

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A EXPANSÃO DO NÚMERO DE ASSOCIADOS EM REDES
INTERORGANIZACIONAIS COMO ESTRATÉGIA DE
CRESCIMENTO: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

DENISE ROSSATO QUATRIN

Santa Maria, RS, Brasil

2015

**A EXPANSÃO DO NÚMERO DE ASSOCIADOS EM REDES
INTERORGANIZACIONAIS COMO ESTRATÉGIA DE
CRESCIMENTO: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO**

por

Denise Rossato Quatrin

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em
Administração, Área de concentração em Sistemas, Estruturas e Pessoas, da Universidade
Federal de Santa Maria (UFSM, RS)
como requisito parcial para obtenção de grau de
Mestre em Administração

Orientador: Prof. Dr. Breno Augusto Diniz Pereira

Santa Maria, RS, Brasil

2015

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Pós-Graduação em Administração**

A comissão examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**A EXPANSÃO DO NÚMERO DE ASSOCIADOS EM REDES
INTERORGANIZACIONAIS COMO ESTRATÉGIA DE
CRESCIMENTO: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO**

elaborada por
Denise Rossato Quatrin

como requisito parcial para obtenção de grau de
Mestre em Administração

COMISSÃO EXAMINADORA:

Breno Augusto Diniz Pereira, Dr.
(Presidente/orientador)

David Lorenzi Junior, Dr. (UFSM)

Jonas Cardona Venturini, Dr. (UNISINOS)

Santa Maria, 19 de Janeiro de 2015

O saber a gente aprende com os mestres e os livros.
A sabedoria, se aprende é com a vida e com os humildes.

(Cora Coralina)

RESUMO

Dissertação de Mestrado

Programa de Pós-Graduação em Administração

Universidade Federal de Santa Maria

A EXPANSÃO DO NÚMERO DE ASSOCIADOS EM REDES INTERORGANIZACIONAIS COMO ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO

AUTORA: Denise Rossato Quatrin

ORIENTADOR: Breno Augusto Diniz Pereira

DATA E LOCAL DA DEFESA: Santa Maria, 19 de janeiro de 2015

As redes interorganizacionais despontam como importante estratégia pois, segundo Atouba e Shumate (2010), Lee e Monge (2011) e Müller-Seitz (2012), são capazes de propiciar a geração de resultados que transcendem a soma dos recursos organizacionais auferidos individualmente. Assim como as organizações individuais, as redes interorganizacionais também precisam agir para garantir o crescimento e o fortalecimento, o que as impele a gerar sempre novos benefícios aos associados, fortificando os laços entre os membros e ampliando sua atuação. Gulati (1998) considera a importância de tornar a rede mais atrativa para novos associados e, para Verschoore e Balestrin (2008), o crescimento do número de associados em uma rede possibilita obter ganhos de escala e poder de mercado, benefícios que vêm ao encontro do propósito dos associados de conseguirem vantagens financeiras (LIMA, 2007; GAZLEY, 2008; KUNZLER e BULGACOV, 2011). Nesse sentido, compreende-se que a expansão do número de associados possibilita o alcance dos objetivos principais dos associados, contribuindo então, para o fortalecimento e consolidação das mesmas. Considerando-se, assim, a importância da expansão do número de associados em redes interorganizacionais, quando da busca por melhores desempenhos, esse estudo objetivou propor um modelo para a expansão do número de associados, específico para redes interorganizacionais. Para tanto, partiu-se da literatura de outros tipos de relacionamentos interorganizacionais, o que possibilitou a construção do questionário de pesquisa e formulação do roteiro de entrevista semi-estruturadas. A coleta de dados se deu com a aplicação de 120 questionários junto a gestores de redes interorganizacionais e as entrevistas totalizaram 18 com a mesma amostra. Os dados desses instrumentos de coleta de dados foram analisados individualmente e em conjunto,

possibilitando a complementação das informações. Como principais resultados, salienta-se que as redes interorganizacionais da amostra possuem um perfil heterogêneo no que tange o tempo de atuação (de 1 a 38 anos) e o número de associados (de 4 a 410 associados), sendo que, em valores médios, essa amostra possui um potencial de crescimento do número de associados de 264,45%, dada a estrutura atual. Salienta-se ainda que as redes mais jovens (formadas a partir de 2006) tem um número médio maior de empresas ingressando e um número menor de empresas saindo anualmente, o que traz a questão de que essas possuem maior capacidade de gerar benefícios aos associados. Com o teste “t” identificou-se uma relação estatisticamente significativa entre a realização das fases pelas redes e a importância dada a cada uma. Nesse sentido a fase de acordos legais é a fase desenvolvida pelo maior número de redes interorganizacionais da amostra (100) sendo considerada por essas com uma importância média de 4,707. O modelo proposto para a expansão do número de associados em redes interorganizacionais é composto por 11 fases, desde a criação de uma equipe para a expansão do número até a fase de acompanhamento dos novos associados. O mesmo contribui em termos teóricos no sentido de preencher uma lacuna de pesquisa e, em termos práticos, serve como um guia para as redes interorganizacionais que buscam a ampliação do número de associados.

Palavras-chave: Redes interorganizacionais. Proposição de um modelo. Expansão.

ABSTRACT

Interorganizational networks emerge as important strategy, according Atouba and Shumate (2010), Lee and Monge (2011) and Müller- Seitz (2012), because are able to provide the generation of results that transcend the sum of organizational resources earned individually. As well as individual organizations, interorganizational networks also need to act to ensure the growth and strengthening, which impels them to generate new benefits to members, strengthen the ties between members and expand their activities. Gulati (1998) considers the importance of making the most attractive network for new members and Verschoore and Balestrin (2008) believe that the growth of the number of members in a network enables economies scale and market power gains, benefits that meet members's purpose of achieving financial gains (LIMA, 2007; GAZLEY, 2008; KUNZLER, BULGACOV, 2011). In this sense, the expansion of the number of members enables the achievement of member's main objectives, contributing to the strengthening and consolidation of them. Therefore, considering the importance of expanding the number of members in interorganizational networks when the target is better performance this study aimed to propose a model for the expansion of the number of members specific to interorganizational networks. For this, the literature of other types of interorganizational relationships contributed to the construction of the survey questionnaire and the formulation of semi-structured interview guide. The data collection was carried out with the application of 120 questionnaires to interorganizational network managers and 18 interviews on the same sample. Data from questionnaires and interviews were analyzed separately and together, enabling information complementation. As main results the sample of interorganizational networks have a heterogeneous profile regarding time of work (1-38 years) and the number of members (4-410 members), and this sample has an average growth potential of the number of members of 264.45 % with the current structure. Also, younger networks (formed from 2006) have a higher average number of companies entering and fewer companies out annually, which brings out the information that these have greater capacity to generate benefits to members. The "t" test identified a statistically significant relationship between the implementation phase by the networks and the importance given to each phase. In this sense the phase of legal agreements is developed by the largest number of interorganizational networks of the sample (100) and it is considered by those with an average importance of 4,707. The model proposed for the expansion of the number of members in interorganizational network consists of 11 stages, from the creation of a team to expand the number of members to the follow-up phase of new

