

## **Expansão do número de associados em redes horizontais: proposição de um framework**

**DENISE ROSSATO QUATRIN**

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

**JÉSSICA MAIER PINTO**

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

**TAMIRES SILVA DA SILVA**

UFSM - Universidade Federal de Santa Maria  
tamires2004@hotmail.com

**RICARDO MACHADO LÉO**

UFSM - Universidade Federal de Santa Maria  
ricardomachado\_3@hotmail.com

## 1. Introdução

As organizações nunca antes vivenciaram tantos desafios e concorrência como atualmente. Foi no início do século XIX, motivada principalmente pelas mudanças tecnológicas, que surgiu a necessidade de pensar a gerência das organizações de forma estratégica para que elas pudessem superar as dificuldades e a concorrência do mercado. Nesse contexto, principalmente micro e pequenas empresas têm buscado alternativas para diferenciarem-se no mercado e manterem-se competitivas, considerando a participação em redes interorganizacionais uma forma estratégica de se posicionar.

Quando as empresas, principalmente as micro e pequenas, não conseguem competir isoladamente no mercado, as redes interorganizacionais são alternativas apropriadas para suprir as necessidades das atividades produtivas do presente e, com maior proeminência do futuro (VERSCHOORE, 2003).

O desenvolvimento de redes interorganizacionais é uma forma de atuação estratégica de mercado, que está relacionada à complementaridade de competências, informações diversificadas, aprendizado e inovação (LIN *et al.*, 2009). Lorange e Roos (1996) afirmam que as redes possibilitam maior acesso a novas tecnologias, economia de escala, superação de barreiras alfandegárias e legais, além de ser uma forma de as empresas se prevenirem contra concorrentes. É, portanto, uma forma que as empresas encontram para permanecerem no mercado de forma competitiva.

As redes interorganizacionais, visando também seu crescimento e fortalecimento, devem buscar gerar sempre novos benefícios aos associados, ampliando sua atuação. Segundo Verschoore e Balestrin (2008), o crescimento do número de associados em uma rede possibilita obter ganhos de escala e poder de mercado.

Destaca-se que muitas redes interorganizacionais se formam com o intuito inicial dos associados de obterem benefícios financeiros. Lima (2007) observou que, em diferentes redes de cooperação do Rio Grande do Sul, a entrada de associados em redes foi motivada, principalmente, pela busca por redução de custos, aumento do poder de barganha e melhora de preços e descontos, fatores já diagnosticados em estudos anteriores e relacionados a um retorno financeiro. Nesse mesmo estudo, a autora pode relatar que, nas redes estudadas, quanto maior o número de associados, maior deve ser o ganho das empresas, visto que o poder de compra total aumenta e a rede adquire maior poder de barganha no processo de negociação de compras. Nesse sentido, compreende-se que a expansão do número de associados possibilita o alcance dos objetivos principais dos associados às redes interorganizacionais, contribuindo então, para o fortalecimento e consolidação das mesmas.

Dadas essas informações, busca-se com esse estudo, propor um *framework* para a expansão do número de associados em redes interorganizacionais. Para tanto, buscou-se, na literatura relacionada à expansão em redes interorganizacionais aspectos a serem considerados para esse fim.

## 2. Revisão bibliográfica

### 2.1 Redes interorganizacionais: ciclos de vida e necessidade de expansão do número de associados

O tema redes interorganizacionais está constantemente sendo estudado e revisto, uma vez que, na prática, é uma forma estratégica utilizada, de forma crescente, pelas organizações, que ainda passa por mudanças e adaptações. Berry, Brower, Choi, Xinfang Goa, Jang, Kwon, e Word (2004) identificam a explosão no uso de redes como modelo, tanto na literatura popular como acadêmica.

Nesse sentido, há de considerar, também, que existem diferentes definições para esse termo e, dadas essas diferentes designações, cabe salientar que redes horizontais e redes de cooperação serão termos utilizados como sinônimos nesse estudo, caracterizando-se como

uma união de empresas com alguns objetivos em comum, que buscam, através de uma relação de longo prazo, ampliar seus diferenciais competitivos. A utilização desses termos justifica-se pela afirmação de que redes horizontais caracterizam-se pela complementaridade ou similaridade dos atores, podendo também ser denominadas de redes de cooperação (PEREIRA, VENTURINI e VISENTINI, 2007).

Oliver (1990) considera que essas redes sejam “transações relativamente constantes, fluxos e ligações que ocorrem entre e no meio de uma ou mais organizações em seus ambientes”. Em uma perspectiva mais recente, Santos et al. (1994 *apud* AMATO NETO, 2000) conceitua redes horizontais da seguinte forma

as redes horizontais de cooperação são aquelas nas quais as relações de cooperação se dão entre empresas que produzem e oferecem produtos similares, pertencentes a um mesmo setor ou ramo de atuação, isto é, entre uma empresa e seus próprios concorrentes. Por serem concorrentes diretos, que disputam acirradamente o mesmo mercado, esse processo merece cuidados especiais, pois dá margem a um maior número de conflitos do que o modelo das redes verticais de cooperação. As redes horizontais de cooperação são implantadas, na maioria das vezes, quando as empresas, isoladamente, apresentam dificuldades em: adquirir e partilhar recursos escassos de produção; atender interna ou externamente ao mercado em que atuam; lançar e manter nova linha de produtos. (AMATO NETO, 2000, p. 49-50)

Nessa mesma linha, Gulati (2007) afirma que as formas de configurações estruturais mais modernas podem ser definidas como acordos duradouros entre duas ou mais empresas envolvendo troca, compartilhamento, ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias e serviços. Sendo assim, configura-se como um tema com algumas definições já bem estabelecidas e muitos conceitos que evoluem conforme as redes interorganizacionais também modificam-se.

Considerando-se o contexto onde se formam as redes interorganizacionais e as motivações para isso, Child e Faulkner (1998) afirmam que as cooperações entre empresas são geralmente constituídas quando duas ou mais organizações colaboram entre si, frente a uma ameaça ao desenvolvimento, que seja comum para ambas, ou ainda, frente a uma oportunidade, que não seria alcançada, caso as organizações atuassem individualmente.

De forma sintética, Balestrin (2005) afirma que as redes horizontais se caracterizam por preservar a independência das empresas, apesar do fato de serem constituídas por empresas interdependentes que optam por desenvolver algumas atividades de forma conjunta.

Os estudos já realizados no contexto de redes interorganizacionais apontam as vantagens que as organizações conseguem por meio dessas. Verschoore (2004) cita que o compartilhamento de recursos, ideias, experiências, conjunto de processos e inovação são melhorias intrínsecas às redes. Além dessas vantagens, Pesämaa e Hair (2007) ressaltaram o desenvolvimento da legitimidade e aumento da reputação das empresas, fazer parte de um grupo especializado, maior facilidade de obter financiamentos e o fato de se poder compartilhar e complementar recursos e competências.

