

Área Temática: Estratégia e Organizações

O Último que Sair Apaga as Luzes:

Motivos para a desistência da cooperação interorganizacional e o encerramento de redes de empresas

AUTORES

DOUGLAS WEGNER

Universidade Federal do Rio Grando do Sul
douglaswegner@hotmail.com

AURORA CARNEIRO ZEN

Universidade Federal do Rio Grando do Sul
aczen@ea.ufrgs.br

BYRON FABRICIO ACOSTA ANDINO

Universidade Federal do Rio Grando do Sul
bacosta90@hotmail.com

Resumo:

O presente estudo aborda uma temática pouco explorada na pesquisa sobre relações interorganizacionais: os motivos pelos quais empresas participantes de redes horizontais desistem de cooperar e os fatores que levam ao fracasso das redes de empresas. A pesquisa vai de encontro à corrente de estudos que foca principalmente nos motivos pelos quais as organizações cooperam e os resultados competitivos que a cooperação gera. Para a consecução dos objetivos propostos, foi selecionada uma rede de empresas que encerrou suas atividades depois de dois anos de trabalho, quando a maior parte das empresas participantes já havia saído da rede. Através de um estudo de caso, foram conduzidas entrevistas em profundidade com os empresários que compunham a rede, identificando os motivos que os levaram a sair da rede, culminando com o encerramento da mesma. Os resultados apontam que desajustes estratégicos, imediatismo por resultados, divisão interna, dificuldades de gestão e número insuficiente de participantes foram significativos para que os resultados da rede fossem inferiores aos esperados, levando à saída de empresas da rede. A perda de apoio do programa público, a redução do número de participantes e as dificuldades de expansão culminaram com o encerramento completo das atividades da rede.

Palavras-chave: cooperação interorganizacional, redes de empresas, fracasso.

Abstract:

This study discusses a topic few have explored in the research of interorganizational relationships: the reasons for which companies that participate in horizontal networks leave the cooperation, and the factors that take the enterprise networks to failure. This study is unlike most research in this field that focus mainly on the reasons for which the organizations cooperate and the competitive outcomes that this cooperation generates. In order to reach the proposed objectives, a network of enterprises that terminated its activities after two years of cooperation, when most of its members had already left, was studied. Through a case study, in depth interviews were carried out with the entrepreneurs that were network members, identifying the reasons for which they left the network and why the network failed. The results show that some aspects had significant importance for the failure: strategic maladjustments, expectations for immediate results, internal division, management difficulties

and insufficient number of participants. The loss of Public Program support, the reduction of the number of participants and the expansion difficulties resulted in the complete closing of the network activities.

Key-words: interorganizational cooperation, networks of enterprises, failure.

Introdução

A partir da década de 90, ocorreu um expressivo desenvolvimento de estudos sobre cooperação interorganizacional. Entretanto, a maioria dos trabalhos tem se direcionado para os motivos pelos quais as empresas cooperam e os benefícios que elas obtêm através da cooperação. Tais estudos causam a impressão que essa forma organizacional inevitavelmente gera benefícios aos seus participantes, mas nem sempre considera que existem custos para cooperar e severas dificuldades para gerenciar a cooperação, para os quais as empresas podem não estar preparadas. Segundo Hakansson e Snehota (1995), há uma falta de estudos sobre problemas ou dificuldades em relacionamentos interorganizacionais. A cooperação envolve custos e gera problemas que exigem atenção, trazendo consigo dificuldades que são o outro lado dos potenciais benefícios que oferecem.

Diversos tipos de arranjos organizacionais se caracterizam pela colaboração entre firmas. De acordo com aspectos como o grau de formalização do arranjo ou o número de empresas envolvidas, tais arranjos são caracterizados como parcerias, alianças, acordos cooperativos, *joint-ventures* ou redes interorganizacionais, também denominadas redes de empresas. Segundo Verschoore (2004, p. 25), “rede interorganizacional pode ser definida como a organização composta por um grupo de empresas com objetivos comuns, formalmente relacionadas, com prazo ilimitado de existência”. Mesmo ao cooperar com outras empresas, cada membro mantém sua individualidade, participando diretamente das decisões da rede e compartilhando os benefícios e os resultados que são alcançados através das atividades conjuntas.

A possibilidade de riscos e ganhos compartilhados motivou a formação de redes interorganizacionais no Brasil. No estado do Rio Grande do Sul, observa-se um número considerável de casos de sucesso de redes de micro e pequenas empresas. Isso se deve, em grande parte, à implementação de um programa público, por parte do governo estadual, em parceria com universidades regionais, para desenvolver e implementar novas redes de empresas. Além disso, os resultados do programa serviram de estímulo para o surgimento de redes autônomas, criadas a partir do próprio movimento de empresários interessados em cooperar. Embora muitas redes gerem resultados significativos para seus participantes (ENDE, 2004; WEGNER *et.al.*, 2006), também é importante reconhecer que há iniciativas de cooperação empresarial que não atingem plenamente seus objetivos ou são encerradas prematuramente. Como destacam Pereira e Pedrozo (2004), a maioria dos estudos tenta demonstrar que organizações inseridas em redes interorganizacionais têm maior probabilidade de obter vantagens competitivas sustentáveis. No entanto, nem todas as empresas optam pela estratégia de cooperação justamente porque o processo de gestão das redes é extremamente complexo e insuficientemente compreendido.

Afinal, por que as redes interorganizacionais falham? Quais são os fatores que podem contribuir para que empresas desistam de cooperar e ocorra o fracasso das redes interorganizacionais? Diante estas questões, este trabalho tem como objetivo analisar os fatores que levaram empresas a desistir da cooperação em rede e posteriormente culminaram com o próprio encerramento das atividades dessa rede. A pesquisa contribui para ampliar a compreensão acerca das redes interorganizacionais e das dificuldades para sua constituição e desenvolvimento. A análise dos motivos que levaram as empresas a desistir da cooperação oferece indicações para teóricos e gestores sobre os riscos inerentes à formação de redes de empresas e permite refletir sobre como minimizar as possibilidades de fracasso.

1 Cooperação empresarial e redes de empresas

As relações de cooperação referem-se a ações conjuntas, onde dois ou mais agentes estabelecem um acordo para regular uma relação de troca que visa uma complementaridade entre as partes envolvidas. Esta relação de troca de ativos tangíveis e intangíveis, quando

devidamente complementados, gera novas competências. A partir destas novas competências, os agentes esperam atingir um estágio de desempenho superior, inacessível até então (ZAWISLAK, 2000). Essas relações se caracterizam como formas de mercado não hierárquicas, onde se destacam, em geral, os padrões horizontais de troca, os fluxos interdependentes de recursos e as linhas de comunicação recíprocas. Fazer ou comprar torna-se então, fazer, comprar ou cooperar. Desta forma, a solução para o problema dos limites entre firma-mercado foi ampliada para incluir modos cooperativos de relações interorganizacionais que são intermediários entre mercados e organizações (FEIJÓ e VALENTE, 2002).

