equações estruturais para identificar a influência de cada um dos construtos na ‘saída de empresas das redes’ e avançar no entendimento e conhecimento sobre o tema.

Tabela 1: Consistência Interna dos Construtos

DETERMINANTE/ CONSTRUTO	CRONBACH'S ALPHA	NÚMERO DE ITENS	VARIÁVEIS ELIMINADAS
Má Seleção de Parceiros	0,743	5	-----
Laços Sociais Anteriores Fracos	0,696	5	-----
Falta de Legitimação às Empresas	0,914	5	-----
Gestão Individualizada	0,858	5	-----
Baixa Troca de Recursos	0,896	4	Variável 25
Falta de Confiança e Comprometimento	0,797	4	Variável 29
Assimetria de Informação e Oportunismo	0,788	3	Variáveis 31 e 34
Altos Custos da Rede	0,804	4	Variável 36
Assimetria de Investimentos	0,721	3	Variáveis 41 e 42
Metas e Objetivos Não Alcançados	0,856	4	Variável 49
Baixa de Aprendizagem Interorganizacional	0,906	5	-----
Redução da Autonomia das Empresas Parceiras	0,798	4	Variável 57
Pouca Geração de Valor e Inovação	0,833	4	Variável 65
Imediatismo por Resultados	0,927	5	-----
Individualismo dos Integrantes	0,735	4	Variável 75

Fonte: Elaborado pelos autores

4.2 Aplicação da técnica de Modelagem de Equações Estruturais

4.2.1 Medidas de ajuste do Modelo Proposto

Após ter sido calculada a média do conjunto de variáveis observadas para cada determinante, inseriu-se estes no programa AMOS 18.0 para avaliar a relação destes com a variável latente de segunda ordem ‘Saída de Empresas de Redes’. Ressalta-se, no entanto, que na estimação do primeiro diagrama do Modelo Proposto, os resultados encontrados não foram adequados. Primeiramente, o valor da significância para os coeficientes dos determinantes ‘Assimetria de Investimentos’ e ‘Redução da autonomia das empresas parcerias’ foram, respectivamente, 0,101 e 0,188, não sendo assim significativos a 5% (medida adotada como limite de significância). Em virtude disso, efetuou-se a estratégia de aprimoramento do Modelo Proposto. Essa estratégia consiste na retirada dos coeficientes de regressão não significativos e na adição de covariâncias, entre os determinantes, propostas pelo relatório de modificações sugeridas pelo *software* AMOS 18, que inicialmente não foram previstas. Estas

modificações por sua vez, só foram incorporadas caso tivessem argumentação teórica que as justificassem.

4.2.2 Aprimoramento do Modelo Proposto

O primeiro procedimento realizado para o aprimoramento do modelo consistiu na retirada dos dois construtos que não apresentavam coeficientes com relação significativa. Isso implicou na re-estimação do modelo, uma vez que isso repercutia em modificações nos coeficientes e significâncias dos demais determinantes do modelo. Em seguida, efetuou-se a avaliação das modificações sugeridas pelo programa AMOS 18 para ajuste dos índices e validação do modelo. Pela análise dessas modificações, julgou-se conveniente a adoção das seguintes covariâncias:

- 1- Má Seleção dos Parceiros (e1) e Metas e Objetivos Não Alcançados (e10);
- 2- Gestão Individualizada (e4) e Altos Custos da Rede (e8);
- 3- Baixa Troca de Recursos (e5) e Baixa Aprendizagem (e11);
- 4- Falta de Confiança e Comprometimento (e6) e Assimetria de Informação e Oportunismo (e7);
- 5- Baixa Aprendizagem Interorganizacional (e11) e Individualismo dos Integrantes (e15).

Após a retirada das relações não significativas e da inserção das covariâncias sugeridas pelo sistema e suportadas com aporte teórico, o Modelo Resultante apresentou os índices de ajuste apresentados na Tabela 2.