members. It contributes theoretically in order to fill a research gap and, in practical terms, serves as a guide to interorganizational networks that seek to increase the number of members.

Keywords: Interorganizational networks. Proposition of a model. Expansion.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo de vida em alianças, segundo Murray e Mahon (1993)	27
Figura 2 - Formação e dinâmica das redes interorganizacionais	28
Figura 3 – Processo de expansão do número de associados segundo Duisters, Duysters e De Man (2011)	31
Figura 4 – Seleção de parceiros em alianças, segundo Chen, Lee e Wu (2008)	36
Figura 5 – <i>Framework</i> para formação de parcerias e seleção de parceiros	40
Figura 6 – O processo de cooperação, proposto por Marxt e Link (2002)	41
Figura 7 – Modelo para seleção de parceiros, proposto por Marxt e Link (2002)	42
Figura 8 – Fatores de sucesso de uma cooperação na fase de seleção	43
Figura 9 – Foco na análise de oportunidade e risco no processo de cooperação	44
Figura 10 – Modelo para expansão dos parceiros em joint-venture, segundo Williams e Lilley (1993)	45
Figura 11 - Fases para a expansão do número de associados em redes interorganizacionais	50
Figura 12 - Desenho de pesquisa	65
Figura 13 - População e amostra de estudo	67
Figura 14 - Mapa com indicação das cidades onde foram aplicados os questionários	77
Figura 15 – Perfil das redes participantes do estudo	82
Figura 16 – Média de empresas que ingressam e que saem das redes interorganizacionais anualmente	83
Figura 17 - Número médio de empresas que entra e que sai por ano das redes fundadas até 2005 e nas fundadas a partir de 2006	84
Figura 18 – Comparativo entre a forma de entrada dos associados nas redes interorganizacionais da amostra	86
Figura 19 – Relação entre o processo de expansão do número de associados realizado na rede interorganizacional e o sucesso da mesma	88
Figura 20 - Percentual da amostra que realiza dado número de f	
Figura 21 – Percentual de realização de cada fase na amostra	91
Figura 22 – Média da importância dada a cada fase	92
Figura 23 – Envolvidos no processo de expansão das redes interorganizacionais da amostra	98
Figura 24 – Média da importância dada a diferentes critérios para a seleção de associados	98
Figura 25 – Avaliação dos gestores quanto ao processo de expansão do número de associados	102
Figura 26 – Frequência que foram citados os pontos fortes nas redes interorganizacionais	104

Figura 27 - Frequência que foram citados os pontos fracos nas redes interorganizacionais da amostra	106
Figura 28 – Frequência que foram apontadas as fases que devem ser adicionadas ao processo de expansão do número de associados	108
Figura 29 – Ordem identificada de realização das fases para expansão do número de associados	114
Figura 30: Modelo para a expansão do número de associados em redes interorganizacionais	115
Figura 31 – Definições do modelo para a expansão do número de associados em redes interorganizacionais	126

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Levantamento de estudos relacionados ao processo de seleção de parceiros	30
Tabela 2 – Fases para ampliação do número de parceiros, segundo Varis, Kuivalainen e Saarenketo (2005)	38
Tabela 3 – Critérios para avaliação dos parceiros prospectados	39
Tabela 4 – Operacionalização das variáveis do questionário	69
Tabela 5 – Operacionalização das variáveis da entrevista	72
Tabela 6 – Métodos relacionados ao alcance dos objetivos específicos	79
Tabela 7 – Teste t para a relação entre a realização e a importância de cada fase	94
Tabela 8 – Teste qui-quadrado para tempo de existência de redes interorganizacionais e a realização das fases do processo de expansão do número de associados	96
Tabela 9 – Média de importância e alfa de Cronbach para os três grupos de critérios	101

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Análise crítica dos estudos ressaltados à luz do presente estudo	47
Quadro 2 – Critérios para a seleção de parceiros	53
Quadro 3 – Fases do processo de expansão do número de associados em redes interorganizacionais	61
Quadro 4 – Aplicação de questionários: cidades, forma de aplicação e número de questionários	75
Quadro 5 – Realização de entrevistas: cidade sede da rede e número de entrevistas realizadas	78
Quadro 6 – Pontos fortes do processo de expansão do número de associados da amostra ..	103
Quadro 7 – Pontos fracos do processo de expansão do número de associados realizados nas redes interorganizacionais da amostra	104
Quadro 8 – Perfil da amostra que respondeu ao questionário	111

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice 1 - Questionário – Gestores de Redes Interorganizacionais	154
Apêndice 2 - Roteiro de Entrevista – Gestores de Redes Interorganizacionais	158