Entre as diferentes possibilidades de arranjos cooperativos, destaca-se o crescimento das redes interorganizacionais, principalmente de pequenas e médias empresas. Essas redes podem ser classificadas em verticais ou horizontais, de acordo com o tipo de relação entre os atores. As redes verticais possuem clara estrutura hierárquica, sendo utilizadas por grandes empresas que adotam essa estratégia para estarem mais próximas dos clientes ou fornecedores. Há uma forte relação de poder, no qual um dos elos coordena as atividades de toda a cadeia, quase como uma relação da matriz com suas filiais. Já nas redes horizontais, cada empresa mantém sua independência, mas opta por coordenar certas atividades específicas de forma conjunta para atingir seus objetivos. Constituem-se sob a cooperação de todos seus atores, que possuem participação e poder semelhantes. As redes favorecem a concentração de esforços, sem privar a liberdade de ação estratégica de seus membros.

De acordo com Silva (2000), entre as principais vantagens desses relacionamentos cooperativos estão o acesso a recursos particulares e o aprendizado. Ao ingressar em uma rede interorganizacional, as empresas devem ter claro quais são os seus objetivos, os recursos e as competências às quais desejam ter acesso ou pretendem desenvolver em parceria, e por fim, que recursos irão ceder para as outras organizações. Entretanto, quando esses elementos não estão claros para os atores, a rede poderá fracassar. Este trabalho trata de redes horizontais de empresas, buscando identificar os fatores que influenciam no fracasso desse tipo de arranjo.

1.1 Os limites entre o sucesso e o fracasso na cooperação empresarial

Em geral, os estudos sobre cooperação falham em usar indicadores claros para distinguir sucesso e fracasso em alianças estratégicas (ZINELDIN e DODOUROVA, 2005). Como destacam Park e Ungson (2001), apesar da proliferação de medidas para avaliar os resultados da cooperação, há uma preferência por utilizar a dissolução das alianças estratégicas como uma medida de fracasso. No caso das redes de empresas, constituídas sem um período de duração definido (VERSCOORE, 2004), a dissolução pode ser um sinal inequívoco de que ela não alcançou os resultados esperados ou que estes foram inferiores ao mínimo necessário para que a cooperação se mantivesse viável. Do ponto de vista econômico, “uma aliança está apta a sustentar sua estrutura e permanecer como um mecanismo eficiente para transações interfirmas enquanto os benefícios econômicos dos parceiros se sobrepuserem aos custos potenciais de gerenciar a aliança” (PARK e UNGSON, 2001, p.47). Em geral, a cooperação termina quando alguma das partes percebe tratamento injusto ou resultados incompatíveis com sua contribuição.

Segundo Jarillo (1998), a condição básica para a continuidade da existência de uma rede é que os ganhos provenientes da cooperação sejam superiores, no longo prazo, aos lucros que podem ser obtidos fora da rede. Duas condições são essenciais: o pertencimento à rede deve prover desempenho superior (há resultados maiores a dividir, em função da eficiência da rede), e os mecanismos de divisão dos resultados são justos. Para o autor, se essas duas condições forem satisfeitas – desempenho superior e divisão justa –, a rede será considerada bem sucedida. Do contrário, os participantes que consideram os resultados da rede insatisfatórios ou a divisão dos benefícios injusta tendem a desistir da cooperação,

permanecendo somente aqueles que percebem resultados positivos ou, até mesmo, levando ao encerramento da rede. A esse respeito, Amaldoss *et al.* (2000) complementam que, quando os parceiros dividem os benefícios igualmente, o comprometimento aumenta mais rapidamente. Porém, quando parceiros da rede percebem que outros usufruem de maiores benefícios, é natural que se sintam menos compelidos a cooperar e seu comprometimento seja afetado.

Park e Ungson (2001) ressaltam que não existe uma perspectiva teórica integrada que seja capaz de explicar o fracasso em alianças estratégicas: os estudos estão dispersos em diversas lentes teóricas, como a economia dos custos de transação, teoria do comportamento estratégico, teoria dos jogos, teoria da agência, visão baseada em recursos e teoria de aprendizagem. No entanto, os autores sugerem que essas múltiplas perspectivas são complementares e podem ser aproximadas em duas dimensões para o fracasso de alianças: rivalidade entre parceiros e complexidade gerencial (Figura 1).

Quando há rivalidade entre as firmas que cooperam, aumenta o risco de oportunismo e a incerteza, e passa a ser necessário criar regras e acordos adicionais, gerando custos de transação. Ainda assim, os benefícios da cooperação são incertos e orientados para o futuro, ao passo que as ações oportunistas oferecem possibilidades de ganhos presentes. Um exemplo concreto, nas redes de empresas, é a situação em que um ou mais parceiros decidem quebrar acordos de compra conjunta para obter descontos particulares maiores de outro fornecedor, imediatamente. Essa atitude oportunista, motivada pela possibilidade de ganhos presentes em detrimento de ganhos futuros, impacta na confiança do grupo e aumenta a dificuldade de coordenação e a incerteza.

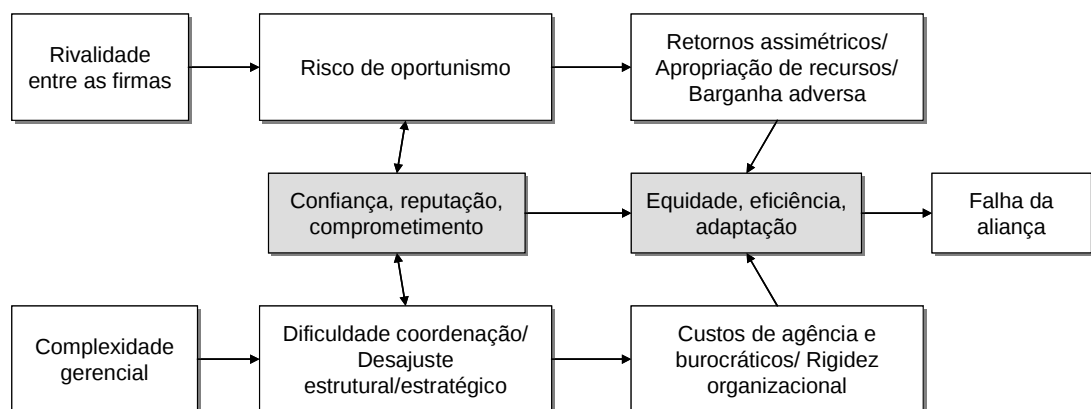


Figura 1: Um modelo integrativo de fracasso em alianças
Fonte: Park e Ungson (2001)

Entretanto, mesmo a inexistência de rivalidade e oportunismo não garantem o sucesso da cooperação. O fracasso também acontece porque a cooperação demanda grandes esforços de coordenação, gerando complexidade gerencial e incerteza (PARK e UNGSON, 2001). Em redes formadas por diversas empresas, é natural que haja desajustes culturais e gerenciais entre os participantes. Cada empresa traz consigo uma cultura própria e práticas de gestão que são diferentes dos demais parceiros. É no processo de cooperação que essas diferenças se tornam latentes e precisam ser ajustadas ou aceitas, para que a rede tenha sucesso.