Tabela 2: Índices de ajuste do Modelo Resultante

ÍNDICES	Valor
Qui-quadrado / Graus de Liberdade	2,016
GFI - Goodness of Fit	0,885
CFI - Comparative Fit Index	0,902
NFI - Normed Fit Index	0,826
IFI - Incremental Fit Index	0,904
RMR - Root Mean Square Residual	0,086
RMSEA - Root Mean Squared Error of Approximation	0,085

Fonte: Elaborada pelos autores

A verificação dos índices da Tabela 2 mostra uma apropriação do modelo. A relação qui-quadrado/graus de liberdade atingiu o valor de 2,016 ficando abaixo de 3,0, limite considerado adequado por Kline (1998) e Hair *et al.* (2005). As medidas GFI e NFI ficaram levemente abaixo do padrão aceitável de 0,9, e as medidas CFI e IFI ficam acima, indicando assim um bom ajustamento do modelo. Já em relação aos índices RMR e RMSEA, verificou-se também uma melhora, se comparado como o modelo anterior. O RMR ficou abaixo do limite máximo indicado de 0,1, enquanto que o RMSEA ficou levemente acima do limite de 0,08, mas considerado adequado pela pequena distância do limite aceito. Estes dois índices indicam que os resíduos são adequados para as estimativas das relações. Dessa forma, verifica-se que a retirada das relações não significativas e a inserção das covariâncias indicadas pelo *software* permitiram uma melhora substancial nos valores de ajustamento do Modelo Resultante. A figura 2 mostra o diagrama do Modelo Resultante.

Para a visualização dos pesos (coeficientes) de cada determinante com a variável latente ‘Saída de Empresas das Redes’ e as significâncias de cada relação elaborou-se a Tabela 3, na qual são apresentados estes dados do Modelo Resultante.

A partir da Tabela 3, pode-se verificar que os coeficientes padronizados das relações são significativos estaticamente (1 e 5 %). A medida destes coeficientes permite a análise das hipóteses de pesquisa originalmente formuladas nos tópicos anteriores deste trabalho, que são detalhadas e discutidas na sequencia do trabalho. A magnitude de cada relação permite, também, verificar quais dos determinantes mais impactam na saída de empresas de redes interorganizacionais, com base nos dados obtidos nessa pesquisa.