Essas vantagens, além de outras características intrínsecas e específicas das redes interorganizacionais, servem inicialmente como motivadores para que as organizações participem de processos cooperativos. Provan e Kenis (2008) afirmam que as organizações formam redes para uma variedade de razões, incluindo a necessidade de ganhar legitimidade, atender os clientes de forma mais eficaz, atrair mais recursos e resolver problemas complexos. Consideram ainda que, independentemente do motivo específico, de um modo geral, todas as organizações da rede estão buscando alcançar algum fim que não poderia ter alcançado de forma independente.

Os fatores motivadores são apenas parte de uma fase inicial desses relacionamentos e, as alianças são frequentemente organizadas e descritas de acordo com o ciclo de vida (DWYER et al., 1987; LORANGE e ROSS, 1996; RING e VAN de VEN, 1997). Parcerias têm diferentes fases de ciclo de vida e cada fase requer atenção gerencial diferente

(SPEKMAN et al., 1998). Lorange e Roos (1996) sugerem um ciclo de vida com três fases, de acordo com o tempo e o nível de comprometimento de recursos pelas partes envolvidas: formação, implementação e evolução. Esse modelo propõe uma evolução no sentido de que primeiramente a aliança depende das “empresas-mãe” e que na fase final a aliança “exerce autonomia relativa plena”. Mesmo assim, os autores consideram que as relações podem não seguir essa gradual evolução, podendo uma aliança começar logo na segunda ou na terceira fase, assim como pode encerrar antes mesmo de alcançar a terceira fase.

Murray Jr. e Mahon (1993) descrevem um ciclo de vida em cinco fases: (1) contatos iniciais (*courtship*), (2) negociação, (3) arranque / inicialização (*startup*), (4) manutenção e (5) terminação, separação amigável ou extensão. A fase 1 é quando os parceiros buscam informações sobre as empresas, avaliam os pontos fortes e fracos, desenvolvem contatos iniciais e avaliam criticamente quais os benefícios e os custos da aliança. Essa serve para minimizar os custos e diminuir as chances de interrupção organizacional em fases posteriores. Se a fase de contatos iniciais é bem sucedida, então as organizações começam as negociações detalhadas para elaborar um acordo contratual. Após, a fase de arranque / inicialização começa com as atividades conjuntas. Uma vez que a fase de arranque / inicialização estiver concluída, as organizações envolvidas geralmente movem-se para a fase de manutenção. É possível, no entanto, que a fase de arranque / inicialização falhe e as organizações se movam diretamente para a fase de terminação. Na fase de manutenção ocorre a rotinização das operações e aparecem as relações hierárquicas, havendo uma aproximação operacional das empresas. Por fim, tem-se o término da aliança, que pode se dar por diferentes motivos, pelo fim da relação específica, com extensões em outras áreas de interesse mútuo, pela separação amigável e conclusão da aliança sem maiores relações imediatas entre os parceiros ou por um divórcio hostil.

Há ainda outros autores que estabelecem ciclos de vida em relacionamentos interorganizacionais de diferentes formas. Wegner (2011) afirma que o ciclo de vida em alianças é composto por quatro fases, não necessariamente em um processo linear: contatos iniciais, formatação legal e organizacional, desenvolvimento e consolidação. A fase de contatos iniciais refere-se ao período que os parceiros concebem a cooperação, percebem dificuldades comuns e visualizam oportunidades conjuntas. Wahyuni (2003) afirma que a seleção de parceiros é parte da fase de formação e, por sua vez, possui diversas etapas, as quais a literatura não apresenta de forma inteiramente consistente. Além disso, a seleção de parceiros é vista como crucial para a formação, o funcionamento e posterior sucesso ou fracasso do empreendimento (BEAMISH e BANCKS, 1987; NIELSEN, 2003). Há então a formatação legal e organizacional, quando estabelecem-se as normas e regras de conduta e começam a ser realizadas operações por meio da cooperação, o que propicia o desenvolvimento. No período de consolidação, há o desenvolvimento de ações integradas e surge a necessidade de expansão da rede interorganizacional. Wahyuni (2003) afirma ainda que na fase final os parceiros tentam descobrir maneiras que podem fortalecer o desenvolvimento de sua aliança.

Outros autores, no entanto, criticam esses modelos, propondo que as alianças são complexos fenômenos sociais evolutivos. Powell (1990) afirma que muitos autores têm concordado que as redes de empresas são uma nova forma de organização econômica e outros afirmam que elas são uma nova forma de organização social. Nesse sentido, Doz e Baburoglu (2000) *apud* Doz et al. (2000) propuseram um modelo mais detalhado, no contexto de colaborações para Pesquisa e Desenvolvimento, com nove fases: (1) identificação de interdependências, (2) desenvolvimento de normas comuns de resolução de problemas, (3) início da cooperação: necessidade de uma entidade focal, (4) seleção de participantes, (5) especificação do futuro almejado, (6) garantia da capacidade dos participantes para contribuir,

(7) *design* da cooperação, (8) aprendizado e ajustamento ao longo do tempo, e (9) ampliação da abrangência e dos compromissos.

Observa-se com esses modelos que, independente da forma de concepção das relações, tem-se uma última fase, predominantemente caracterizada pela busca de algo além do que já se tem, visando o fortalecimento e ampliação da atuação da cooperação, sendo esse aspecto salientado pelas fases de evolução, Lorange e Roos (1996); fase de extensão, Murray e Mahon, 1993; fase de consolidação, Wegner, 2011 e fase de ampliação da abrangência e dos compromissos, Doz e Baburoglu (2000) *apud* Doz et al. (2000) . Nesse sentido, tem-se que uma das formas para promover o desenvolvimento e ampliação de uma cooperação interorganizacional é justamente através da expansão do número de associados. Balestrin e Verschoore (2008) afirmam que o crescimento do número de associados de uma rede proporciona maior escala e poder de mercado. É nesse sentido também que Bierly III e Gallagher (2007) afirmam que a capacidade de gerenciar com êxito as etapas para a seleção de parceiros torna-se cada vez mais importante.

## **2.2 Modelos e estudos de expansão do número de associados em redes interorganizacionais**

Nesse item serão apresentados, a partir da literatura analisada, os principais modelos utilizados para a expansão do número de associados em relações interorganizacionais. Essas servirão de base para o conhecimento da evolução do tema e para a definição de um *framework* a ser aplicado no presente estudo.