Verschoore (2004) acrescenta que a gestão das redes de empresas é de suma importância e traz consigo dificuldades relacionadas principalmente à heterogeneidade dos envolvidos. “A organização formada para sustentar a formação e o crescimento das redes deve ser capaz de lidar com um conjunto amplo de expectativas, objetivos e estilos de administração dos associados” (VERSCHOORE, 2004, p. 37). Embora não haja consenso quanto aos motivos que levam ao fracasso de alianças estratégicas, os fatores que conduzem ao sucesso podem oferecer importantes indicativos. Brouthers *et al.* (1995) afirmam que o sucesso de uma aliança depende muito de que haja habilidades complementares, culturas

cooperativas, objetivos compatíveis e níveis de riscos mensuráveis. A ausência dessas características pode gerar problemas para o sucesso da cooperação empresarial.

Segundo Khanna *et al.* (1998), uma importante razão para o desapontamento de muitas firmas com alianças estratégicas se deve à falta de compreensão sobre a dinâmica dos relacionamentos. As empresas falham em reconhecer que existe assimetria de incentivos em investir na relação, a qual inevitavelmente surge à medida que a aliança evolui. Objetivos que eram comuns podem, com o tempo, perder parte do sentido e conseqüentemente reduzir o interesse de um ou outro participante em cooperar. Monitorar as expectativas e o quanto continuam alinhadas, à medida que a rede avança, é importante para manter o interesse de colaboração de todas as partes e estimular a continuidade do processo de aprendizagem.

2 A dinâmica da formação e desenvolvimento de redes horizontais de empresas

A constituição de uma rede interorganizacional é marcada por várias etapas. Ceglie e Dini (1999) fazem referência a cinco etapas: promoção do empreendimento e motivação dos potenciais participantes, planejamento estratégico das atividades do grupo, realização de projetos piloto, desenvolvimento de projetos estratégicos e auto-gestão da rede. O grupo passa por um processo de maturação ao longo da constituição da rede, culminando com a auto-gestão, quando os agentes externos que em muitos casos apóiam a rede, deixam de ter papel central nas atividades. Da mesma forma, Child (2001) afirma que uma aliança cooperativa se desenvolve ao longo do tempo. Sua evolução pode ser comparada à noção de ciclo de vida, passando de um estágio de contatos iniciais, através de negociações e lançamento da idéia, para uma fase de cooperação gerenciada. A extensão e o aprofundamento da cooperação, pode levar ao estabelecimento de uma entidade com gestão independente e identidade própria.

Nesse processo, o apoio do poder público pode ser um fator decisivo para o desenvolvimento das redes, principalmente aquelas formadas por empresas de pequeno e médio porte. Sua atuação poderá ocorrer no fomento inicial da rede, por meio da prospecção de membros, bem como na gestão do arranjo, fornecendo informações e orientações gerenciais e técnicas na condução da rede. No Rio Grande do Sul, o Programa Redes de Cooperação baseia-se em uma metodologia que envolve diversas etapas (VERSCHOORE, 2004). Na fase de contatos iniciais as empresas são convidadas a conhecer a proposta e integrar o grupo em estruturação. A etapa de formatação envolve o estabelecimento de mecanismos legais e regulamentos capazes de mediar contratualmente a relação cooperativa e servindo como um estímulo à cooperação. O desenvolvimento do grupo é caracterizado pela criação de equipes de trabalho e elaboração de planejamento estratégico, como guia de ações e fortalecimento da cooperação. Quando a rede atinge maturidade e capacidade de auto-gestão (etapa de consolidação), ela já realiza diversas ações colaborativas e está estruturada para ampliar o número de participantes.

A Figura 2 representa as etapas gerais de formação de uma rede inteorganizacional, com destaque para a participação do agente externo (consultor designado pelo programa público) nas atividades da rede. As etapas anteriores ao lançamento da rede recebem um acompanhamento mais intensivo por parte do agente externo, em especial no convite aos interessados em aderir ao projeto e na formalização jurídica do grupo. O lançamento caracteriza-se como um evento que marca a apresentação da rede para clientes, fornecedores, parceiros e comunidade em geral. Ocorre após a formalização da rede e indica que diversas etapas anteriores foram superadas com sucesso.

Após o lançamento da rede, os integrantes são estimulados a desenvolver as atividades com maior independência do agente externo, embora este continue assessorando a rede em atividades de organização, planejamento e expansão. Deve-se destacar também a interrupção do programa público e de suspensão das atividades desenvolvidas pelas universidades conveniadas. Como consequência, as redes deixam de ser assessoradas e precisam

desenvolver suas atividades sozinhas, independente do estágio de desenvolvimento em que se encontrem no momento.

Além das etapas do processo de constituição de uma rede, a Figura 2 apresenta ainda as principais variáveis destacadas pela literatura como motivos para o insucesso na cooperação interorganizacional (PARK e UNGSON, 2001; JARILLO, 1998; KHANNA *et al.*, 1998; BROUTHERS *et al.*, 1995). O presente estudo utiliza as variáveis apresentadas como categorias de análise para o caso de fracasso de uma rede de empresas, apresentado nas seções seguintes.

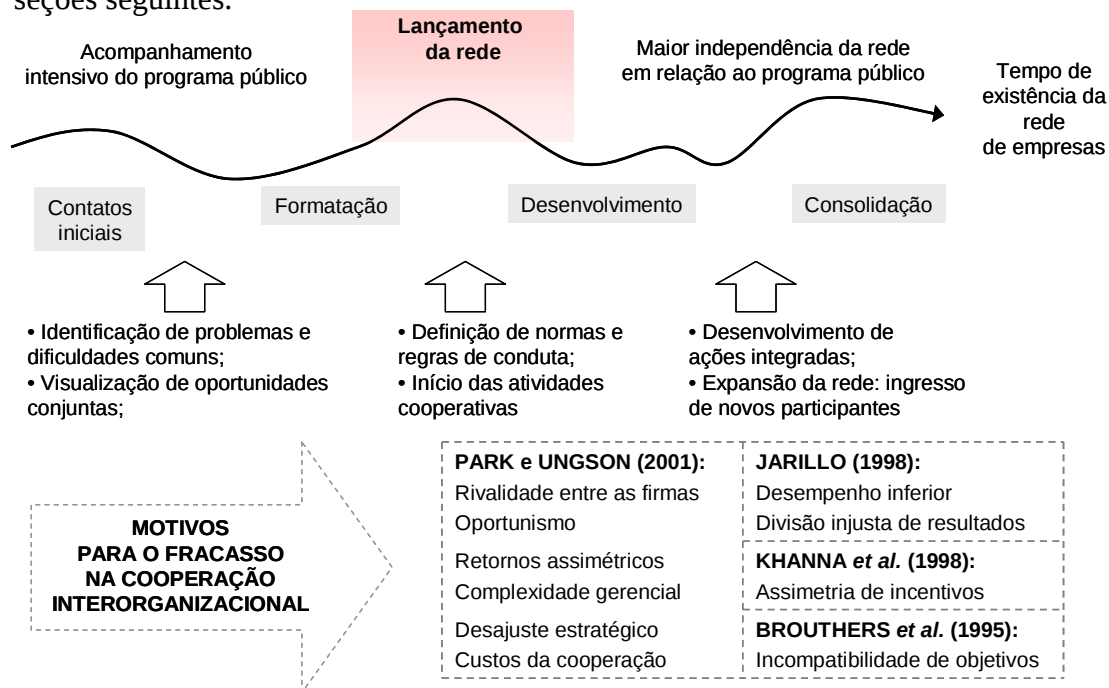


Figura 2: Etapas na formação de redes interorganizacionais e motivos para o fracasso na cooperação
Fonte: elaborado pelos autores.