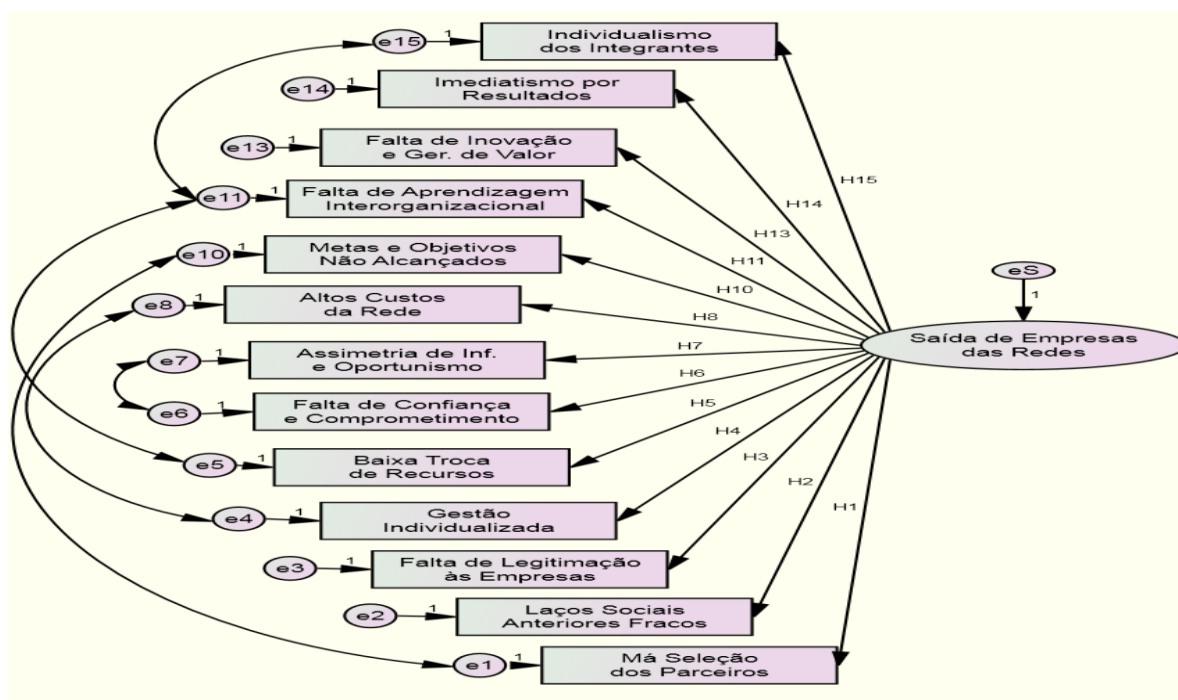


Figura 2: Diagrama do Modelo Resultante

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 3: Coeficientes padronizados e significâncias das relações do Modelo Resultante

RELAÇÕES	Coef.	Valor de Z	Sig.
Má Seleção de Parceiros <--- Saída Empresas	1		a
Laços Sociais Anteriores Fracos <--- Saída Empresas	0,264	2,75	**
Falta de Legitimação às Empresas <--- Saída Empresas	0,535	4,65	***
Gestão Individualizada <--- Saída Empresas	0,522	4,54	***
Baixa Troca de Recursos <--- Saída Empresas	0,608	4,99	***
Falta de Confiança e Comprometimento <--- Saída Empresas	0,641	5,13	***
Assimetria de Informação e Oportunismo <--- Saída Empresas	0,494	4,42	***
Altos Custos da Rede <--- Saída Empresas	0,749	4,49	***
Individualismo dos Integrantes <--- Saída Empresas	0,136	1,49	**
Imediatismo por Resultados <--- Saída Empresas	-0,357	-3,52	***
Metas e Objetivos Não Alcançados <--- Saída Empresas	0,841	5,01	***
Falta de Aprendizagem Interorganizacional <--- Saída Empresas	0,503	4,47	***
Pouca Geração de Valor e Inovação <--- Saída Empresas	0,716	5,41	***

Fonte: Elaborada pelos autores

Nota:***, ** significativos a 1% e 5% respectivamente

a – valor de z não calculado por que este parâmetro foi arbitrariamente fixado em 1,0

4.2.3 Análise do Modelo Resultante

Das quinze hipóteses propostas, duas delas (H9 e H14), foram eliminadas do Modelo Resultante por não apresentarem significância estatística, conforme já mencionado anteriormente. Já, a análise das relações que tiveram significância estatística, verificou-se, pela inquirição do sinal dos coeficientes, a rejeição de apenas uma hipótese (H11), que se refere ao Imediatismo por Resultados e Expectativa de Ganhos de Curto Prazo. Este

determinante está relacionado com a expectativa dos empresários em obterem resultados e retornos imediatos ao ingressarem em uma rede. É sabido que, na maioria das redes de cooperação, os resultados das atividades e empreendimentos conjuntos, muitas vezes, aparecem somente no médio e longo prazo. Assim, caso os empresários ingressem nas redes com a expectativa de ganhos imediatos, dificilmente estes permanecerão nesses arranjos colaborativos. No entanto, nesse trabalho, os resultados não suportaram a hipótese levantada, e verificou-se o Imediatismo por Resultados e Expectativa de Ganhos de Curto Prazo não é um aspecto determinante para saída de empresas de redes de cooperação.

As demais doze hipóteses propostas nesse trabalho foram aceitas. Dentre elas, verificou-se que, pela análise da magnitude dos coeficientes das relações, o determinante que, o que mais impactou na saída de empresas de redes foi ‘Metas e Objetivos Não Alcançados’, referente à hipótese H12. Este fato vem ao encontro do entendimento de Wegner e Padula (2010) sobre o assunto. Estes autores mencionam que a continuidade da cooperação está condicionada à capacidade da rede atingir os objetivos propostos e tornar os membros mais competitivos. De fato, se os objetivos propostos na formação de um empreendimento conjunto desse tipo não estiverem sendo alcançados, é consequência disso, a avaliação negativa das empresas em relação a esse arranjo e sua saída do mesmo. Outro fato que se deve considerar é que o surgimento de conflitos poderá ocorrer caso um ou mais dos objetivos traçados não sejam atingidos, e ocasionar a insatisfação e o desentendimento entre as empresas parceiras, e incitar a saída das empresas da rede.