SUMÁRIO

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	15
1.1 Problemática de pesquisa	17
1.2 Objetivos	19
1.2.1 Objetivo geral.....	19
1.2.2 Objetivos Específicos.....	19
1.3 Justificativa do estudo	19
1.4 Estrutura do trabalho	23
CAPÍTULO II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	24
2.1 Redes interorganizacionais: ciclos de vida e necessidade de expansão do número de associados	24
2.2 Modelos e estudos de expansão do número de associados em redes interorganizacionais	30
2.2.1 Duisters, Duysters e De Man (2011).....	30
2.2.2 Modelo de Chen, Lee e Wu (2008).....	34
2.2.3. Estudo de Varis, Kuivalainen e Saarenketo (2005).....	37
2.2.4. Modelo proposto por Marxt e Link (2002).....	41
2.2.5. Modelo de Williams e Lilley (1993).....	45
2.3 Fases para expansão do número de associados em redes interorganizacionais	49
2.3.1 Fase 1 - Criação de uma equipe para expansão do número de associados.....	50
2.3.2 Fase 2 - Identificação da necessidade de novas parcerias.....	51
2.3.3 Fase 3 – Identificação das oportunidades de parcerias.....	52
2.3.4. Fase 4 – Identificação dos critérios para seleção de parceiros	53
2.3.5 Fase 5 - Determinação de uma lista de potenciais parceiros.....	55
2.3.6 Fase 6 - Triagem da lista de potenciais parceiros de acordo com os critérios.....	56
2.3.7 Fase 7 – Ranqueamento dos parceiros prospectados.....	57
2.3.8 Fase 8 – Escolha do(s) parceiro(s)	58
2.3.9 Fase 9 - Negociação com parceiro(s) prospectado(s).....	59
2.3.10 Fase 10 – Acordos legais.....	60
CAPÍTULO III – MÉTODO DE PESQUISA	63
3.1 Caracterização do método de pesquisa	63
3.2. População e amostra	66
3.3 Operacionalização de variáveis	67
3.4 Validação e teste de confiabilidade dos instrumentos de pesquisa	73
3.5 Coleta de dados	74
3.6 Análise de dados	78

CAPÍTULO IV - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	81
4.1 Perfil das redes interorganizacionais.....	81
4.2 Configuração da entrada e da saída de associados nas redes interorganizacionais da amostra	83
4.3 A relação do processo de expansão do número de associados e o sucesso da rede interorganizacional .	87
4.4 Fases do processo de expansão do número de associados	88
4.5 Critérios para seleção de novos associados.....	98
4.6 Avaliação do processo de expansão do número de associados segundo os gestores.....	101
4.7 O processo de expansão do número de associados realizado pela amostra: pontos fortes e fracos	102
4.8 Outras fases e critérios que devem ser considerados para o processo de expansão do número de associados em uma rede interorganizacional	108
CAPÍTULO V – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	110
5.1 Configuração do perfil das redes interorganizacionais da amostra	110
5.2 Caracterização do processo de expansão realizado nas redes interorganizacionais da amostra	111
5.3 Proposição do modelo de expansão do número de associados em redes interorganizacionais	114
5.4 O processo de expansão proposto: uma análise crítica à luz da literatura investigada na fundamentação teórica	127
CAPÍTULO VI - CONSIDERAÇÕES FINAIS	130
6.1 Conclusões da pesquisa a partir dos objetivos propostos	130
6.2 Repercussões do trabalho	133
6.3 Limitações do estudo.....	134
6.4 Proposição de trabalhos futuros	135
BIBLIOGRAFIA	137

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

As organizações vivenciam um ambiente de desafios e concorrência. 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 de empresas uma forma estratégica de se posicionar.

Quando as empresas, principalmente as micro e pequenas, não conseguem competir isoladamente no mercado, as redes de empresas são alternativas apropriadas para suprir as necessidades das atividades produtivas do presente e com maior proeminência do futuro (VERSCHOORE, 2003). Estudos mais recentes, tais como Atouba e Shumate (2010), Lee e Monge (2011) e Müller-Seitz (2012), ressaltam a importância das redes interorganizacionais por serem estratégias capazes de propiciar a geração de resultados que transcendem a soma dos recursos organizacionais auferidos individualmente.

Para Castells (2000), rede é uma nova forma organizacional, que surgiu a partir da adaptação das organizações industriais, a fim de lidar com a incerteza causada pelo ritmo das mudanças. Surgiu, então, em um ambiente em transformação, como forma de as empresas unirem suas forças e conseguirem vantagens que sozinhas não conseguiam, tais como poder de barganha e diminuição de custos.

O desenvolvimento de redes de empresas é uma forma de atuação estratégica de mercado, que está relacionada à complementaridade de competências, informações diversificadas, aprendizado e inovação (LIN, YANG e ARYA, 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. Verschoore (2004) afirma que uma “rede interorganizacional pode ser definida como a organização composta por um grupo de empresas com objetivos comuns, normalmente relacionadas, com prazo ilimitado de existência”. É, portanto, uma forma que as empresas encontram para permanecerem no mercado de forma competitiva. As redes interorganizacionais se diferenciam dos demais tipos de relações interorganizacionais existentes por alguns motivos: a) as redes interorganizacionais são organizações jurídicas

formalmente constituídas; b) as redes interorganizacionais não têm um prazo de existência determinado; c) as redes interorganizacionais buscam atingir os objetivos dos parceiros assim como almejam atingir os seus próprios objetivos; d) nas redes interorganizacionais o poder de decisão é realizado de forma participativa; e) as redes interorganizacionais possuem uma estrutura organizacional independentemente das empresas associadas.

Em particular, em um ambiente dinâmico e complexo, uma organização sem inovação contínua, muito provavelmente, torna-se estagnada (LEAVY, 1998; MARSHALL, SMITH, BUXTON, 2009). Nesse sentido, as redes interorganizacionais, visando também seu crescimento e fortalecimento, devem buscar gerar sempre novos benefícios aos associados, fortificando os laços entre os membros e ampliando sua atuação. Gulati (1998) considera a importância de tornar a rede mais atrativa para novos associados e, para 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 novamente ressaltados em estudos mais recentes, relacionados a um retorno financeiro (INGRAM e BAUM, 1997; KEISTER, 1998; GAZLEY, 2008; KUNZLER e BULGACOV, 2011). Nesse mesmo estudo, Lima (2007) 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.

Considerando-se, assim, a importância da expansão do número de associados em redes interorganizacionais, quando da busca por melhores desempenhos, busca-se, nesse estudo, a partir de evidências encontradas na literatura e da aplicação de questionários e entrevistas às redes interorganizacionais, propor um modelo para a expansão do número de associados.