3 Aspectos metodológicos

Considerando o limitado número de pesquisas sobre o fracasso de arranjos cooperativos, especialmente em redes horizontais de empresas, o presente estudo caracteriza-se como exploratório. A pesquisa utilizou o método de estudo de caso, caracterizado pela pesquisa aprofundada de um ou poucos objetos de estudo, visando a conhecê-lo detalhadamente (YIN, 2001). Embora não permita generalizações empíricas, o método é adequado aos objetivos de estudos exploratórios, à medida que permite identificar aspectos relevantes de uma situação ou objeto selecionado.

Como objeto de estudo, foi selecionada uma rede de minimercados formada no ano de 2004 com o apoio do Programa público Redes de Cooperação. A rede selecionada passou pelas etapas de contatos iniciais, formatação e desenvolvimento, mas encerrou suas atividades em 2006. Os dados foram coletados por meio de visitas aos minimercados e entrevistas semi-estruturadas com os oito empresários que participavam da rede na época do seu lançamento. Optou-se por um roteiro de entrevista flexível, o qual permite ao entrevistador repetir ou esclarecer perguntas, especificar significados, com a garantia de estar sendo compreendido (LAKATOS e MARCONI, 2001). O roteiro de entrevistas foi elaborado à luz das variáveis sumarizadas na Figura 2, baseadas nos estudos de Park e Ungson (2001), Jarillo (1998) Khanna *et al.* (1998) e Brouthers *et al.* (1995).

As entrevistas foram transcritas e categorizadas, de acordo com a semelhança nas respostas dos empresários e da consultora. A criação de categorias facilitou a identificação dos principais motivos que levaram ao insucesso da rede e permitiu a comparação dos dados

coletados na pesquisa de campo com a base teórica sobre fracasso na cooperação interorganizacional. Esses resultados são apresentados e discutidos nas seções seguintes do trabalho, trazendo importantes achados de campo sobre os motivos que influenciam no fracasso de iniciativas de cooperação interorganizacional.

4 Da expectativa à frustração: um caso de insucesso na cooperação interorganizacional

Diversas redes de empresas do segmento supermercadista obtiveram sucesso no Estado do Rio Grande do Sul. Entre estas, destaca-se a Redefort e a Rede Unisuper, ambas formadas por pequenas empresas e com mais de uma centena associados. A necessidade de obter melhores condições de compra, realizar campanhas de marketing compartilhado e desenvolver as lojas são fatores impulsionadores para que pequenos varejistas optem pela estratégia em rede. Com base nessa constatação, no início do ano de 2004 a equipe de consultores do Programa Redes de Cooperação em atividade nos Vales do Rio Pardo e Taquari, a 150 km de Porto Alegre, optou por formar uma rede desse segmento na região. A partir de bancos de dados e listas públicas, foram convidados estabelecimentos de toda a região para as reuniões de sensibilização, realizadas na cidade de Santa Cruz do Sul (RS). Os convites foram estendidos aos supermercados de pequeno porte de toda a região. Reuniões informativas e de sensibilização chegaram a contar com a participação de aproximadamente 30 empresários.

Ao longo do ano de 2004, foram realizadas as atividades para a constituição e formalização da rede, cujo lançamento oficial ocorreu no mês de novembro, contando com oito estabelecimentos. Dentre os participantes da rede, quatro estabelecimentos estavam localizados em bairros centrais da cidade de Santa Cruz do Sul, três deles em bairros da periferia e um estabelecimento localizava-se na zona rural do município. Em termos de perfil de faturamento dos participantes, havia relativa disparidade dentro do grupo: três mercados faturavam entre R\$ 60 mil e R\$ 120mil; quatro mercados faturavam entre R\$ 120 mil e R\$ 240 mil e somente um mercado faturava entre R\$ 240 mil e R\$ 360mil.

Antes do lançamento oficial da rede, foi contratada uma agência de publicidade para desenvolvimento de logotipia e imagem da rede. Os oito participantes providenciaram faixas com o logotipo e o nome da rede, afixadas na fachada das lojas para indicar o surgimento da rede e a filiação daquele estabelecimento ao grupo. A expectativa dos empresários entrevistados era que a rede tornaria possível melhores negociações de compras, marketing compartilhado e, por consequência, melhores condições de competição e ganhos financeiros.

Todo o processo de convite dos empresários para participar da rede, formatação jurídica, planejamento e definição de planos de ação foi desenvolvido pelos integrantes da rede com o apoio de consultores do Programa público. Quatro meses após o lançamento da rede, o programa público foi interrompido na região e os empresários passaram a coordenar as ações da rede por conta própria. A partir desse momento iniciaram as saídas de algumas empresas da rede, culminando com o encerramento da mesma no final de 2006, quando somente três empresas ainda permaneciam associadas.

Os principais fatos que marcaram a história da rede podem ser observados na Figura 3, destacando as etapas de contatos iniciais (em que mais de 20 empresas participaram das atividades), a formatação jurídica e o lançamento da rede em novembro de 2004, contando com oito empresas. Após o lançamento, a rede perdeu o apoio do Programa público e várias empresas desistiram de cooperar. Em novembro de 2006, aproximadamente dois anos após sua constituição, a rede foi encerrada pelos três empresários restantes. No período entre o lançamento e o encerramento da rede, houve diversas tentativas por parte dos empresários de atrair novos associados. Foram realizadas visitas e convites para reuniões, mas nenhum dos convidados optou por associar-se à rede.

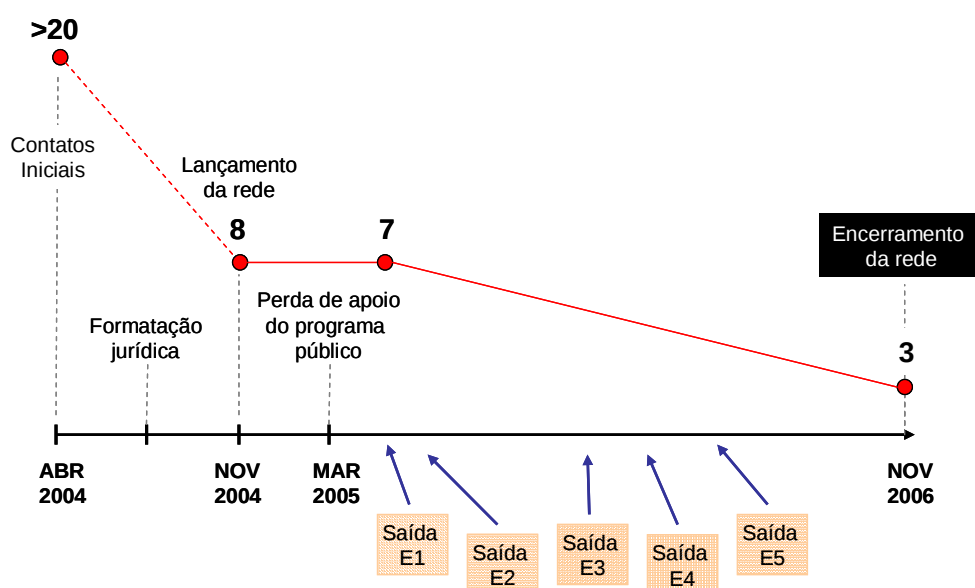


Figura 3: Ciclo de vida da rede de supermercados

As subseções seguintes do artigo abordam os motivos que levaram cinco empresas a desistir da cooperação e se afastar da rede após o seu lançamento, assim como os motivos que culminaram com o seu encerramento depois de dois anos de existência.