A discussão feita no parágrafo anterior tem relação com a hipótese H8, aceita neste trabalho. Esta hipótese se refere à avaliação de que os custos que advinham da manutenção da empresa na rede eram altos e que estes superavam os retornos obtidos pela atuação conjunta. Conforme destacado anteriormente, para a integração de empresas em rede são exigidos custos (investimentos de cada parceiro) aos quais as empresas devem se comprometer e investir (ADLER e KWON, 2002). Para que a relação gere uma relação custo X benefício positiva para cada integrante, é necessário que os benefícios econômicos dos parceiros se sobreponham aos custos potenciais de gerenciar a aliança (PARK e UNGSON, 2001). Ora, uma vez que os objetivos propostos no desenvolvimento das redes não estejam sendo alcançados, fica difícil elas proporcionarem retornos que superem os investimentos feitos pelos integrantes, e dessa forma eles decidem por se retirarem das redes.

Outro determinante cuja magnitude do seu coeficiente foi expressiva, em relação aos demais, foi o da ‘Falta de Inovação e Geração de Valor’ (hipótese H15). Estudos anteriores, como os de Pereira (2005) e Ahola (2009), salientam a dificuldade da rede em gerar novos benefícios para seus integrantes ou em inovar, o que gera problemas para manutenção das redes e afasta a satisfação dos integrantes. No entendimento de Pereira *et al.* (2010), apesar de as redes horizontais serem constituídas, em muitos casos, por outros motivos, a inovação torna-se o propulsor da sustentabilidade desses empreendimentos. Caso a rede não gere diferenciais aos seus integrantes e acrescente valor a suas atividades, as empresas passarão a questionar o arranjo cooperativo, e caso não haja uma relação custo X benefício positiva, muitas delas decidem por saírem da rede.

O problema destacado no parágrafo anterior pode ter relação com o fato de existir nas redes uma baixa troca de recursos entre os integrantes. Esta hipótese (H5) foi confirmada com os dados desse estudo como sendo um determinante para saída de empresas de redes. A baixa troca de recursos entre os participantes da rede inibe acesso a diferenciais como o conhecimento tácito, habilidades complementares, novas tecnologias e mercados, a possibilidade de fornecer uma maior gama de produtos e serviços, e inclusive a própria inovação e geração de valor. Ressalta-se, no entanto, que as dificuldades inerentes e a não execução de muitas das atividades, ações e trocas conjuntas se devem a falta de confiança e comprometimento. Muitos autores como Sadowski e Duysters (2008), Bachmann; Knights

and Sydow (2001), Uzzi (1996), Verschoore e Balestrin (2008), Klein e Pereira (2012), Fryxell; Dooley e Vryza (2002), Koza e Lewin (2000), Tiwana (2008), entre outros destacam em seus trabalhos a importância do comprometimento e da confiança entre os parceiros da rede para a efetividade da colaboração. A falta desses dois aspectos pode ser tornar uma barreira para as trocas entre os agentes da rede (empresários e *stakeholders*) e para efetividade do aprendizado interorganizacional e da inovação. Pode ser também, uma via para atitudes oportunistas de alguns integrantes. Nesse artigo, a falta de confiança e comprometimento foi confirmada como um determinante para saída de empresas de redes pela aceitação da hipótese H6.

A aceitação da hipótese da baixa de aprendizagem interorganizacional (H13) se deve, muitas vezes, em virtude da falta de confiança e comprometimento discutida anteriormente. Larson *et al.* (1998) descrevem que a falta de confiança pode ser uma barreira para a criação do conhecimento e para a efetividade do aprendizado interorganizacional. Dessa forma, a perspectiva de que as redes permitem que as organizações explorem e assimilem novos recursos e competências essenciais para seus contextos organizacionais deixa de ser concretizada. Em alguns casos, os problemas identificados até aqui, tem relação com um determinante dos antecedentes para colaboração. Refere-se à hipótese H1, que suporta a relação positiva entre a Má Seleção de Parceiros e a Saída de Empresas de Redes. Pode-se dizer que, mesmo que uma empresa tenha interesse e esteja disposta a cumprir com as regras estabelecidas pela rede, ela pode ter limitações em participar do grande grupo. Caso essa empresa ingresse no arranjo com inobservância de critérios de seleção, existe a possibilidade desta empresa não permanecer, uma vez que estes critérios servem para avaliar a congruência destes com os demais integrantes da rede. Este resultado vem ao encontro de autores como Galbraith (1998); Easton (1997); Child e Faulkner (1998); Dekker (2004); Dyer e Singh (1998); Dyer e Chu (2003) que mencionam a importância da adequada seleção de parceiros para uma compatibilidade e congruência entre os mesmos.