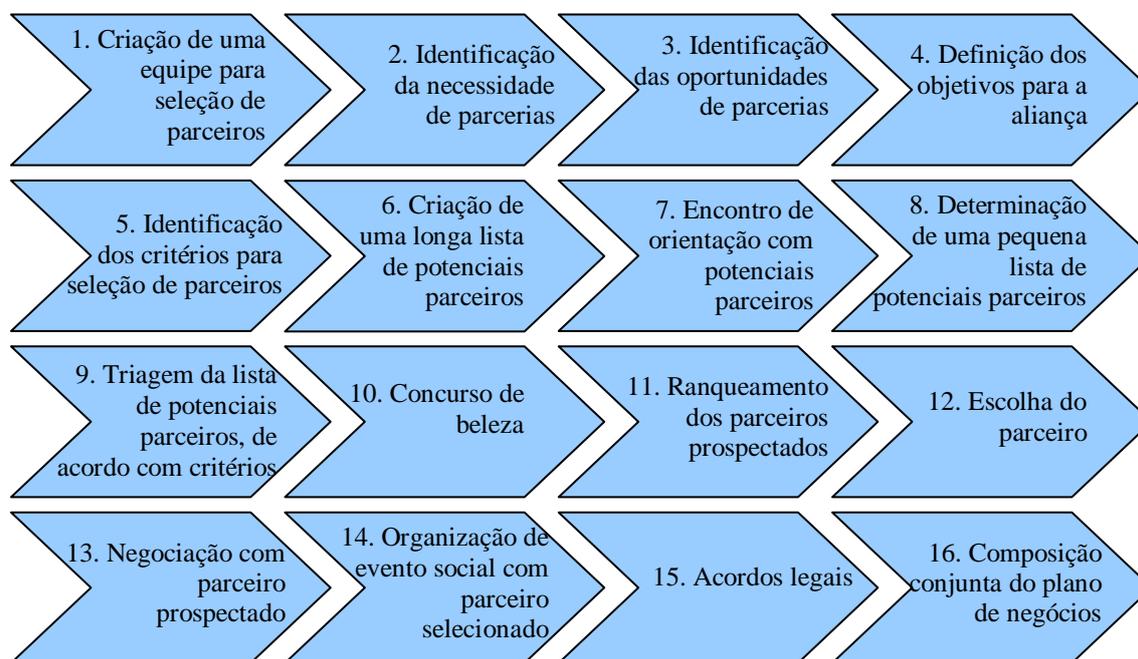
### **2.2.1 Duisters, Duysters e De Man (2011)**

O modelo de Duisters et al. (2011) é proposto a partir de diversos estudos (DE MAN et al., 2001; CHUNG et al., 2000; BEEKMAN e ROBINSON, 2004; BROUTHERS et al., 1995; DENT, 2004; ELLRAM, 1991; NIELSEN, 2003; NIJSSEN et al., 2001; SPEKMAN ET AL., 2000; VARIS e ELFVENGREN, 2005).

Duisters, Duysters e De Man (2011) tiveram por base os estudos acima citados e, então, propuseram um modelo que apresenta dezesseis possíveis fases do processo de expansão do número de associados em uma aliança, conforme figura 1.

A primeira fase configura-se pela responsabilização de uma equipe em relação à seleção de parceiros. Na segunda, deve-se identificar as necessidades de parcerias, o que recai na análise da estratégia e da capacidade, a fim de determinar como um parceiro pode melhor ajudar. A terceira fase visa identificar oportunidades de parcerias, visualizando se há parceiros disponíveis. Assim, tem-se a fase 4, quando se definem os objetivos para a aliança, além dos objetivos para o parceiro em potencial. A fase 5 configura-se pela identificação dos critérios de seleção dos parceiros. Nessa fase, os autores citam Glaister (1996) e Douma et al. (2000), que salientam fatores fortes (solidez financeira, posição de mercado) e flexíveis (cultura, química pessoal) a serem considerados. A fase 6 envolve a criação de uma longa lista de potenciais parceiros, que pode ser construída pela aferição de potenciais candidatos ou considerando parceiros já existentes. A fase 7 caracteriza-se por um encontro de orientação junto aos potenciais parceiros, o qual pode diminuir a lista dos potenciais parceiros, configurando-se a fase 8. Na fase 9, efetua-se uma triagem mais detalhada dos parceiros selecionados em relação aos critérios de seleção de parceiros, reduzindo ainda mais a lista. Posteriormente, a fase 10 sugere que os candidatos remanescentes apresentem-se e exponham suas ideias relacionadas à aliança, no que os autores chamam de "concurso de beleza". A fase 11 configura-se por um ranqueamento de acordo com a adequação aos critérios de seleção, o que leva a uma escolha por parceiro(s), que configura-se a fase 12. A negociação final da aliança é realizada na fase 13. As negociações finais da aliança são realizadas na etapa 13. Os autores sugerem que na fase 14 seja realizado um evento social informal, antes do processo de

seleção de parceiros. Os acordos legais são elaborados na etapa 15, seguido de um plano de negócios para a aliança, que configura-se a etapa final. Esta última etapa operacionaliza a aliança e é quando começam os primeiros procedimentos para a implementação.



**Figura 1 – Processo de expansão do número de associados segundo Duisters, Duysters e De Man (2011)**

Fonte: elaborada pela autora, a partir de Duisters, Duysters e De Man (2011)

Para verificar empiricamente o modelo, foram enviados 500 questionários para os administradores de alianças em todo o mundo. Essas alianças foram escolhidas a partir do banco de dados da Alliance Best Practice (ABP) e os autores obtiveram um retorno de 100 questionários (20% da população).

Como resultados, os autores identificaram que as fases mais frequentemente utilizadas são a identificação de parcerias no mercado (fase 3), definição dos objetivos da empresa para a aliança (fase 4) e negociação da aliança com o parceiro em potencial (fase 13). Além disso, concluíram que determinadas fases foram mais importantes para o sucesso de uma aliança, tais como: desenvolvimento de uma equipe de seleção de parceiros (fase 1), triagem da lista de potenciais parceiros, de acordo com critérios de seleção (fase 9) e negociação da aliança com o parceiro prospectado (fase 13). Essas etapas foram usadas mais frequentemente por empresas bem sucedidas do que por empresas mal sucedidas.

#### 2.2.2. Estudo de Varis, Kuivalainen e Saarenketo (2005)

Esse estudo teve o objetivo de explorar como novos empreendimentos corporativos usam os parceiros para a comercialização internacional. Um estudo de caso representativo é utilizado para ilustrar os processos de seleção de parceiros e avaliação na indústria de software.

O estudo foi um caso único na organização SOFTPRO visando proporcionar uma visão holística de como uma empresa pode ou deve avaliar e selecionar parceiros. Para tanto, realizaram entrevistas formais com um questionário semi-estruturado, além de acessarem dados secundários como relatórios da empresa e outros documentos escritos. Foram entrevistados gestores responsáveis por questões relacionadas aos parceiros. A empresa desse

estudo de caso opera em todo o mundo usando parceiros na implementação, instalação e personalização de seus produtos.