4.1 Motivos para a saída de empresas da rede

Nas entrevistas em profundidade, cinco empresários foram questionados sobre os motivos que os levaram a deixar a rede e os motivos que teriam contribuído para o encerramento da mesma.

O **Empresário 1** foi o primeiro a solicitar seu desligamento da rede, depois que a rede perdeu o apoio da consultoria pública, em março de 2005. Quanto às suas expectativas, explica que “*esperava ganhar na quantidade de compras, mas com o tempo vimos que as cabeças eram diferentes. Até o tipo de público muda de um bairro para o outro [...] Isso influenciou muito*”. Essas diferenças geravam desacordo sobre ações básicas da rede, como o tipo de produto que deveria ser negociado pela rede e os investimentos em marketing. Junta-se a isso o número reduzido de integrantes da rede, que limitou a possibilidade de obter ganhos de escala nas negociações com os fornecedores.

Ao deixar de receber a ajuda da consultora vinculada ao Programa Redes de Cooperação, o grupo sentiu-se desamparado, pois havia uma relação de dependência técnica muito grande. “*Quando o programa parou deu uma esfriada no grupo*”. Um efeito colateral foi o aumento das dificuldades em conseguir novos associados para a rede. O número de integrantes era reduzido, havia poucos resultados concretos a mostrar e a saída do programa representou uma perda de legitimidade para a rede: “*Queríamos ampliar depois do lançamento, mas as pessoas tinham medo de entrar em um grupo sem saber se haveria resultados*”.

A busca por resultados financeiros no curto prazo e o não atendimento a essa expectativa foram os motivos apresentados pelo Empresário 1 para a saída da rede: “*Eu fui o primeiro a sair, porque não estava gerando resultados financeiros*”. Embora não haja uma avaliação de desempenho formal e objetiva, os empresários fazem uma avaliação subjetiva com base na sua percepção de custo benefício da rede. Essa avaliação é fortemente considerada em sua decisão de permanecer na rede ou não, mas a isso se junta sua visão de futuro, isto é, se a rede em algum momento será capaz de gerar os retornos esperados. A saída

da rede também foi reflexo da percepção de que os resultados não apareciam dentro do prazo esperado.

Outro aspecto apontado pelo empresário é o processo decisório na rede, que o desmotiva a participar novamente desse tipo de arranjo: *“É cansativo e é preciso paciência, porque o retorno é demorado. Era difícil tomar decisões dentro do grupo, até fazer todos pensarem igual. As pessoas acabavam aceitando as decisões, mas gerava divisão”*. Esse aspecto é central na gestão da rede, uma vez que aceitar as decisões do grupo não é o mesmo que cumpri-las ou comprometer-se com elas, principalmente quando o ator não está de acordo.

O **Empresário 2** afastou-se aos poucos do grupo que compunha a rede. Deixou de participar assiduamente das reuniões e meses mais tarde solicitou oficialmente o desligamento. Uma participação fraca é um sintoma de desinteresse na rede e que os resultados não são os esperados. Pode ser tomado como um indicativo de que determinada empresa venha a se desligar da rede. Sua principal expectativa em relação à cooperação era quanto à possibilidade de barganhas junto aos fornecedores. Ele aponta as diferenças de perfil entre os associados como o principal motivo para que a rede não obtivesse êxito: o grupo era composto por empresas que atendiam públicos diferentes, do centro da cidade, dos bairros e até da zona rural.

Esse empresário também se mostrou insatisfeito quanto ao perfil pessoal de alguns participantes. *“Também tinha o fato que alguns não eram suficientemente arrojados, tinham medo de colocar produtos e fazer promoções para vender”*. Em outro momento ele afirma: *“Um dia antes de uma reunião eu disse para a consultora: ou nós mudamos nossa mentalidade, ou acrescentamos pessoas de mais potencial ao grupo, ou eu vou sair porque não quero quebrar junto com vocês. Porque a mentalidade de vocês e o tipo de negociação que vocês querem fazer não servem”*.

As dificuldades geradas pelas diferenças de perfil das empresas e dos empresários influenciaram no clima e nos relacionamentos da rede. A divisão gerada dentro do grupo fica evidente quando ele afirma que *“‘nós’ éramos três e ‘eles’ eram cinco, não deu certo. Quando essas coisas começaram a não fluir comecei a não ir, e não participava das reuniões e das negociações”*.

O **Empresário 3**, cujo mercado localiza-se na periferia da cidade, destacou na entrevista que *“faltou parceria para as compras, conseguir colegas que tivessem volume. Para funcionar, a rede precisa de volume de compras”*. Embora não houvesse concorrência dentro do grupo, pois os mercados localizavam-se distantes uns dos outros, esse aspecto dificultava a cooperação, uma vez que o público-alvo das empresas eram muito diferente. *“Eu acho que mercado de bairro tem que ser acompanhado de mercado de bairro, o que é de centro não pode ser acompanhado de mercado de bairro”*. Além disso, o volume de compras pelo pequeno número de associados não possibilitava o poder de barganha necessário para a obtenção de melhores condições de compra: *“Quando começamos a fazer compras em conjunto não deu certo, porque aí o volume não chegava.”*

As diferenças entre os membros da rede foram citadas também pelo **Empresário 4**, cuja empresa está em bairro próximo do anterior: *“Os clientes não olhavam as promoções da rede no jornal, porque aqui o pessoal não lê jornal. Estava só dando despesa, e então terminou a rede. Dava prejuízo pra nós e não tinha volume suficiente no grupo para comprar bem dos fornecedores”*. O entrevistado aponta como motivos para a sua saída da rede a falta de retornos financeiros e as diferenças entre os associados.

Assim como o Empresário 1, este entrevistado também mencionou a saída da consultoria do Programa: *“O programa ajuda muito para o apoio da rede, e talvez a parada tenha desincentivado o pessoal, porque é uma mão na roda”*. Embora a perda do apoio do Programa público seja citada diversas vezes pelos entrevistados, este não foi mencionado

como motivo direto para a saída da rede. Caso a rede estivesse gerando resultados positivos – ou os empresários vislumbrassem resultados futuros – eles permaneceriam na rede mesmo sem a consultoria do programa.