A Má Seleção de Parceiros testada e confirmada na hipótese H1 está intimamente ligada a outros problemas e determinantes para saída de empresas das redes. Em seus estudos, Moeller (2010) avaliou a relação da seleção de parceiros com os níveis de confiança, comprometimento e oportunismo existentes na rede, e a relação destes com o desempenho da rede. O mencionado autor verificou uma associação positiva entre esses aspectos. Já em relação ao oportunismo dos integrantes (H7) vale ressaltar sua relação oposta com a confiança. Nas ações coletivas, oportunismo e confiança aparecem juntos como vetores opostos, ou seja, quanto maior a confiança, menor o oportunismo. Se a confiança entre os agentes for superior ao oportunismo de cada indivíduo, as negociações e atividades conjuntas tendem a ocorrer. Enquanto o oportunismo é um comportamento individual que depende da decisão pessoal de cada indivíduo, a confiança sempre envolve uma decisão, no mínimo, bilateral.

Com relação a aceitação da hipótese H4 sobre a gestão individualizada, verifica-se que esta, aparentemente, não é usada como uma forma de agilizar e dinamizar as decisões relativas as atividades e ações da rede. Quando a gerência da rede toma decisões de forma a buscar primeiramente a realização e efetivação de suas próprias necessidades em detrimento dos objetivos conjuntos da rede, isso pode gerar insatisfações entre os integrantes. Este resultado diverge dos estudos realizados por Wegner e Padula (2010) com redes varejistas na Alemanha. Nesse estudo os autores citam que o aumento na centralização do processo de tomada de decisões é uma clara tendência entre as redes alemãs, o que proporciona agilidade ao processo, mas não significa que as decisões sejam impostas, prejudicando os parceiros. A aceitação das hipóteses H2 e H3 veem a corroborar os estudos de Granovetter (1985) e Pëssama (2007), respectivamente. O primeiro autor argumenta que o comportamento econômico dos agentes é afetado por estruturas sociais que são construídas através do tempo,

o que pode delinear a permanência ou saída da organização do empreendimento conjunto, a rede. Já o segundo autor, se reporta a falta de legitimação organizacional aos parceiros da rede como uma das desvantagens do processo colaborativo.

Por fim, constatou-se a aceitação da hipótese H10 referente ao individualismo dos integrantes como aspecto influenciador da saída de empresas da rede. Triandis (1995) menciona que a pessoa individualista tende a agir de forma autônoma em relação ao grupo e a busca liberdade para adotar comportamentos e atitudes que satisfaçam seus desejos sem que necessite da aprovação de terceiros. Esse comportamento, no entanto, restringe a atuação conjunta e a harmonia do grupo, gerando conflitos negativos que não agregam e não geram ganhos aos participantes.

Destaca-se que o desafio da gestão dos relacionamentos interorganizacionais está associado à obtenção de informações sobre competências requeridas, necessidades, confiabilidade e demais atributos dos potenciais parceiros. Mais especificamente, compreender como selecionar os parceiros, como se dividem e se desenvolvem novos conhecimentos, como aumentar o nível de interação entre os parceiros e como as empresas inseridas em redes socializam seu *know how* pode auxiliar, primeiramente no alcance dos objetivos propostos, e segundo, a conseguir patamares superiores de competitividade e a minimização de conflitos e desarticulações entre os integrantes, e sua possível saída.