Justifica-se esse estudo pela observação empírica de redes interorganizacionais que não conseguem alcançar os objetivos propostos, o que muitas vezes está relacionado ao baixo número de associados, além da carência de trabalhos relacionados à temática. Steglich (2007, p. 16) afirma que “o número de associados pode ser insuficiente para atender os objetivos da

rede”. Esse mesmo autor considera que o número de associados é importante para a divisão de custos, agregar novas competências e aumentar o poder de barganha da rede. Balestrin, Verschoore e Reyes (2010) destacam que existe uma carência de estudos relacionados à organização interna da cooperação no Brasil e Brass et al. (2004) evidenciam o mesmo panorama em âmbito internacional. Segundo Wong e Ellis (2002), a literatura centra-se nos resultados da seleção de novos parceiros em detrimento do estudo dos processos pelo quais potenciais associados em redes interorganizacionais são identificados, levando à expansão do número de associados.

Dado esse panorama, a seguir faz-se a exposição da problemática desse estudo e a delimitação do problema de pesquisa.

1.1 Problemática de pesquisa

Atualmente o tema de redes interorganizacionais tem sido abordado com frequência em estudos científicos. Nesse sentido, Pereira, Alves e Moura (2010) expõem o fato de que os estudos internacionais sobre o tema estão em evidência e os estudos nacionais estão em pleno desenvolvimento.

As redes interorganizacionais, apesar de suas similaridades, formam-se por diferentes razões. Em termos empíricos, observa-se que muitas delas não conseguem alcançar os objetivos inicialmente traçados, nem gerar aos seus integrantes as vantagens esperadas. Os resultados de diferentes estudos indicam que 20% a 70% das redes interorganizacionais são falhas, instáveis e / ou não cumprem as metas estabelecidas por elas (GERINGER e HERBERT, 1991; PARKHE, 1993). Em grande parte, isso se dá pela estagnação, que pode ser referente à forma de relacionamento entre associado e rede, ou às atividades desenvolvidas e decisões tomadas. Progressivamente, quando da estagnação, a rede perde força e representatividade, perdendo sua razão de ser, proposta na sua formação. Para Casarotto Filho e Pires (2001), as empresas se agrupam em redes interorganizacionais a fim de associarem características que venham a lhes favorecer em ganhos como flexibilidade e agilidade, além de possibilitar que se estabeleçam mais fortes no ambiente competitivo. Porém, quando visualizam aumento nos custos e redução dos benefícios auferidos, a decisão de muitas organizações pode ser a de sair da rede (LIMA, 2007). Um estudo realizado por Toigo e Alba (2010), no Estado do Rio Grande do Sul, verificou que 37% do total de redes interorganizacionais formadas foram encerradas. Diversos estudos

apontam que as alianças estratégicas são afligidas por uma alta taxa de fracasso (SPEKMAN, KAMAUFF e MYHR, 1998; ELMUTI e KATHAWALA, 2001; BITRAN et al., 2002).

Apesar da grande difusão dos estudos na área, ainda existem lacunas a serem estudadas no contexto das redes interorganizacionais. Uma delas é a proposta desse estudo, uma vez que não foram encontradas pela pesquisadora estudos que buscam conhecer e explicar os processos que levam à expansão do número de associados, no contexto de redes interorganizacionais, no Brasil. Os processos pelos quais ocorre a expansão do número de associados são ainda pouco estudados pela literatura. Wong e Ellis (2002) afirmam que o processo pelo qual os potenciais parceiros das redes interorganizacionais são identificados parece ter sido ignorado na literatura, que apresenta um enfoque nos resultados das cooperações.

O estudo da expansão do número de associados configura-se importante no contexto de redes interorganizacionais, uma vez que essas precisam proporcionar sempre novos benefícios aos associados de modo a gerar ganhos competitivos, o que também acarreta custos. O trabalho de Verschoore e Balestrin (2008, p. 17) apontou para o fato de que “a geração de ganhos competitivos das redes de cooperação está fortemente condicionada a seu tamanho”. Schumaker (2002) e Weiner et al. (2004) afirmam que um maior grau de integração e de expansão em redes interorganizacionais leva a incremento de qualidade e melhorias de desempenho financeiro. Assim, observa-se um ciclo no qual é necessário criar ganhos competitivos, os quais geram custos. Por sua vez, os associados buscam a redução de custos e aumento de vantagens. Por fim, a expansão do número de associados vem a ser uma forma de gerar ganhos competitivos à rede e aos associados sem o incremento nos custos individuais dos parceiros (WHEELWRIGHT e CLARK, 1992; BONACCORSI e LIPPARINI, 1994; WILSON, 1995; KOTHANDARAMAN e WILSON, 2001; HOUGHTON, MARKHAM e TEVELSON, 2002)

Diante disso, busca-se conhecer as fases desenvolvidas e as consideradas mais importantes pelas redes interorganizacionais do Rio Grande do Sul quando buscam expandir o número de associados. Esse estudo, que tem como diferencial a busca *in loco* de informações para a proposição de um modelo, contribuirá para o entendimento dos procedimentos e fatores chave que devem ser observados pelas redes interorganizacionais que buscam na expansão do número de associados uma forma de garantir o alcance dos objetivos que norteiam a sua existência e atuação.

O tema proposto nesse estudo é, então, a expansão dos associados no contexto de redes interorganizacionais, sendo o problema delimitado da seguinte forma:

Quais as principais fases que devem ser realizadas no processo de expansão do número de associados em redes interorganizacionais?

1.2 Objetivos

O presente trabalho foi desenvolvido com os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo geral

Propor um modelo para a expansão do número de associados, específico para redes interorganizacionais.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar as fases atualmente desenvolvidas pelas redes interorganizacionais para expandirem o número de associados;
- Verificar as fases para a expansão do número de associados consideradas mais importantes pelas redes interorganizacionais estudadas;
- Descrever as fases consideradas ideais para a expansão do número de associados em redes interorganizacionais;
- Avaliar e compilar características dos processos para a expansão do número de associados citados.

1.3 Justificativa do estudo

As organizações se encontram em um ambiente de desafios e alta concorrência. Nesse contexto, a participação em redes interorganizacionais é uma estratégia recorrente das organizações que buscam diferenciarem-se no mercado e manterem-se competitivas. A

adequação ao crescente aumento da concorrência e da competitividade, além de limitações de ordem dimensional, estrutural e financeira, também induzem à formação de agrupamentos de diversas empresas em busca do fortalecimento de suas estruturas (CÂNDIDO e ABREU, 2000).