A **Empresária 5** desligou-se da rede no final de 2005 e fechou a empresa logo em seguida. Ela ressalta que, embora não houvesse concorrência, as diferenças no público-alvo das empresas gerava uma divisão no grupo e dificultava a tomada de decisão: *“nosso público-alvo era muito diferente, então estávamos sempre divididos. Não conseguíamos comprar nada em grande quantidade. O porte dos mercados não era muito diferente, mas o perfil dos clientes sim”*. Na avaliação da entrevistada, os resultados econômicos gerados pela rede ou visualizados pelos empresários era inferior ao necessário para manter o interesse na cooperação. Isso também era decorrente do fato que o número de participantes ser insuficiente.

A Empresária aponta a seleção dos membros como um aspecto crítico no desenvolvimento da rede, entretanto de difícil avaliação *a priori*: *“A questão da escolha dos participantes é muito complexa. Mesmo se dividíssemos em centro-bairro, ou classe, perfil, seria muito difícil fazer uma rede com um número razoável de filiais. Mas isso foi uma descoberta depois que a rede estava formada”*. Isso mostra que algumas questões são difíceis de resolver previamente. Há detalhes que somente ficam perceptíveis depois que a rede já está formada. A constituição a partir de uma iniciativa de um Programa público permitiu que o convite fosse estendido a todas as empresas de um segmento, mas aqueles que efetivamente aceitaram participar não tinham o mesmo perfil.

Em relação à participação no Programa Redes de Cooperação, ela afirma ainda que *“enquanto tinha a consultoria, a divisão no grupo não era tão visível, era mais normatizado. Depois da saída da consultoria, a coisa desandou por completo. Antes não se via as dificuldades tão claramente. O grupo precisaria de um acompanhamento por período maior.”*

4.1.1 Ligando os pontos: saídas de empresas da rede

A partir das justificativas apresentadas pelos empresários, podem-se identificar alguns fatores que contribuíram para que eles optassem pela saída da rede. De maneira preponderante, a geração de resultados econômicos inferiores aos esperados ou expectativas pessimistas de resultados futuros levaram as cinco empresas a sair da rede, como previsto por Jarillo (1998). Mesmo que não haja uma avaliação objetiva e mensurável dos resultados que a rede proporciona, os empresários estabelecem uma relação custo x benefício para decidir entre permanecer ou não na rede. Mas, por que a rede não gerou os resultados esperados? Ou ainda: por que não havia expectativa de resultados futuros, por parte dos empresários que optaram pela saída?

Quatro fatores principais emergiram nos apontamentos dos empresários: (1) o desajuste estratégico entre as empresas, o qual está relacionado ao perfil das empresas, que atendem a públicos distintos; (2) o imediatismo por resultados, uma vez que empresários desejavam resultados de curto prazo com a rede, ou acreditavam que ela deveria ser a solução dos seus problemas; (3) divisão interna decorrente dos diferentes perfis das empresas e dos empresários, porém ampliada com a saída do agente externo; (4) dificuldades de gestão, pois os empresários estavam despreparados para gerenciar a rede e dependentes da consultoria do agente externo; e (5) número insuficiente de participantes, capazes de gerar escala para ampliar as possibilidades de ganhos. A Figura 4 resume os motivos apontados pelos empresários para a saída da rede pesquisada.

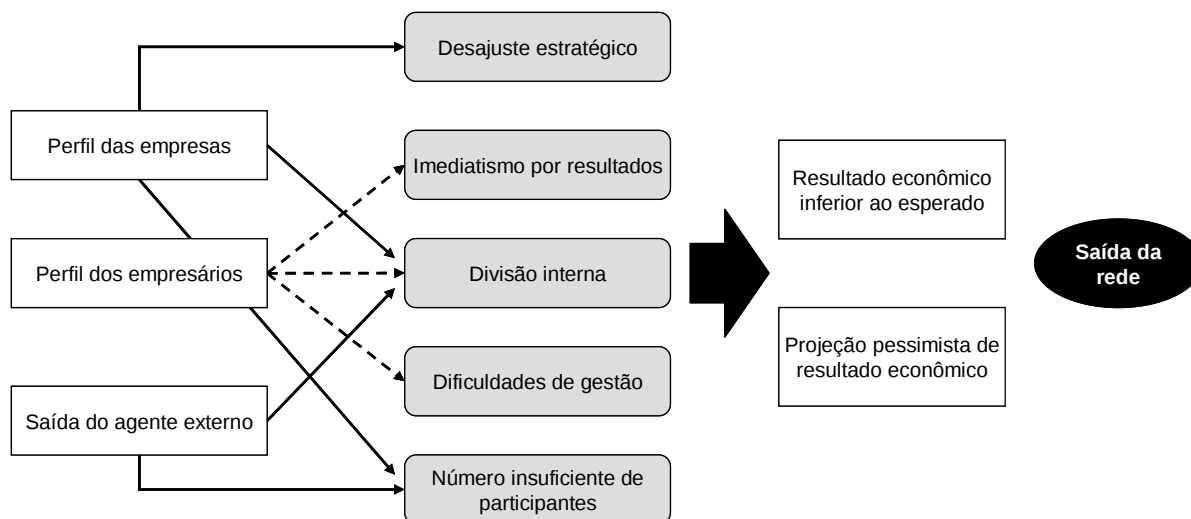


Figura 4: Motivos para a saída de empresas da rede

4.2 Motivos para o fracasso da rede

Os motivos apontados pelos empresários que desistiram da cooperação contribuem para compreender o encerramento prematuro da rede. Logicamente, com a saída de cinco empresas da rede, o encerramento completo das atividades passou a ser uma tendência, diante das dificuldades para obter melhores condições de negociação e realizar ações significativas. No final de 2006, somente a empresa do presidente da rede e outras duas empresas mantinham-se associadas, realizando poucas ações de cooperação. Nesta seção, as opiniões desses três empresários são acrescidas às anteriores, visando a compreender o cenário completo que levou ao encerramento da rede.

a) O perfil das empresas participantes: Embora a teoria aponte o desequilíbrio entre competição e colaboração como um aspecto determinante para o fracasso de relações interorganizacionais (LADO *et al.*, 1997) e a rivalidade das firmas como um limitador para a cooperação (PARK e UNGSON, 2001), esses não foram fatores preponderantes para o insucesso. Um entrevistado ressaltou que “*Não havia percepção de concorrência dentro do grupo, até em função da localização geográfica suficientemente distante das lojas. Não houve problemas de oportunismo ou busca de vantagens próprias*”. Por outro lado, o fato de os mercados se localizarem em regiões com perfis de público diferentes foi decisivo. “*O público de um lugar para outro é diferente. Isso influenciou muito.*” Um empresário ressaltou que “*a escolha dos participantes influenciou [o fracasso da rede]. Seria preciso fazer uma pesquisa mais aprofundada e os comércios precisam ser mais parecidos*”. Porém, as diferenças de perfil foram identificadas mais claramente após o início das atividades conjuntas. A falta de ajuste dos perfis das empresas, percebida com o avanço da rede, teve grande impacto para o andamento das atividades.