5 Considerações Finais

No presente estudo, buscou-se verificar e compreender os determinantes que levam as empresas a retirarem-se das redes das quais participavam. Identificou-se que existem aspectos fundamentais a serem observados já na formação das redes interorganizacionais (anteriores) que impactam em outros fatores na dinâmica das redes (processos e resultados de colaboração) e possibilitam às organizações tomarem medidas proativas para gerir problemas potenciais na formação e funcionamento de redes interorganizacionais.

Da validação do Modelo dos Determinantes da Saída de empresas de Redes, obteve-se como resultado doze construtos válidos e com hipótese aceitas para explicar por que as empresas saem das redes. Na análise do modelo, verificou-se que a magnitude dos coeficientes de alguns determinantes foi maior. Destacam-se os seguintes: ‘Metas e Objetivos Não Alcançados’, ‘Altos Custos para se Manter na Rede’ e ‘Pouca Inovação e Geração de Valor’. A estes aspectos a administração das redes deve remeter especial atenção, pois revelam as principais necessidades e condições para os empresários permanecerem nesses arranjos. No entanto, a má avaliação destes determinantes provavelmente tem relação com outros fatores identificados nessa pesquisa, como a ‘Falta de Confiança e Comprometimento’ e a ‘Má Seleção de Parceiros’ que acabam repercutindo na má avaliação de outros determinantes, e em conjunto incidem na saída de empresas de redes.

As contribuições dessa pesquisa estão subordinadas a algumas limitações metodológicas que são apresentadas para um maior entendimento das possíveis implicações dos resultados obtidos. Primeiramente, com relação à validação do modelo, cabe ressaltar que a validação dos constructos não foi realizada pela aplicação da fatorial confirmatória. Isto implica na não avaliação e peso de cada variável observada separadamente para formação de uma variável latente (construto). A utilização deste procedimento implicaria em limitações amostrais para a estimação do modelo. Torna-se também necessário ressaltar as limitações relativas à validade do modelo. O modelo final, mesmo sendo o resultado do melhor ajuste obtido pela estratégia de aprimoramento do modelo proposto, não é necessariamente a única representação da realidade. Ele parte da confirmação de certas hipóteses suportadas por teoria condizente, e retrata uma relação causal para determinada amostra. Uma replicação deste modelo com outras amostras se faria necessário para sua consolidação.

O estudo a respeito desse assunto em redes remete a algumas questões como: a aparente inobservância ou inexistência de critérios seleção dos parceiros é um fator que condicionou outros aspectos negativos (problemas) para as redes? Até que ponto as empresas estão dispostas a investir em redes? Como a rede pode proporcionar ganhos de cunho social que compensem os investimentos realizados? Estudos que avancem nessas questões devem ser desenvolvidos para aumentar a compreensão sobre o assunto e as possibilidades de sucesso desse tipo de empreendimento, em especial no que diz respeito àqueles formados por empresas de pequeno porte, que, geralmente, possuem maiores dificuldades na gestão de suas atividades.

Por conseguinte, tendo em vista uma das limitações apresentadas anteriormente, sugerem-se estudos de caso realizados com redes de distintos ramos de atividade. Isto poderia dar validade aos resultados encontrados e complementar/corroborar as conclusões alcançadas para o avanço da teoria. Finalmente, a replicação do modelo encontrado, como resultado final do estudo, com outras amostras. Estudos de caso quantitativos com as mesmas finalidades anteriormente discutidas também se fazem pertinentes.