Os resultados desse estudo possibilitaram a criação de um modelo composto por 11 fases, conforme tabela 1:

**Tabela 1: Fases para ampliação do número de parceiros, segundo Varis, Kuivalainen e Saarenketo (2005)**

ase	Questões tratadas
1. Primeiro contato	- Preenchimento de formulário de candidatura de parceiro - Coleta de informações - Informações dadas sobre critérios de validação
2. Primeiras negociações	- Análise de negócio (análise de produtos e competências) - Avaliação de parceiro e apresentação do programa
3. Análise dos potenciais parceiros	-Preenchimento do formulário de análise de parceiro
4. Segundo estágio de negociações	- Visita do potencial parceiro - Preparação do plano de negócio - Esboço de contrato
5. Assinatura de contrato	
6. Primeiras fases da parceria	-Estabelecimento de pasta do parceiro, coleta de primeira informação - Discussão e análise de questões de formação - Concordância nos critérios de monitoramento de parceiros
7. Treinamento	- Participação dos colaboradores dos parceiros em treinamento
8. Consultor ministra treinamento	- Consultoria in loco para novo parceiro
9. Caso piloto	- Primeiro cliente
10. Operações normais	
11. Análise	- Reunião de parceiros e avaliações -Desenvolvimento de planos de Marketing, etc

Fonte: Varis, Kuivalainen e Saarenketo (2005)

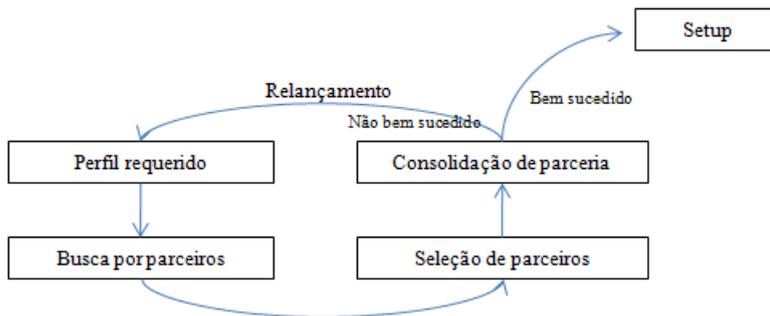
### 2.2.3. Modelo proposto por Marxt e Link (2002)

O estudo de Marxt e Link (2002) teve como objetivos reunir, a partir da literatura, diferentes fatores de sucesso em alianças e classificá-los em um modelo de suporte à administração.

Os autores afirmam que a aliança surge como uma alternativa para suprir a falta de alguma competência. E que, na busca por parceiros, somente uma visão integrada dos níveis estratégico e operacional das organizações pode garantir alto nível de qualidade e baixos custos de produção.

Um modelo circular para seleção de parceiros é apresentado pelos autores. Esse segue o ciclo de resolução de problemas, descrito na metodologia de engenharia de sistemas de Haberfellner (1994), conforme figura 2.

Em relação ao estabelecimento do perfil dos parceiros, os autores afirmam que deve-se considerar as competências, o conhecimento, os recursos, além do posicionamento geográfico e as experiências passadas em processos cooperativos. A busca por parceiros pode ser feita por diversas estratégias, e os autores citam os colaboradores como fontes de referência sobre os possíveis parceiros, além dos parceiros atuais. Além dessas, outra estratégia seria a busca em jornais e internet. A seleção deve ser realizada através da busca por parceiro com o perfil mais adequado ao estabelecido. Os autores afirmam que a forma mais fácil de conseguir a persuasão de parceiros é mostrando os benefícios da parceria. Além disso, os objetivos devem ser correspondentes para que haja uma relação ganha-ganha. Se os três pré-requisitos forem satisfeitos, uma primeira declaração de cooperação pode ser estabelecida. Do contrário, indica-se repensar a seleção de parceiros or as estratégias de cooperação como um todo.



**Figura 2 – Modelo para seleção de parceiros, proposto por Marxt e Link (2002)**

Fonte Marxt e Link (2002)

Para os fatores que afetam o sucesso de uma cooperação, os autores consideraram três grupos: estrutura, cultura e risco. A estrutura descreve os objetivos, tomada de decisões e processos; os aspectos culturais relacionam-se ao comportamento das pessoas envolvidas na cooperação; e o grupo de fatores relacionados ao risco apontam para a importância da discussão precoce acerca da divisão de riscos e recompensas.

Como considerações finais, os autores afirmam que o modelo, unicamente, não pode garantir o sucesso, dependendo muito de quem o aplica. Sendo assim, salientam a importância de o projeto de cooperação ser gerenciado por um gestor experiente. Além disso, existem várias ligações entre os fatores de sucesso. Por um lado, é necessário que os gestores ou colaboradores tenham mente aberta e, por outro lado, eles têm que proteger o capital intelectual de sua própria empresa. Isso leva a conflitos de papéis, que não foram abordados neste trabalho.

#### 2.2.4. Modelo de Williams e Lilley (1993)

Williams e Lilley (1993) propuseram um modelo, baseado em Geringer (1991), para o processo de seleção de parceiros, estabelecendo a ordem cronológica dos critérios a serem observados.

O estudo foi realizado no contexto de uma *joint-venture*, com o objetivo de avaliar os fatores que devem ser considerados, quando da seleção de parceiros, para melhorar a atuação da *joint-venture*. Os autores justificaram esse estudo pela importância da seleção de parceiros na *performance* do relacionamento interorganizacional.

O modelo inicial apresenta as etapas do processo e as variáveis que influenciam em cada fase. Sob a perspectiva das empresas, os autores afirmam que primeiramente devem definir seus objetivos para o futuro e então, agir em conformidade com eles. Tais objetivos podem envolver a expansão para um novo mercado, acesso a novas tecnologias, redes de distribuição e experiências de marketing, ou racionalização da produção e economias de escala, ou minimização dos custos de transação e produção.

Quando os objetivos são traçados deve-se então definir como alcançá-los. E se a necessidade de participar de uma cooperação é identificada, deve-se buscar pelos parceiros adequados.

Na fase de identificação de potenciais parceiros, as variáveis analisadas (compatibilidade de estratégia, complementaridade de habilidades e recursos, tamanho relativo da empresa e capacidade financeira) possibilitam deixar aparentes quais as empresas que não possuem atributos para formar uma cooperação de sucesso.

Da análise dessas variáveis, obtêm-se uma lista com potenciais parceiros, quando devem ser observadas outras variáveis, tais como compatibilidade entre políticas de operações (deve-se estipular quais operações serão desenvolvidas por intermédio da cooperação), compatibilidade de equipes de gestão (os gestores das organizações devem ter habilidade e

intuição para detectar problemas, e competência e influência na sua própria organização para resolver esses problemas rapidamente), confiança e comprometimento (relações de cooperações são delicadas e os parceiros devem perceber confiança e comprometimento para que essa possa ser bem sucedida), dependência mútua (um meio termo de dependência é considerado o essencial, onde todas organizações participantes devem fornecer recursos exclusivos que são críticos para o sucesso) e barreiras na comunicação (diferenças culturais devem ser consideradas pois podem influenciar nas atitudes, prioridades ou mesmo na conveniência de mudanças).