Uma vez que o perfil dos participantes foi destacado como fator para o insucesso da rede, fica reforçada a importância do processo de escolha dos integrantes, tanto em termos de porte quanto público-alvo. Um entrevistado resalta que “*mercado de bairro tem que ser acompanhado de mercado de bairro, o que é de centro não pode ser acompanhado de mercado de bairro. Acho que essa diferença não funciona*”.

b) O número de participantes: os principais objetivos que levaram os entrevistados a participar da rede – negociações, compra conjunta e mídia compartilhada – dependiam significativamente da escala que o grupo podia gerar. Questionado sobre os impactos do pequeno número de participantes para o insucesso da rede, um entrevistado respondeu que “*a maior dificuldade foi o tamanho do grupo. Com 8 integrantes não há volume de compras suficiente para obter ganhos na negociação; falta poder de compra ao pequeno varejista*”.

Outro empresário argumentou que *“o número de participantes não foi o suficiente. Era necessário no mínimo 15, para que houvesse volume se um ou outro saísse da rede. Com seis [depois que dois estabelecimentos desistiram] não tínhamos mais credibilidade”*.

c) Lançamento da rede: embora não haja consenso sobre esse aspecto, a decisão pelo lançamento da rede foi considerada inadequada por vários empresários. Um deles afirmou que *“houve precipitação no lançamento da rede; não houve tempo para conseguir mais interessados antes de fechar o grupo”*. Outro empresário utilizou termos semelhantes: *“Havia pressão para o lançamento e não estávamos amadurecidos o suficiente. Foi atropelado o processo, não sei de que lado veio a pressão. Não tínhamos nem decidido o foco e já estávamos na parte burocrática do processo”*.

As conseqüências do lançamento prematuro foram destacadas: *“para o lançamento deveríamos ter juntado um número maior de mercados. Acho que foi precipitado. Já começamos com um número baixo e isso não gerou impacto. O número era muito reduzido. Depois do lançamento não conseguimos novos associados”*. O lançamento significou a apresentação da rede para o mercado. A pressão por resultados passou a ser maior, uma vez que os participantes já haviam assumido a imagem pública de rede. Empresas convidadas a ingressar na rede acreditavam que poderiam usufruir imediatamente dos benefícios da cooperação, mas desistiam quando descobriam que a rede ainda não gerava resultados.

d) O apoio do Programa público: o suporte oferecido pelo Programa Redes de Cooperação foi considerado fundamental pelos empresários para que a rede fosse constituída. No entanto, a interrupção das atividades do Programa levaram o grupo a perder o apoio público quatro meses após o lançamento da rede. Esse foi considerado um fator de grande impacto para o grupo: de um lado, houve desmotivação e redução no comprometimento dos participantes; de outro, as dificuldades para expandir o grupo aumentaram sem o apoio técnico. As observações dos empresários apontam também para a questão da maturidade do grupo, incapaz de gerenciar o projeto sozinho, sem o apoio oferecido pelo programa público.

A redução do comprometimento fica clara na fala de um empresário: *“o programa ajuda muito para o apoio da rede, e talvez a parada tenha desmotivado o pessoal. Se tivesse continuado o apoio, talvez até tivéssemos ido mais longe. O pessoal não estava maduro ainda para andar sozinho”*. Um empresário ressaltou que *“para muitos, a parada do programa foi um problema, ficaram com medo de não conseguir levar adiante a rede”*. Quanto ao segundo aspecto – dificuldades na expansão –, os empresários entendem que o apoio do programa seria essencial para que novos associados pudessem ser arregimentados. *“Teríamos tido condições de continuar e ampliar a rede se não houvesse essa parada do Programa. Há uma grande dependência em relação à consultora... o grupo é leigo, não está preparado para gerir a rede, em especial a expansão. Tornou-se difícil demais para os integrantes, principiantes na lógica da rede, conseguir buscar a expansão”*. A participação do programa também era vista como um fator legitimador do grupo diante de potenciais novos associados.

d) Objetivos compartilhados e imediatismo: a existência de objetivos distintos dentro do grupo que formou a rede não foi apontada como fator chave para o fracasso da iniciativa. Entretanto, o andamento das atividades acabou levando à divisão do grupo e ao surgimento de objetivos conflitantes. Mesmo que, inicialmente, todos concordassem com os objetivos estabelecidos, a pressão por resultados imediatos contribuiu para que alguns ficassem desmotivados e tivessem suas expectativas frustradas. *“Inicialmente os objetivos eram os mesmos, mas uns esperavam resultado imediato. Esse foi o ponto-chave, achar que a rede resolveria os problemas imediatamente em seu negócio. Isso só vem com muito trabalho”*. Outro entrevistado complementou, afirmando que *“houve muita falta de vontade de alguns integrantes, expectativas de ganhos imediatos, de comprar mais barato de um dia para o outro. Então alguns começaram a sair, a falar mal da rede. Acho que não entenderam bem a idéia que estava sendo proposta”*. Os comentários demonstram que, embora possa

haver objetivos comuns no início, ocorrem mudanças à medida que os relacionamentos avançam. Como destacaram Khanna *et al.* (1998), é natural que haja assimetria de incentivos para investir na relação. O rumo e o resultado das atividades podem gerar desapontamentos que influenciam na motivação e na participação.

4.2.1 Ligando os pontos: motivos para o fracasso da rede

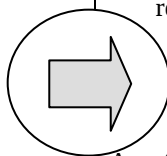
Como complemento às informações dos empresários que optaram por deixar a rede, os empresários que permaneceram e decidiram encerrar a rede, apresentaram seu ponto de vista para o insucesso da rede. O lançamento prematuro da rede foi um dos fatores citados, além dos fatores elencados anteriormente. Uma vez realizado o lançamento com apenas oito empresas, tornou-se mais difícil atrair novos associados. Interessados em aderir à rede sentiram insegurança em fazer parte de uma rede com poucos integrantes e que ainda não apresentava resultados, mesmo já tendo sido lançada no mercado. O retardo do lançamento, visando a agregar um número maior de empresas, poderia ter sido um fator importante para contornar a limitação relacionada ao volume de compras. No entanto, o imediatismo dos empresários impediu que um grupo maior fosse formado antes do lançamento.

O desajuste estratégico (PARK e UNGSON, 2001) ou incompatibilidade de objetivos (BROUTHERS *et al.*, 1995) ficou claro quando o perfil das empresas integrantes mostrou-se diferente. Realizar compras conjuntas e mídia compartilhada era inviável e o grupo ficou dividido. As ações conjuntas não geravam resultados equilibrados para todos os participantes (JARILLO, 1998; AMALDOSS *et al.*, 2000). Como consequência, houve desmotivação dos empresários e redução na participação/assimetria de incentivos (KHANNA *et al.*, 1998). Paralelo a isso, a perda de apoio do programa público também impactou no comprometimento dos empresários e na legitimidade da rede para buscar novos associados. A falta de maturidade do grupo para gerenciar o processo e buscar soluções, independente do apoio público, também contribuiu para o insucesso. A complexidade gerencial das redes (PARK e UNGSON, 2001), mostrou-se um fator relevante para o insucesso.

A dificuldade de expansão, depois do lançamento, agravou a situação. Nenhuma nova empresa foi agregada ao grupo inicial. Sem o apoio do Programa público, a rede perdeu credibilidade e viu-se diante da necessidade imediata de auto-gestão, para a qual não estava preparada. Como previsto por Park e Ungson (2001) e Jarillo (1998), a parceria foi desfeita quando os participantes compreenderam que ela não seria capaz de gerar benefícios econômicos em volume suficiente para superar os custos potenciais de gerenciar a aliança. O quadro 1 apresenta um resumo dos motivos que levaram cinco empresas a saírem da rede após seu lançamento, bem como os motivos complementares sugeridos pelos empresários para o encerramento definitivo da rede.