Referências Bibliográficas

- ADLER, P.; KWON, W. Social capital: Prospects for a new concept. **Academy of Management Review**, v.23, n.1, p.15-22, 2002.
- ALBERS, S. **The design of Alliance Governance Systems**. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag, 2005.
- AHOLA, T. **Efficiency in Project Networks: The role of inter-organizational relationships in project implementation**. Unpublished Doctoral Thesis, Helsinki University of Technology, Finland, 2009.
- ANDERSON, E.; LODISH, L.; WEITZ, B. Resource Allocation Behavior in Conventional Channels. **Journal of Marketing Research**, v.24, p.85-97, 1987.
- BACHMANN, R.; KNIGHTS, D.; SYDOW, J. Trust and control in organizational relations. **Organization Studies**, v. 22, n. 2, p. 337-365, 2001.
- BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C.; STONE, M. M. The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. **Public Administration Review**, v.66, Special issue, p.44-55, 2006.
- CHAO, C. Y. Decision-making biases in the alliance life cycle: Implications for alliance failure. **Management Decision**, v. 49, n. 3, p. 350-364, 2011.
- CHEN, B. Antecedents or Processes? Determinants of Perceived Effectiveness of Interorganizational Collaborations for Public Service Delivery. **International Public Management Journal**, v.13, n.4, p.381-407, 2010.
- CHILD, J., FAULKNER, D. **Strategies of cooperation: managing alliances, network and joint ventures**. New York: Oxford University Press, 1998.
- CAMPOS, J. P. **Ações associativistas entre pequenas empresas: evidências, formulação e execução**. 2006, 143 f. Dissertação (Mestrado em Eng. Mecânica) Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2006.
- CORSTEN, D.; GRUEN, T.; PEYINGAUS, M. The effects of supplier-to-buyer identification on operational performance – An empirical investigation of inter-organizational identification in automotive relationships. **Journal of Operations Management**, v.29, p.549-560, 2011.
- CUMMINGS, T. Trans organizational Development. **Research in Organizational Behavior**, v.6, p.367-422, 1984.
- DACIN, M.; HITT, M.; LEVITAS, E. Selecting partners for successful international alliances: Examination of U.S. and Korean firms. **Journal of World Business**, v.32, n.1, p.3-16, 1997.

- DEKKER, H. C. Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and cooperation requirements. **Accounting, Organizations and Society**, v. 29 n. 1, p. 27-49, 2004.
- DONEY, P. M.; CANNON, J.; MULLEN, M.. Understanding the influence of national culture on the development of trust. **Academy of Management Review**, v. 23, n.3, p. 601-620, 1998.
- DYER, J. H.; CHU, W. The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. **Organization Science**, v.14, n.1, p.57-68, 2003.
- DYER, H. J.; SINGH, H. H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. **Academy of Management Review**, v.23, n.4, p.660-679, 1998.
- DWYER, F. R.; SCHURR, P.; OH, S. Developing Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, v.51, p.11-27, 1987.
- EASTON, G. "Industrial networks: a review". In Ford, D. (Ed.), **Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks**. London: Academic Press, 1997.
- FRYXELL, G. E.; DOOLEY, R.S.; VRYZA, M. After the Ink Dries: The Interaction of Trust and Control in Us-Based International Joint Ventures. **Journal of Management Studies**, v.39, n.6, September, 2002.
- GALBRAITH, J.R. Designing the networked organization. In Mohrmann, S.A., Galbraith, J.R. and Lawler, E.E. (Eds), **Tomorrow's Organization: Crafting Winning Capabilities in a Dynamic World**. Jossey-Bass, San Francisco, CA, p. 76-102, 1998.
- GRADDY, E., CHEN, B. Influences on the Size and Scope of Networks for Social Service Delivery. **Public Administration Research and Theory**, v.16, n.4, p.533-552, 2006.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of Embeddedness. **American Journal of Sociology**, v.91, n.3, 1985.
- GULATI, R. Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances. **Academy of Management**, v.38, n.1, p.85-112, 1995.
- HITT, M. A.; LEVITAS, E.; ARREGLE, J.; BORZA, A. Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts: Resource-Based and Organizational Learning Perspectives. **Academy of Management Journal**, v.43, p.449-467, 2000.
- JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management**, vol. 9, n.1, p.31-41, 1998.
- KLEIN, L. L. ; PEREIRA, B. A. D. . Por que as empresas saem de redes? Contribuições para formação, gestão e fortalecimento de redes interorganizacionais. In: EnANPAD-2012 – Rio de Janeiro, **Anais..** Rio de Janeiro, 2012.
- KLINE, R. B. **Principles and practices of structural equation modeling**. New York: Guilford, 1998.
- KOZA, M. P.; LEWIN, A. Y. Managing partnerships and strategic alliances: Raising the odds of success. **European Management Journal**, v.18, p.146 -151, 2000.
- LARSON, R., BENGTTSSON, L.; HENRIKSSON, K.; SPARKS, J. The Interorganizational Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliances. **Organizations Science**, (Special Issue). v.9, n.3, p.285-305, 1998.
- LIMA, P. E. S. **Redes Interorganizacionais: uma análise das razões de saída das empresas associadas**. 2007. 105 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2007.
- LIN, Z.J.; YANG, H.; ARYA, B. Alliance partners and firm performance: resource complementarity and status association. **Strategic Management Journal**, v.30, n.9, p.921-940, 2009.