Evidencia-se, por um lado, o fato de que muitas redes interorganizacionais não conseguem alcançar os objetivos a que se propõem e que, por diferentes motivos acabam estagnando-se ou deixando de existir. E, por outro lado, há inúmeros casos de redes interorganizacionais de sucesso, que superaram barreiras e expandiram o número de associados no decorrer do tempo. Estudo realizado por Griffith, Hu e Chen (1998) teve como um dos resultados que “*joint-ventures* com maior número de parceiros são mais suscetíveis de serem bem sucedidas”. Balestrin e Verschoore (2008) afirmam que o crescimento do número de associados de uma rede possibilita aumento de escala e poder de mercado, fatores que vem ao encontro dos objetivos das empresas ao ingressarem em redes interorganizacionais. Nesse sentido, conhecer o processo desenvolvido pelas redes interorganizacionais para expandirem o número de associados, salientando suas limitações e pontos fortes possibilita evidenciar as fases primordiais a serem desenvolvidas para o alcance dessa expansão.

A interdependência de fatores como investimentos, lucros e respectivas operacionalizações são essenciais para o sucesso de ações conjuntas (KANTER, 1997). Esses elementos devem ser então, observados nos associados prospectados a fim de haver essa interdependência entre os parceiros de uma rede interorganizacional. Assim, no processo de expansão do número de associados, torna-se importante traçar o perfil das empresas que as redes interorganizacionais desejam ter como associadas. Beamish e Banks (1987) afirmam que a seleção de parceiros influencia o desempenho das redes interorganizacionais. Então, mais do que expandir o número de associados, é importante que se estabeleçam os critérios dessa seleção.

De modo geral, na literatura encontram-se estudos do processo de formação de uma rede interorganizacional (ver, por exemplo, VAN de VEN, 1976; FREEMAN 1979; GULATI e GARGIULO, 1999), dos resultados que as organizações auferem por meio dessa (ver, por exemplo, HUMAN e PROVAN, 1997; DOZ e HAMEL, 1998; OLIVEIRA e CÂNDIDO, 2009), além de estudos que citam a expansão em termos territoriais ou a expansão vertical ou mesmo a internacionalização (ver, por exemplo, TOMEI e UPHAM, 2011; LEW, SINKOVICS e KUIVALAINEN, 2013; RANA e SORENSEN, 2013). Segundo Wong e Ellis (2002), existem ainda estudos relacionados à expansão do número de associados em redes interorganizacionais, mas esses têm o objetivo de investigar as consequências das relações formadas e não o de estudar o processo como se deu a expansão. Esses autores afirmam que a literatura centra-se

nos resultados da seleção de novos parceiros em detrimento do estudo do processo pelo qual potenciais parceiros em redes interorganizacionais são identificados, possibilitando a expansão dos associados. Corroborando, Duisters, Duysters e De Man (2011) afirmam que estudos orientados ao processo de seleção de parceiros constituem uma clara lacuna na literatura de redes interorganizacionais. E ainda, os estudos que se remetem à expansão do número de associados carecem de estudos empíricos (CAVUSGIL e EVIRGEN 1997; RUMPUNEN, 2011).

Conhecer os processos desenvolvidos por redes interorganizacionais para expandirem o número de associados, aliando esses dados às evidências de fatores importantes encontrados na literatura poderá contribuir para a construção de um modelo que sirva de apoio às redes interorganizacionais em seus processos de expansão do número de associados. Varis, Kuivalainen e Saarenketo (2005) afirmam que pouco se sabe sobre quais os passos a serem seguidos para a seleção de parceiros, o que faz com que estudiosos queiram compreender como desenvolver um processo estruturado de seleção de parceiros. A aplicação do modelo resultante do presente estudo deve, então, possibilitar maior clareza e familiaridade ao tema, sendo um guia das decisões e ações quando da expansão dos associados em redes interorganizacionais, contribuindo para que essas cresçam e se fortaleçam. Para as redes interorganizacionais selecionar bons parceiros alavanca o negócio e melhora o desempenho de todos os integrantes das redes (EISENHARDT e MARTIN, 2000; IRELAND, HITT e VAIDYANATH, 2002).

É importante ainda para esse estudo explicitar que o Rio Grande do Sul, estado onde foi realizado o estudo, tem um panorama especial em termos de redes interorganizacionais. Isso porque tem no seu histórico o Programa Redes de Cooperação, promovido pelo Governo do Estado, o qual foi responsável pela formação de diversas redes e influenciou a formação de outras.

O Programa Redes de Cooperação foi lançado no ano de 2000 por iniciativa da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI) do Rio Grande do Sul, com o apoio de instituições de ensino superior. Em 2001 foram lançadas 7 redes, abrangendo segmentos variados. Dado o êxito da proposta, nos anos seguintes houve a ampliação do programa e em 2003 já havia 43 redes de cooperação no estado, envolvendo cerca de mil estabelecimentos e dez mil postos de trabalhos diretos. (VERSCHOORE, 2000).

Com as melhorias realizadas e a expansão da política de promoção da cooperação, algumas metas consideradas ambiciosas foram atingidas e ao final de 2004, o programa havia formado 120 redes e integrado mais de três mil empresas no estado.

A importância desse Programa pode ser notada pelo crescimento significativo do número de redes de cooperação formadas, sendo que em 2013 já era de 237, abrangendo 72 segmentos e 7.132 empresas. Por tal importância, o programa gaúcho é considerado como referência nacional na área da cooperação empresarial.

Tendo o objetivo de “fomentar a cooperação entre empresas, gerar um ambiente estimulador ao empreendedor e fornecer suporte técnico necessário à formação, consolidação e desenvolvimento das Redes”, o modelo trouxe para o contexto das empresas do Estado o estímulo às ações cooperativas. Porém, sem o auxílio dos consultores anteriormente disponibilizados pelo Programa, muitas redes não encontram-se preparadas para dar continuidade às atividades, diminuindo a geração de benefícios aos associados e, como consequência, tendo dificuldades para manter ou expandir os associados.