Os autores afirmam que tais fases e variáveis têm diferente importância em diferentes contextos empresariais. E que, devido às singularidades de cada caso, as variáveis podem ser consideradas em momentos diferentes dos sugeridos pelo modelo. Um aspecto ressaltado é que, mesmo após analisados as nove variáveis do modelo, é mais recomendável que o processo de cooperação seja gradual (fase de implementação preliminar de projetos), havendo a cooperação em alguns projetos particulares, que vão aumentando conforme aumenta a confiança entre os envolvidos (fase de completa implementação de *joint-venture*).

Como resultados do estudo realizado por Williams e Lilley (1993), evidencia-se que o caso estudado seguiu o modelo teórico proposto, com exceção da variável dependência mútua. No entanto, para os autores, não trata-se de uma deficiência do modelo, mas sim de uma peculiaridade do caso estudado. Todos os outros fatores foram considerados pela empresa do Reino Unido, conforme as fases previstas no modelo, com a exceção na sequência de "barreiras de comunicação", que no caso foi percebida no início do processo de seleção e tratada como e quando os problemas foram identificados.

Os autores finalizam afirmando que, apesar de o processo exigir energia, tempo, persistência e habilidades diplomáticas, muitos erros podem ser evitados se for dada atenção à seleção de parceiros para cooperação.

### 2.2.5 Contribuições das teorias

Nesse capítulo, foram descritos cinco estudos e/ou modelos relacionados ao processo de seleção de parceiros em relacionamentos interorganizacionais, salientando-se aspectos e fases a serem observados. Cada estudo e modelo traz contribuições para o entendimento desse processo, contribuindo para o objetivo desse estudo. A tabela 2 resume as contribuições deste tópico para o objetivo deste estudo.

**Tabela 2: Contribuições dos estudos ressaltados para o presente estudo**

Modelo /Estudo	O que estudaram	Contribuições para o presente estudo
<b>Duisters, Duysters e De Man (2011)</b>	Com base em diversos modelos e estudos, de diferentes tipos de relações interorganizacionais, propuseram um modelo para a seleção de parceiros com 16 fases, aplicando-o em 100 alianças	Propuseram um modelo bastante completo (com 16 fases), que abrange fases citadas por diferentes autores, sendo abrangente e realizado de acordo com uma realidade recente.
<b>Varis, Kuivalainen e Saarenketo (2005)</b>	No contexto de um mercado dinâmico de software, os autores propuseram um modelo para a seleção de parceiros internacionais para a comercialização. Esse modelo é composto de 11 fases, do primeiro contato à análise.	Apesar de ser um modelo bastante completo, possui etapas bem específicas do segmento e do tipo de relação interorganizacional do caso estudado (um exemplo é a fase 9: caso piloto - primeiro cliente).
<b>Marxt e Link (2002)</b>	Os autores propuseram um modelo circular para a seleção de parceiros em alianças	O modelo proposto enquadra-se também às redes horizontais, pelas evidências da literatura. Porém, as fases são expostas de maneira simplificada, salientando apenas as mais significativas, o que dificulta a operacionalização do modelo em redes

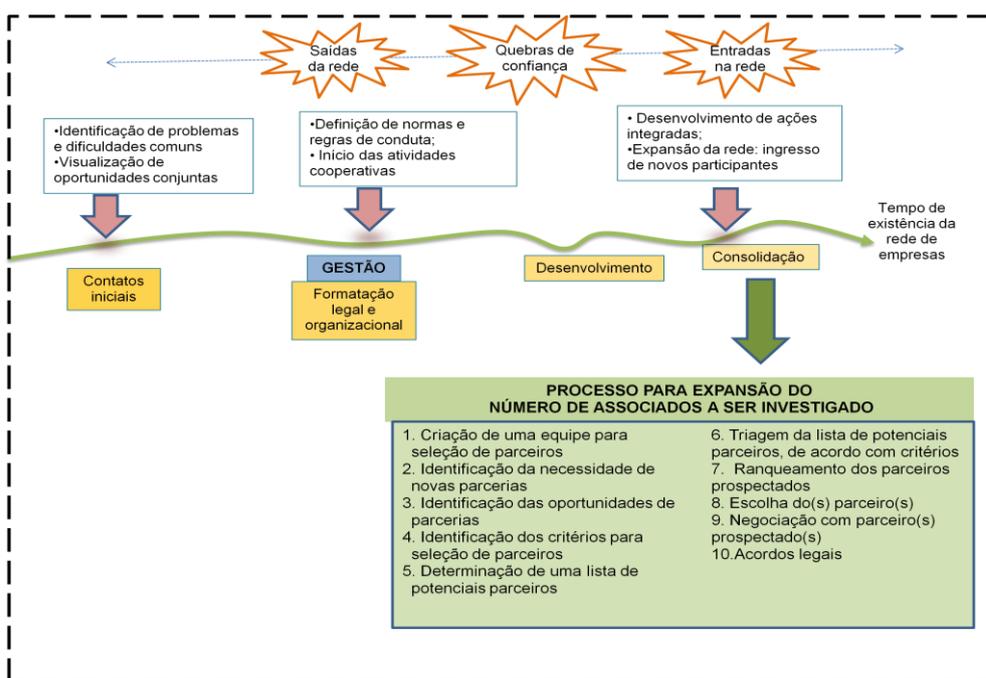
		interorganizacionais.
<b>Williams e Lilley (1993)</b>	Os autores basearam-se nas evidências do estudo de Geringer (1991) para formular um modelo ordenado das fases para a seleção de parceiros em <i>joint-ventures</i> .	O modelo expõe as fases para a seleção de parceiros em uma <i>joint-venture</i> , desde sua concepção. As fases são ilustrativas de um processo de expansão de parceiros, mas evidenciam características de parcerias de curto prazo, o que não coincide com o foco desse estudo.

Fonte: elaborada pela autora

### 3. Resultados

O referencial abordado trouxe contribuições e reflexões necessárias para a formulação de um *framework* para o presente estudo. Em relação aos modelos e estudos para a expansão do número de associados, todos os que foram apresentados trazem contribuições e reflexões sobre o processo de expansão do número de associados em redes horizontais de empresas, mesmo que tenham sido realizados em outras formas de relacionamentos interorganizacionais. Alguns deles apresentam semelhanças em fases propostas e todos ressaltam a importância da fase de elencar os critérios de seleção. Analisando-se então, as contribuições de cada modelo e estudo, optou-se, nesse estudo, pela adoção do modelo proposto por Duisters, Duyster e De Man (2011). Salienta-se que o mesmo foi desenvolvido com base em uma literatura diversificada no que tange as formas como as empresas estabelecem suas relações e foi analisado empiricamente pelos próprios autores em uma aliança de empresas. Nesse sentido, considerando-se que os modelos e estudos encontrados na literatura não referem-se especificamente a redes horizontais de empresas, o modelo de Duisters, Duyster e De Man (2011) é o que melhor se adequa ao foco do presente estudo, exatamente por integrar fases de diferentes contextos.