Quadro 1: Motivos para a saída de empresas e encerramento da rede

Motivos para a saída de empresas da rede	Motivos para o encerramento da rede
Resultado econômico insuficiente e perspectiva pessimista de resultados futuros, devido a: - desajuste estratégico; - imediatismo por resultados; - divisão interna; - dificuldades de gestão; - número insuficiente de participantes. Os fatores acima são consequência do: - perfil das empresas participantes; - perfil dos empresários participantes; - perda de apoio do programa público.	Custos da cooperação superaram os benefícios gerados, sem perspectivas de resultados futuros. Além dos motivos que levaram à saída de empresas da rede, o lançamento prematuro (com número insuficiente de participantes), dificultou a expansão e a possibilidade de viabilizar a rede. A própria saída de empresas da rede (que já possuía um número reduzido de participantes), ampliou as dificuldades e culminou com o encerramento.



5 Considerações Finais

O artigo aborda um aspecto praticamente inexplorado nos estudos sobre cooperação interorganizacional: os motivos que levam algumas empresas a sair de redes de empresas e os fatores que levam ao próprio encerramento das redes. O estudo se justifica pelo grande número de redes recentemente constituídas, das quais muitas encerram suas atividades e devido ao número de empresas que decide voltar a competir individualmente, depois de ter participado de uma rede. Os custos da cooperação e as dificuldades gerenciais que uma rede de empresas impõe são amplamente negligenciados pela literatura organizacional, levando à percepção equivocada de que a estratégia cooperativa é a solução para a maioria, se não todas as empresas.

O caso apresentado mostra que redes formadas por pequenas empresas estão particularmente sujeitas a enfrentar dificuldades de gestão: se essas empresas já têm dificuldades para gerenciar o seu negócio, terão ainda mais dificuldades para gerenciar a cooperação, em que pode haver interesses e motivações diferentes. Quando a cooperação é incapaz de gerar resultados imediatos ou ocorrem desajustes e divisões internas, é compreensível que empresas deixem a rede. No caso apresentado, o lançamento prematuro da rede, com apenas oito empresas, dificultou a geração de resultados e a própria expansão do grupo. Além disso, os empresários não estavam preparados para gerenciar a cooperação, quando deixaram de receber o apoio da consultoria pública. À medida que empresas se desligavam da rede, ficava mais evidente que os custos de cooperar eram superiores aos benefícios potenciais que a rede poderia gerar.

Devido ao caráter exploratório da pesquisa, surgem novas questões que podem ser abordadas em estudos futuros: a continuidade do apoio do Programa teria feito com que a rede sobrevivesse e se desenvolvesse ou somente teria ampliado em algum tempo sua existência, porque os participantes se sentiam no compromisso moral de permanecer cooperando? Em que extensão o Programa deve apoiar a rede e qual o momento adequado para que ela passe a gerenciar suas atividades de forma autônoma? Como o Programa pode ajudar as empresas da rede a se prepararem melhor para essa gestão autônoma quando da sua ausência na rede? Finalmente, o grande aspecto a considerar refere-se à gestão da cooperação. Estudos capazes de avançar nessa questão devem ser desenvolvidos para aumentar as possibilidades de sucesso das redes de empresas, em especial aquelas formadas por empresas de pequeno porte e que possuem maiores dificuldades para coordenar suas atividades. O estudo tem como principal limitação o fato de ser baseado no caso de uma única rede de empresas, sendo aconselhável realizar novos estudos em outras redes que perderam participantes ou encerraram suas atividades, com o objetivo de consolidar um corpo teórico sobre o fenômeno.

Referências

- AMALDOSS, W.; MEYER, R.J.; RAJU, J.S.; RAPOPORT, A. Collaborating to Compete. **Marketing Science**, vol. 19, n. 2, 2000, p. 105-126.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, vol. 17, 1991, p. 99-120.
- BROUTHERS, K. D.; BROUTHERS, Lance Eliot.; WILKINSON, Timothy J. Strategic Alliances: choose your parents. **Long Range Planning**, v. 28, n. 3, 1995, p. 18-25.
- CHILD, J. Learning through strategic alliances. In: DIERKES, M. et al. **Organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001. p. 657-680.
- DAS, T.K.; TENG, B.S.; A resource-based theory of strategic alliances. **Journal of Management**, v. 26, n. 1, 2000, p. 31-61.
- DYER, J.H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of management**, v.23, n.4, 1998, p 660.

ENDE, M. Redefort: uma avaliação dos benefícios econômico-financeiros percebidos por integrantes de PME em uma rede de cooperação. In: VERSCHOORE, Jorge Renato S. **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004. p. 245-259.

FEIJÓ, C.A.; VALENTE, E. A firma na teoria econômica e como unidade de investigação estatística – evolução nas conceituações. **Revista Economia Contemporânea**, v.8, n.2, 2002, p. 351-376.

HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I. The burden of relationships or who's next?. **11ª Conferência Internacional da IMP**. Manchester, 1995.

JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, vol. 9, n.1, 1988, p.31-41.

KHANNA, T.; GULATI, R.; NOHRIA, N. The dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope. **Strategic Management Journal**, v. 19, 1998, p. 193-210.

LADO, A.A; BOYD, N.G.; HANLON, S.C. Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model. **The Academy of Management Review**, v. 22, n.1, 1997, p. 110-141.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVER, A.; EBERS, M. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, v. 19, n.4, 1998, p.549-583.

PAIVA, E.L.; CARVALHO J.R.; FENSTERSEIFER, J. E. **Estratégia de produção e de operações**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

PARK, S.H.; UNGSON, G. Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure. **Organization Science**, vol. 12, n.1, 2001, p. 37-53.

PEREIRA, B.A.D.; PEDROZO, E.Á.. O outro lado da cooperação: uma análise dos problemas na gestão das redes interorganizacionais. In: VERSCHOORE, Jorge Renato S. **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004. p. 69-88.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SILVA, A.B. Vantagens e Desvantagens em Relacionamentos Cooperativos: O Caso Usiminas-Fiat. In: Encontro Anual da Associação dos Programa de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD. **Anais...** Salvador: 2002.

VERSCHOORE, J.R.S. Redes de cooperação: concepções teóricas e verificações empíricas. In: VERSCHOORE, J.R.S. **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004. p. 15-46.

WEGNER, D.; WITTMANN, M.L.; DOTTO, D.M.R. Redes de empresas no Rio Grande do Sul: uma análise de resultados competitivos e fatores de desenvolvimento. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Recife, vol. 4, n. 1, 2006.

WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**. v.5, n.2; 1984, p.171.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZINELDIN, M. Co-opetition: the organisation of the future. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 22, 2004.

ZINELDIN, M.; DODOUROVA, M. Motivation, achievements and failure of strategic alliances: The case of Swedish auto-manufacturers in Russia. **European Business Review**, v. 17, n.5, 2005.