Cabe salientar que esse estudo justifica-se ainda pelo fato de o objeto de estudo ser a expansão do número de associados em redes interorganizacionais. Isso porque a literatura apresenta estudos relacionados à expansão e seleção de parceiros em alianças (NJISSEN et al., 1999; MARXT e LINK, 2002; CHEN, LEE e WU, 2008; DUISTERS, DUYSTERS e DE MAN, 2011), *joint-ventures* (WILLIAMS e LILLEY, 1993) *joint-ventures* internacionais (GERINGER, 1991; GLAISTER e BUCKLEY, 1996), alianças estratégicas internacionais (ANDERSON e NARUS, 1990; BEAMISH, 1994; ALLEN, 1998), mas não em redes interorganizacionais. Apesar das diferenças desses tipos de associações interorganizacionais, todas se assemelham às redes interorganizacionais no aspecto de que as empresas unem-se, independentemente dos motivos e do tempo que duram, buscando objetivos que são comuns. Tanto existe essa inter-relação entre os conceitos que no campo organizacional o termo rede é aplicado a uma variedade de formas de relações entre firmas, tais como *joint-ventures*, alianças estratégicas, relações de terceirização e subcontratação, distritos industriais, consórcios, redes sociais, redes de cooperação entre pequenas e médias empresas (GRANDORI e SODA, 1995). Por outro lado, mesmo com semelhanças entre essas formas de relações interorganizacionais, as “redes interorganizacionais de empresas demandam modelos diferenciados de gestão e coordenação” (WEGNER, 2011). E, nesse sentido, o presente estudo tem como objetivo propor um modelo, a partir das evidências encontradas na literatura e da pesquisa junto às redes interorganizacionais para a expansão do número de associados nesse contexto.

1.4 Estrutura do trabalho

A estrutura deste trabalho foi desenvolvida de forma que possibilite um melhor entendimento da pesquisa. Assim, tem-se o capítulo I, que abordou a introdução, ressaltando a problemática e o problema, que sustentam o estudo, bem como os objetivos e a justificativa do trabalho.

Dando continuidade, o capítulo II aborda a fundamentação teórica do trabalho. Esse capítulo é de tem sua importância para dar embasamento teórico do estudo e traz uma contextualização e conceituação do tema redes interorganizacionais, além de apresentar, à luz da teoria, as vantagens auferidas pelas empresas por meio da participação em redes. Após é abordada a relação entre ciclo de vida e a expansão do número de associados em redes interorganizacionais e, finalmente, são apresentadas e justificadas as fases para a expansão do número de associados em redes interorganizacionais.

Alinhado aos objetivos, o capítulo III trata do método de pesquisa para a elaboração da dissertação. Neste são apresentados aspectos relativos à caracterização da pesquisa, população, operacionalização das variáveis, validação e confiabilidade dos instrumentos de coleta de dados, além da descrição de como se deu a operacionalização da coleta e análise de dados.

No capítulo IV são apresentados os resultados, a partir do perfil da amostra, expondo resultados referentes à configuração do processo de expansão do número de associados realizado pela amostra, bem como a relação desse processo com o sucesso da rede interorganizacional. Após são abordadas questões mais específicas das fases do processo de expansão do número de associados, tais como o percentual de realização e a importância dada a cada uma delas. Nesse capítulo são também abordados os resultados referentes aos critérios para seleção de novos associados, fase de importância significativa para os bons resultados de uma parceria dada literatura abordada.

O capítulo V tem o propósito de trazer uma discussão dos resultados, fazendo-se uma caracterização do atual processo de expansão realizado pela amostra e explicitando cada uma das onze fases do modelo proposto. O modelo proposto é então confrontado com os estudos ressaltados no referencial teórico, buscando pontos convergentes e divergentes a partir da análise crítica à luz da literatura investigada.

O capítulo VI apresenta as considerações finais a partir das conclusões da pesquisa tendo como base os objetivos do estudo, apresentando ainda as repercussões teóricas e práticas e as limitações do estudo. E, finalmente faz-se proposições de trabalho futuros.

CAPÍTULO II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como finalidade alicerçar este estudo e dar sustentação ao desenvolvimento do mesmo. Para tanto, apresenta-se uma base teórica relacionada à problemática do trabalho, possibilitando uma visão evolutiva do tema e uma avaliação do conteúdo teórico encontrado na literatura. Primeiramente faz-se uma abordagem sobre redes interorganizacionais. Após são apresentados modelos teóricos para a expansão do número de associados em redes interorganizacionais, com um quadro de análise crítica de cada estudo à luz do presente estudo. Ao final, faz-se uma justificação quanto às fases para a expansão do número de associados em redes interorganizacionais, propostas para este estudo.

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 et al. (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. Provan, Fish e Sydow (2007) consideram que:

Embora as redes interorganizacionais sejam agora um fenômeno comumente entendido da vida organizacional, nem sempre é claro exatamente o que os estudiosos organizacionais [ou pessoas na prática] estão falando quando eles usam o termo. Mesmo o termo rede não é sempre utilizado. Muitos que estudam negócios, comunidades e outras redes organizacionais preferem falar sobre parcerias, alianças estratégicas, relações interorganizacionais, coligações, acordos de cooperação ou acordos de colaboração. (PROVAN, FISH e SYDOW, 2007, p. 480, tradução própria)

Dadas essas diferentes designações, cabe salientar que redes interorganizacionais e redes de cooperação serão termos utilizados como sinônimos nesse estudo, caracterizando-se como uma união formalizada 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 interorganizacionais 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 interorganizacionais sejam “transações relativamente constantes, fluxos e ligações que ocorrem entre e no meio de uma ou mais organizações em seus ambientes”. Gulati (2007) acrescenta afirmando 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 se modificam.

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 os potenciais benefícios que as organizações conseguem por meio dessas. Estudo brasileiro de Verschoore (2004) cita que o compartilhamento de recursos, ideias, experiências, conjunto de processos e inovação são melhorias intrínsecas às redes. Dyer e Singh (1998) citam quatro grupos de vantagens: ativos relacionais, compartilhamento de conhecimento, recursos / capacidades complementares e governabilidade efetiva. Marcon e Moinet (2002) consideram que, estrategicamente, as redes apresentam alguns fatores essenciais que possibilitam o alcance de um desempenho favorável para a conquista dos objetivos, tais como fluidez e flexibilidade; objetivos claros; relação econômica vantajosa; aprendizagem dentro do contexto interorganizacional. Percebe-se que a estrutura de redes interorganizacionais oferece diversos

benefícios, cabe a cada organização entender qual o mais interessante para suas necessidades e qual rede oferece este. (ISORAITE, 2009)

Além desses potenciais benefícios, Pesämaa e Hair (2007) ressaltaram como vantagens 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. Stam (2010) afirma ainda que por meio destes relacionamentos e das trocas de informações, as organizações podem identificar novas oportunidades de negócios, adquirir recursos financeiros e capital social.