A proposição de um *framework* de estudo é feita a partir de uma adaptação do modelo de Duisters, Duysters e De Man (2011) para a expansão do número de associados em alianças, sendo esse relacionado às etapas da formação de redes interorganizacionais conforme o estudo de Wegner (2011). O modelo proposto é esquematizado na figura 3, a seguir.



**Figura 3 - Framework de Estudo Proposto**

Fonte: elaborado pela autora com base em Duisters, Duyster e De Man (2011) e Wegner (2011)

Tem-se que, na fase de consolidação de uma rede de empresas, surge a importância de expansão da rede através do aumento do número de associados (WEGNER, 2011). Duisters, Duyster e De Man (2011), elencaram, então, fases observadas quando da expansão do número de associados, as quais foram adaptadas ao *framework* proposto e estão relacionadas a seguir.

### **3.1 Fase 1 - Criação de uma equipe para seleção de parceiros**

A primeira fase caracteriza-se pela formação de uma equipe com a finalidade de programar e desenvolver todas as tarefas relacionadas à adesão de associados à rede. Para Duisters, Duyster e De Man (2011), essa equipe pode ser composta por especialista interno à rede, representantes de diferentes áreas / diretorias, gestores ou então por entidade externa à rede. Ellram (1991), em seu modelo cíclico de desenvolvimento e implementação de parcerias, também considerou a criação de uma equipe como importante para o processo de aumento do número de associados. O autor ressaltou a possibilidade e importância dessa equipe ser multifuncional.

Essa primeira fase foi, inclusive, destacada no estudo de Duisters, Duyster e De Man (2011), após verificação empírica, como uma das três mais importantes a serem executadas para que ocorra o sucesso da cooperação.

Wahyuni (2003) e Dent (2004) compartilham da ideia de que há a necessidade de a organização, primeiramente, se auto-analisar para entender o tipo de parceiros que precisa, analisando assim sua própria cultura, capacidades, estratégias, necessidades e objetivos. Essas seriam as contribuições da equipe responsável pela seleção de parceiros, que desencadeiam todas outras fases do processo. Essa equipe para seleção de parceiros deve, então, desempenhar um papel na garantia de que os que ingressam na parceria são capazes de fornecer contribuições para a relação (DUISTERS, DUYSTER e DE MAN, 2011).

### **3.2 Fase 2 - Identificação da necessidade de novas parcerias**

Mesmo que o modelo de Duisters, Duyster e De Man (2011) tenha sido desenvolvido no contexto de alianças, essa fase configura-se importante também em redes horizontais. A identificação da necessidade de novas parcerias pode partir de diferentes momentos, como da necessidade de obter ganhos de escala e poder de mercado (VERSCHOORE E BALESTRIN, 2008), uma vez que novas parcerias possibilitam maior ganho para as empresas associadas (LIMA, 2007), visto que o poder de compra total aumenta e a rede adquire maior poder de barganha no processo de negociação de compras. Nesse sentido, compreende-se que a expansão do número de associados possibilita o alcance dos objetivos principais dos associados às redes interorganizacionais, contribuindo então, para o fortalecimento e consolidação das mesmas.

### **3.3 Fase 3 – Identificação das oportunidades de parcerias**

Essa fase configura-se pela identificação, pelos membros da equipe ou por membros externos a essa, de potenciais parceiros. Ellram (1991), em seu modelo de cíclico de expansão do número de parceiros, considera que a segunda fase seja exatamente a identificação de potenciais parceiros. Da mesma forma, Dent (2004), na fase que chama de “*storm*”, considera a necessidade de explorar potenciais parceiros.

### **3.4. Fase 4 – Identificação dos critérios para seleção de parceiros**

Na quarta fase é feita a composição dos critérios que devem ser observados nos parceiros a serem prospectados. Essa fase, em diferentes tipos de relações interorganizacionais, é tema de estudos (CHOI e HARTLEY, 1996; DACIN, HITT e

LEVITAS, 1997; GERINGER, 1991; WILLIAMS e LILLEY, 1993), sendo uma pré-condição para o sucesso de relacionamentos interorganizacionais (BIERLY III e GALLAGHER, 2007).

Cada estudo, no entanto, salienta diferentes critérios, tendo alguns mais comuns, tais como: compatibilidade estratégica e complementaridade (WAHYUNI, 2003; HAGEDOORN e DUYSTERS, 2002; DAS e TENG, 2002; DACIN et al., 1997), estrutura organizacional (DE MAN et al., 2001; WAHYUNI, 2003; DOZ, 1996; DEKKER, 2012), boa vontade para compartilhar recursos (GERINGER, 1991), motivação para cooperar (GERINGER, 1991; BROUHERS et al., 1995; SPEKMAN et al., 2000; DOUMAN, 2000; NIELSEN, 2003; DE MAN et al., 2001), cultura organizacional (SPEKMAN et al., 2000; WAHYUNI, 2003; DAS e TENG, 2002; DACIN et al., 1997; DOUMA et al., 2000) reputação do parceiro (DACIN et al., 2007; DUYSTERS et al., 1999).

Spekman et al. (2000) também consideraram, na fase que denominam busca, a necessidade de desenvolver critérios de seleção, para após identificar potenciais parceiros (corresponde à fase 5 desse *framework*, item 3.5) e fazer uma triagem dos potenciais parceiros (que corresponde à fase 6 desse *framework*, item 3.6).

A atenção dada a esses aspectos na literatura reflete a importância dessa fase para a expansão do número de associados em processos cooperativos.

### **3.5 Fase 5 - Determinação de uma lista de potenciais parceiros**

A quinta fase envolve a criação de uma lista de potenciais parceiros, que pode ser construída a partir da prospecção ou por relações que os atuais membros já possuam (DUYSTERS, DUYSSTER e DE MAN, 2011), ou mesmo considerando-se empresas que buscaram a rede a fim de se associarem. Esses autores, após aferição empírica, concluíram que essa é uma das cinco fases menos executadas no contexto de redes. Autores como Spekman et al. (2000), Elram (1991), Varis e Elfvengren (2005) consideraram a criação dessa lista como uma das fases dos modelos que propuseram e entende-se que o desenvolvimento dessa fase possibilita melhor discernimento e clareza para que o resultado, seja esse a seleção de um novo associado para a cooperação, seja satisfatório.

### **3.6 Fase 6 - Triagem da lista de potenciais parceiros de acordo com os critérios**

Nessa fase, efetua-se uma triagem detalhada dos parceiros listados na fase 5, de acordo com os critérios de seleção de parceiros (DUYSTERS, DUYSSTER e DE MAN, 2011), reduzindo-se a lista quando algum não se adequa aos critérios. Essa triagem, a partir dos critérios estabelecidos, foi outro aspecto salientado dentre os três mais importantes para o sucesso de um relacionamento interorganizational. Autores como Varis e Elfvengren (2005), Spekman et al. (2000), Elram (1991) também consideraram essa triagem como aspecto importante para o todo do processo de expansão do número de associados.