- MOELLER, K. Partner selection, partner behavior, and business network performance: An empirical study on German business networks. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 6, n.1, p. 27 – 51, 2010.
- OLSON, M. **The Logic of the Collective Action**: Public Goods and the Theory of Groups. President and Fellows of Harvard College. 1971. 185 p.
- OLSON, M. **A lógica da ação coletiva**: os benefícios públicos e uma Teoria dos Grupos Sociais. São Paulo: EDUSP, 1999.
- PARDINI, D. J.; SANTOS, R. V.; GONÇALVES, C. A. A dinâmica da aprendizagem intra e interorganizacional: perspectivas em estratégias cooperativas e competitivas utilizando as tipologias de *exploration* e *exploitation*. **Revista Economia e Gestão**, v.8, n.18, p.134-150, 2008.
- PARK, S. H.; UNGSON, G. R. Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: a conceptual framework of alliance failure. **Organization Science**, v. 12, n. 1, p. 37-53, 2001.
- PEREIRA, B. A. D. **Estruturação de Relacionamentos Horizontais em Rede**. 2005. 219 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.
- PEREIRA, B.A. D.; VENTURINI, J. C.; WEGNER, D.; BRAGA, A. L. Desistência da cooperação e encerramento de Redes Interorganizacionais: em que momento essas abordagens se encontram? **RAI – Revista de Administração e Inovação**, v.7, n.1, p. 62-83, 2010.
- PESÄMAA, O. **Development of relationships in interorganizational networks: Studies in the tourism and construction industries**. Unpublished Doctor's thesis, Luleå University of Technology, Strömsund, Sweden, 2007. Disponível: http://mpira.ub.uni-muenchen.de/8478/1/MPRA_paper_8478.pdf >, Acessado em: 13/07/2011.
- SADOWSKI, B.; DUYSTERS, G. Strategic technology alliance termination: An empirical investigation. **Engineering and Technology Management**, v.25, p.305 - 320, 2008.
- SHENG-YUE, H.; XU, R. Analyses of strategic alliance failure: a dynamic model. In: **International Conference on Management Science and Engineering – ISTP, 2005**, Harbin Institute of Technology, Russia, 2005.
- THEURL, T. From corporate to cooperative governance. In: THEURL, T. **Economics of interfirm networks**. Tübingen: Mohr Siebeck, Cap.3, p.149-192, 2005.
- TIWANA, A. Do bridging ties complement strong ties? An empirical examination of alliance ambidexterity. **Strategic Management Journal**, v.29, p. 251–278, 2008.
- TOIGO, T.; ALBA, G. R. Programa Redes de Cooperação do estado do Rio Grande do Sul: Perfil das Redes de Empresas acompanhadas pela Universidade de Caxias do Sul. XIII Semead – Seminários em Administração. **Anais...** São Paulo, Edusp, 2010.
- TRIANDIS, H. C. **Individualism and Collectivism**. Boulder, CO: Westview, 1995.
- UZZI, B. The sources and consequences of embeddedness for the economic Performance of Organizations. **American Sociological Review**, vol. 61, p. 674-698, 1996.
- VAN SLYKE, D. M. Agents or Stewards: Using Theory to Understand the Government Nonprofit Social Service Contracting Relationship. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v.17, n.2, p.157-187, 2007.
- VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores Relevantes para o Estabelecimento de Redes de Cooperação entre Empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, Out./Dez, 2008.
- WEGNER, D.; PADULA, A. D. Governance and Management of Horizontal Business Networks: An Analysis of Retail Networks in Germany. **International Journal of Business and Management**, v. 5, n. 12, p. 74-88, 2010.
- WESTERLUND, M.; RAJALA, R. Learning and innovation in inter-organizational network collaboration. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.25, n.6, p.435–442, 2010.