Essas vantagens, além de outras características intrínsecas e específicas das redes interorganizacionais, servem inicialmente como motivadores para que as organizações participem de processos cooperativos. Pesämaa (2007) afirma que um relacionamento interorganizacional pode iniciar com uma vantagem sólida que atraiu determinada empresa, porém, para ser bem-sucedida é preciso que este alcance os resultados objetivados. Assim, 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, SCHURR e OH, 1987; LORANGE e ROSS, 1996; RING e VAN de VEN, 1997). Existe uma discordância teórica sobre o número de estágios de um ciclo de vida, sua descrição, mas a base desses modelos é que o crescimento e evolução criam problemas que devem ser resolvidos (KAZANJIAN e DRAZIN, 1990), os quais são comuns dentro de uma mesma fase de crescimento ou desenvolvimento (MILLER e FRIESEN, 1984).

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. A primeira fase configure-se pela motivação para formação da aliança e a seleção de parceiros. A segunda fase está relacionada à gestão de conflitos, de diferenças culturais, de comprometimento e de confiança, além de questões relacionadas ao sistema de informações. Na última fase tem-se a percepção dos benefícios, o desenvolvimento de um forte poder de união, o desenvolvimento de novo projeto e a aprendizagem organizacional. 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 rede começar logo na segunda ou na terceira fase, assim como pode encerrar antes mesmo de alcançar a terceira fase.

Murray 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. Essa proposta pode ser melhor visualizada na Figura 1, abaixo.

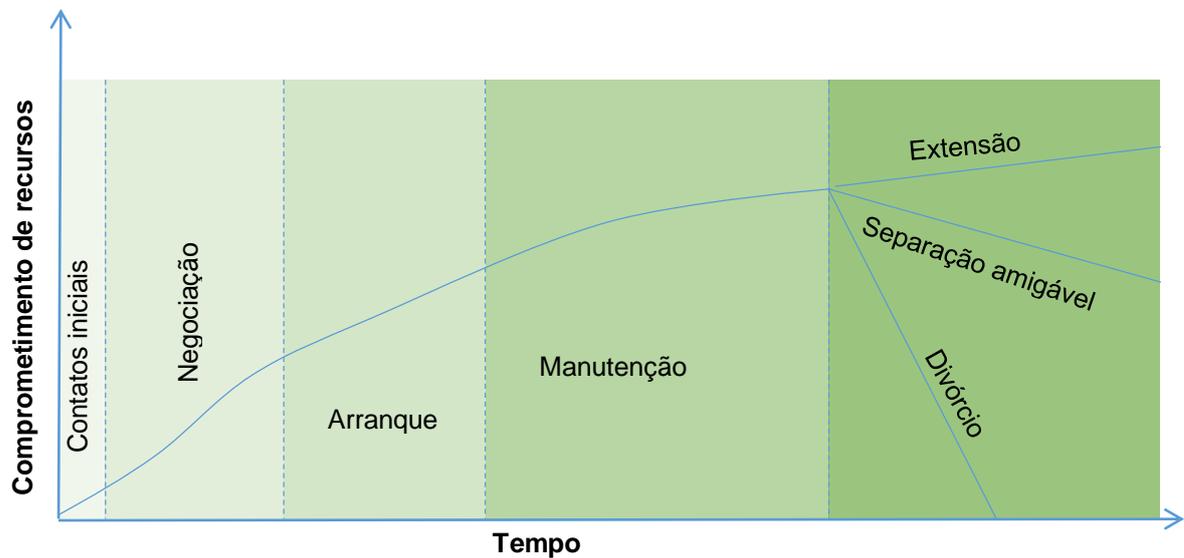


Figura 1 - Ciclo de vida em alianças, segundo Murray e Mahon (1993)

Fonte: Murray e Mahon (1993, p. 109)

A fase 1 ocorre 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 se movem 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, com desacordos entre as organizações e, portanto, sem perspectivas de futuras interações entre as mesmas.

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 se estabelecem 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. O modelo apresentado por Wegner (2011) é representado na Figura 2, abaixo.

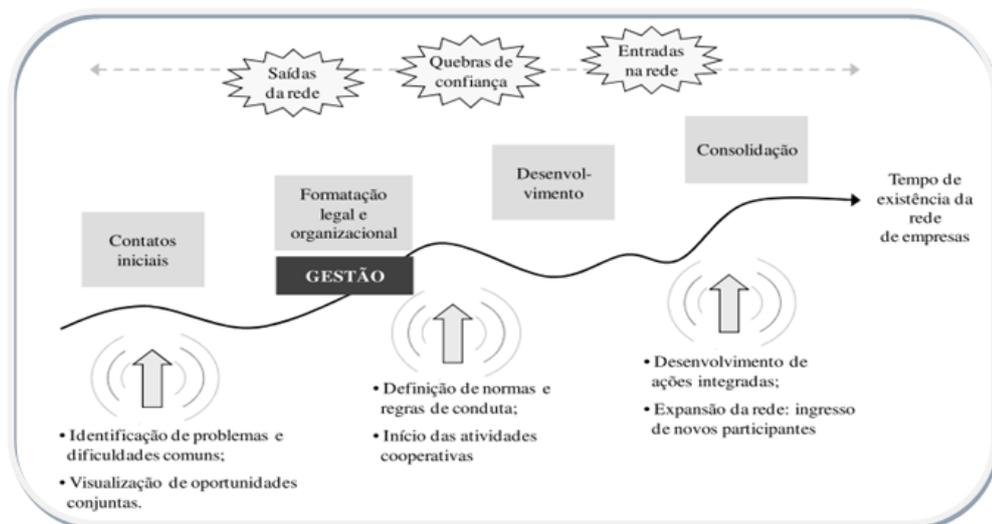


Figura 2 - Formação e dinâmica das redes interorganizacionais

Fonte: Wegner (2011, p. 33)

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) 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). Nesse sentido, tem-se que uma das formas para promover o desenvolvimento e ampliação de uma cooperação interorganizacional é justamente pela 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.