### **3.7 Fase 7 – Ranqueamento dos parceiros prospectados**

Com base na triagem realizada na fase 6, realiza-se o ranqueamento dos parceiros, considerando-se a importância de diferentes fatores no contexto da cooperação. Nessa fase, aspectos observados e definidos pela equipe responsável pela seleção de parceiros, tais como cultura, capacidades, estratégias, necessidades e objetivos da cooperação (WAHYUNI, 2003 e DENT, 2004) devem ser retomados, possibilitando assim um alinhamento entre as expectativas em relação ao novo associado e o associado prospectado.

### **3.8 Fase 8 – Escolha do(s) parceiro(s)**

Após o ranqueamento, deve-se proceder à escolha do(s) parceiro(s), fase frequentemente salientada na literatura. Dacin et al. (1997) afirmam que a escolha do parceiro correto pode levar a importantes vantagens competitivas e Geringer (1991) e Varis et al.

(2002) afirmam que a seleção de parceiros é uma das capacidades mais críticas no estabelecimento de relações interorganizacionais. Por outro lado, Brouthers et al. (1995) afirmam que a escolha de um parceiro errado é mais arriscado do que não desenvolver qualquer parceria.

### **3.9 Fase 9 - Negociação com parceiro(s) prospectado(s)**

Na fase de negociação, todos os elementos da parceria são discutidos e a intensa interação entre os parceiros irá dar-lhes um sentimento sobre a viabilidade da cooperação do ponto de vista cultural e da química pessoal (BEEKMAN e ROBINSON, 2004). Doz (1996), no entanto, observa que a complementaridade de laços e recursos muitas vezes já foram identificadas antes mesmo da negociação, por serem responsáveis pela primeira aproximação entre empresa e rede interorganizacional.

Glaister e Buckley (1999) afirmam que quando as organizações comprometem-se em uma negociação de cooperação, elas possuem diferentes objetivos estratégicos e assimetrias de capacidades. Portanto, a negociação pressupõe um alinhamento de objetivos e estratégias.

No estudo de Duisters, Duyster e De Man (2011), a fase de negociação foi também considerada como uma das três mais importantes para o sucesso da cooperação. Dada, então, a importância dessa fase para a efetivação do aumento do número de associados em redes interorganizacionais, encontra-se diversos autores que citam essa como uma das fases em seus modelos. Varis et al. (2005) apresentam duas fases de negociações, a primeira delas se refere à análise da empresa prospectada, em relação a produtos e competências, bem como a avaliação do parceiro prospectado e apresentação do programa que comporia a parceria. Já, no segundo estágio de negociações procede-se à visita do potencial parceiro, preparação do plano de negócio e esboço de contrato.

### **3.10 Fase 10 – Acordos legais**

A regulamentação legal do relacionamento interorganizacional se dá na última fase desse *framework*. Duisters, Duyster e De Man (2011) afirmam que esta última etapa operacionaliza a aliança e é quando começam os primeiros procedimentos para a implementação. É, ainda, uma das fases que são empiricamente praticadas pelas cooperações investigadas no estudo dos autores.

Conforme Grandori e Soda (1995), a extensão na qual as relações interorganizacionais são formalizadas ou explicitamente reguladas através de mecanismos contratuais é uma importante dimensão da cooperação. Contratos formais representam compromissos ou obrigações de realizar atividades particulares no futuro (MAC-NEIL, 1978 *apud* POPPO e ZENGER, 2002). Poppo e Zenger (2002) afirmam que os contratos, através da especificação das cláusulas e procedimentos, facilitam as negociações que invariavelmente acontecerão.

Para Argyres e Mayer (2007) os acordos legais são um processo vital em relacionamentos interorganizacionais, pois leva a interdependência mútua e ao crescimento conjunto. Nesse sentido, os acordos legais facilitam decisões, dando segurança aos envolvidos. Configura-se assim, uma fase fundamental para um relacionamento ganha-ganha (LAMBE *et al.*, 2002)

## **4. Considerações finais e conclusão**

Esse estudo possibilitou uma compreensão de estudos que vêm sendo desenvolvidos com o intuito de melhor explicitar o processo para a expansão dos associados em redes. Percebe-se, pelo referencial abordado, que os estudos já existentes dessa temática são poucos e não relacionados às redes horizontais.

Utilizou-se, então, da literatura disponível para propor um *framework* para a expansão do número de associados, adaptado às redes horizontais. O mesmo compreende dez fases, que

foram propostas a partir do modelo de Duisters, Duyster e De Man (2011). Buscando a validade interna do *framework*, buscou-se, também na literatura, estudos que justificam a importância de cada fase proposta.

Dado o crescente número de redes horizontais, salientando-se o contexto brasileiro, bem como a importância de uma rede manter-se como uma forma de as empresas angariarem vantagens competitivas, a expansão do número de associados torna-se indispensável e, ainda, a estruturação desse processo possibilita maior efetividade na busca pelos associados mais adequados. Sendo assim, considera-se uma importante contribuição para o conhecimento científico e para a prática de relacionamentos interorganizacionais a proposição desse *framework*. Entende-se que esse seja apenas uma primeira abordagem e os autores sugerem que sejam realizados estudos empíricos com o *framework* proposto, verificando sua aplicabilidade no contexto das redes horizontais.

## 5. Referências

- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**. São Paulo: Atlas, 2000.
- ARGYRES, N.; MAYER, K. Contract Design as a Firm Capability: An Integration of Learning and Transaction Cost Perspectives. **Academy of Management Review**, v. 32, p. 1060-1077, 2007.
- BALESTRIN, A. **A dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais**. 214f. Tese (Doutorado em Administração). UFRGS, Departamento de Administração, Porto Alegre, 2005. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/4324/000455283.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 10 abril 2013.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman. 2008.
- BEAMISH, P. W.; BANKS, J. C. Equity joint ventures and the theory of the multinational enterprise. **Journal of International Business Studies**, v. 18, n. 2, p. 1-16, 1987.
- BEEKMAN, A.; ROBINSON, R. B. Supplier partnerships and the small highgrowth firm: Selecting for success. **Journal of Small Business Management**, v. 42, n. 1, p. 59-77, 2004.
- BERRY, F. S.; BROWER, R. S.; CHOI, S. O.; XINFANG GOA, W.; JANG, H.; KWON, M., WORD, J. Three traditions of network research: What the public management research agenda can learn from other research communities. **Public Administration Review**, v. 64, n. 5, p. 539-552, 2004.
- BIERLY III, P. E.; GALLAGHER, S. Explaining alliance partner selection: Fit, trust and strategic expediency. **Long Range Planning**, v. 40, p. 134-153, 2007.
- BROUTHERS, K.; BROUTHERS, L.; WILKINSON, T. Strategic alliances: Choose your partners. **Long Range Planning**, v. 28, n. 3, p. 18-25, 1995.
- CHILD, J.; FAULCKNER, D. **Strategies of co-operation – managing alliances, networks, and joint ventures**. New York: Oxford University Press, 1998.
- CHOI, T. Y.; HARTLEY, J. L. An Exploration of Supplier Selection Practices Across the Supply Chain. **Journal of Operations Management**, v. 14, n. 4, p. 333-334, 1996.
- DACIN, M. T.; HITT, M. A.; LEVITAS, E. Selection partners for successful international alliance, examination of U.S. and Korean firms. **Journal of World Business**, v. 32, n. 1, p. 3-16, 1997.
- DACIN, M. T., OLIVER, C.; ROY, J. The legitimacy of strategic alliances: An institutional perspective. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 169-187, 2007.
- DAS, T. K.; TENG, B. S. The dynamics of alliance conditions in the alliance development process. **Journal of Management Studies**, v. 39, p. 725-746, 2002.

DE MAN, A. P.; DUYSTERS, G. M.; VASUDEVAN, A. **The Allied Enterprise: Global Strategies for Corporate Collaboration**. London: Imperial College Press, 2011.

DEKKER, H. C. Partner Selection and Governance Design in Interfirm Relationships. *Organizations and Society*, v. 33, p. 915-941, 2012

DENT, S. M. **Partnering Intelligence: Creating Value For Your Business by Building Strong Alliances**. California: DB Publishing, 2004.

DOUMA, M.; BILDERBEEK, J.; IDENBURG, P.; LOOISE, J. Strategic alliances: Managing the dynamics of fit. **Long Range Planning**, v. 33, p. 579-598, 2000.

DOZ, Y. L. The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 55-83, 1996.

DOZ, Y. L.; OLK, P. M.; RING, P. S. Formation processes of R&D consortia: which path to take? Where does it lead? **Strategic Management Journal**, v. 21, 239–266, 2000.

DUISTERS, D.; DUYSTERS, G.; DE MAN, A-P. The partner selection process: steps, effectiveness, governance. **International Journal of Strategic Business Alliances**, v. 2, n.1/2, p. 7-25, 2011.

DUYSTERS, G.; KOK, G.; VAANDRAGER, M. Crafting strategic technology partnerships, **R&D Management**, v. 29, p. 343-351, 1999.

DWYER, F. R.; SCHURR, P.; OH, S. Developing buyer-sellerrelationships. **Journal of Marketing**, v. 51, p. 11-27, 1987.

ELLRAM, L. M. A managerial guideline for the development and implementation of purchasing partnerships. **International Journal of Purchasing and Materials Management**, v. 27, n. 3, p. 2-8, 1991.

GERINGER, J. M. Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures. **Journal of International Business**, v. 22, n. 1, p. 41-62, 1991.

GLAISTER, K. UK-Western European strategic alliances: Motives and selection criteria, **Journal of Euromarketing**, v. 5, n. 4, p. 5-35, 1996.

GLAISTER, K.; BUCKLEY, P. Performance relationships in UK international alliances, **Management International Review**, v. 39, p. 123-147, 1999.

GULATI, R. Silo Busting: Transcending Barriers to Build High Growth Organizations. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 5, p. 98-108, 2007.

HAGEDOORN, J.; DUYSTERS, G. External appropriation of innovative capabilities: The choice between strategic partnering and mergers and acquisitions. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 2, p. 167-188, 2002.

LAMBE, C. J.; SPEKMAN, R. E., HUNT, S. D. Alliance competence, resources and alliance success: Conceptualization, measurement, and initial test. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 30, n. 2, p. 141-158, 2002.

LIMA, P. E. da S. **Redes interorganizacionais: uma análise das razões de saída das empresas parceiras**. 2007. 104 f. (Mestrado em Administração). Universidade Federal de 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.

LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. Tradução: Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1996. 258 p.

POPPO, L.; ZENGER, T. R. Do formal contracts and relational governance act as substitutes or complements?. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 8, p. 707–725, 2002.

MARXT, C.; LINK, P. Success factors for cooperative ventures in innovation and production systems. **International Journal of Production Economics**, v. 77, p. 219-229, 2002.

MURRAY JR, E. A.; MAHON, J. F. Strategic Alliances: Gateway to the New Europe? **Long Range Planning**, v. 26, n. 4, p. 102-111, 1993.

NIELSEN, B. B. An empirical investigation of the drivers of international strategic alliance formation. **European Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 301–322, 2003.

NIJSSEN, E.; REEKUM, R.; HULSHOFF, H. E. Gathering and using information for the selection of technology partners. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 67, p. 221-237, 2001.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

PEREIRA, B. A. D.; VENTURINI, J. C.; VISENTINI, M. S. Estruturação de Relacionamentos Horizontais em Rede. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 53, p. 1-20, 2007.

PESÄMAA, O.; HAIR, J. F. More than friendship is required: an empirical text of cooperative firm strategies. **Management Decision**, v. 45, n. 3, p. 602-615, 2007.

POWELL, W.: Neither Market for Hierarchy network forms of organization. **Research in Organizational Behavior**, v.12, p.295-336, 1990.

PROVAN, K. G.; FISH, A., SYDOW, J. Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. **Journal of Management**, v. 33, n. 3, 2007.

PROVAN, K. G., KENIS, P. Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, n.2, p. 229-252, 2008.

RING, P.; VAN de VEN, A. Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationship. **Academy of Management Journal**, n.19, p. 90-118, 1997.

SPEKMAN R. E.; KAMAUFF JR, J. W; MYHR, N. An empirical investigation into supply chain management, A perspective on partnerships. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 28, n.8, p. 630-650, 1998.

SPEKMAN, R. E.; ISABELLA, L. A.; MACAVOY, T.C. **Alliance Competence, Maximizing the Value of Your Partnerships**. New York: John Wiley & Sons, 2000.

VARIS, J.; ELFVENGREN, K. **A computer-aided framework for alliance partner selection**. Paper, Lappeenranta University of Technology, 2005.

VERSCHOORE, J. R. **Redes de Cooperação: Uma Nova Organização de Pequenas e Médias Empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. **RAUSP Revista de Administração – eletrônica**, v. 1, n. 1, jan./jun., 2008.

VERSCHOORE, J. R. Programa Redes de Cooperação: uma análise dos instrumentos de administração pública para o desenvolvimento sócio econômico. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, **Anais...**Asunción, Paraguay, 2003.

WAHYUNI, S. **Strategic Alliance Development, a Study on Alliances Between Competing Firms**. 295 f. Tese (Doutorado). Universidade de Groningen, Holanda, 2003. Disponível em: <<http://dissertations.ub.rug.nl/faculties/management/2003/s.wahyuni/>>. Acesso em 23 julho 2013.

WEGNER, D. **Governança, gestão e capital social em redes interorganizacionais de empresas: uma análise de suas relações com o desempenho das empresas participantes**. 2011. 203 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

WILLIAMS, R. G.; LILLEY, M. M. Partner selection for joint-venture agreements. **International Journal of project Management**, v. 11, n. 4, p. 233-237, 1993.