Tendo em vista a importância da expansão do número de associados em dado momento do ciclo de vida de uma rede interorganizacional e, não tendo sido encontrados na literatura estudos propondo um modelo para tal expansão, apresenta-se, a seguir, modelos de expansão desenvolvidos para outros tipos de relacionamentos entre organizações. Esses modelos encontrados na literatura servirão então como base para a proposição de um modelo específico para a expansão do número de associados em redes interorganizacionais.

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 e estudos que abordam a expansão do número de associados em relacionamentos interorganizacionais. Esses servem de base para o conhecimento da evolução do tema e para a definição de um modelo a ser aplicado no contexto de redes interorganizacionais.

2.2.1 Duisters, Duysters e De Man (2011)

Baseado em um cenário mais atual, o modelo de Duisters, Duysters e De Man (2011) foi proposto a partir de diversos estudos, tais como Ellram (1991); Brouthers, Brouthers e Wilkinson (1995); Spekman, Isabella e Macavoy (2000); Chung, Singh e Lee (2000); De Man, Duysters e Vasudevan (2001); Nijssen, Reekum e Hulshoff (2001); Nielsen (2003); Beekman e Robinson (2004); Dent (2004); Varis e Elfvengren (2005).

Os autores desses modelos fizeram, primeiramente, um apanhado dos modelos que serviram de base, salientando os aspectos observados em cada um, conforme Tabela 1:

Tabela 1 - Levantamento de estudos relacionados ao processo de seleção de parceiros

(continua)

Autores	Etapas do Processo de Seleção de Parceiros
De Man, Duysters e Vasudevan (2001) Chung, Singh e Lee (2000) Beekman e Robinson (2004) Brouthers, Brouthers e Wilkinson (1995)	Pesquisar; delimitar; negociar; planejar; contratar; selecionar. Importância do processo de seleção.
Dent (2004)	Formação; avaliar-se; Tempestade; explorar potencial parceiro; Normatização: iniciar as atividades; Execução: comprometer-se.
Ellram (1991)	Fase preliminar (estratégia e equipe); identificar potenciais parceiros; delimitar e selecionar.
Nielsen (2003)	Identificação dos critérios de seleção; correspondência entre as empresas de recursos relacionados com o conhecimento e

	capacidades, ajustamento e tempo; definir um motivo para a formação da aliança; seleção baseada em critérios de seleção de parceiros.
Nijssen, Reekum e Hulshoff (2001)	Descrição do perfil do parceiro; apoio da direção; autoanálise; atividades de interação com potenciais parceiros.
Spekman, Isabella e Macavoy (2000)	Pré-aliança: identificar necessidades e motivações, encontro com parceiros; Pesquisa: desenvolver critérios, identificar e delimitar potenciais parceiros; Avaliando e negociando: plano de negócios e contratos; coordenar as equipes.
Varis e Elfvengren (2005)	Autoanálise; definir uma estratégia; identificar potenciais parceiros; delimitar e selecionar por critérios.
Varis, Kuivalainen e Saarenketo (2005)	1. Primeiro contato; 2. Iniciar negociações; 3. Analisar potenciais parceiros; 4. Segunda fase das negociações; 5. Assinatura do contrato; 6. Fase inicial da parceria; 7. Treinamento; 8. Consultor fornece treinamento adicional; 9. Caso piloto; 10. Funcionamento normal; 11. Análise.

Fonte: Duisters, Duysters e De Man (2011, p. 8, tradução própria)

Duisters, Duysters e De Man (2011), a partir dos estudos citados na Tabela 2, propuseram um modelo que apresenta dezesseis possíveis fases do processo de expansão do número de associados em uma aliança, conforme demonstrado na Figura 3.

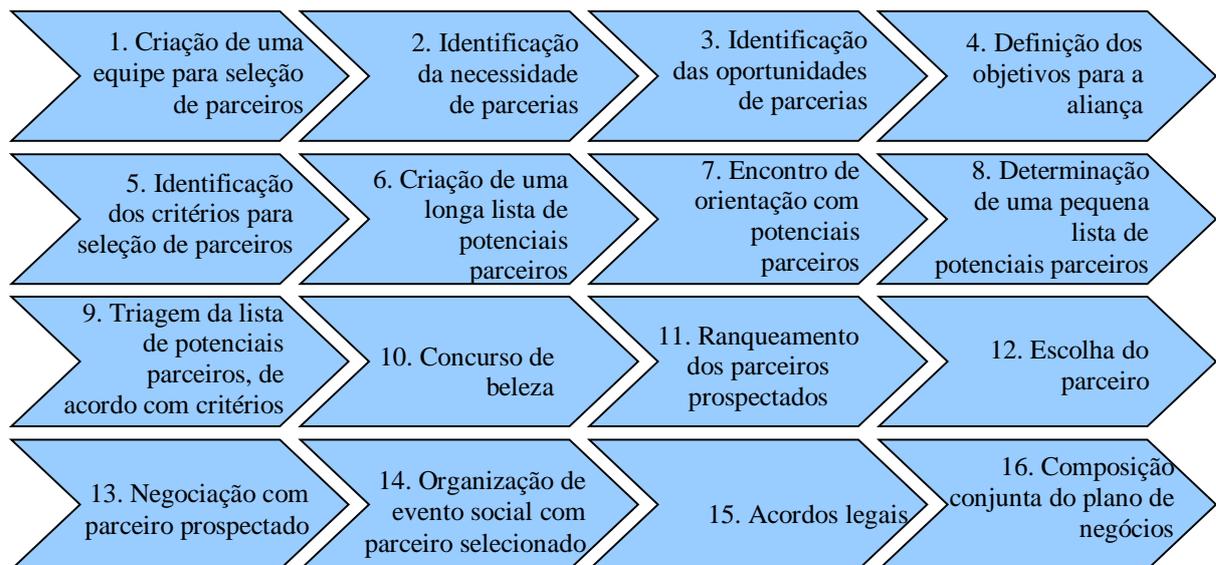


Figura 3 – Processo de expansão do número de associados segundo Duisters, Duysters e De Man (2011)

Fonte: elaborada pela autora, com base em Duisters, Duysters e De Man (2011, p. 7)

A primeira fase configura-se pela responsabilização de uma equipe em relação à seleção de parceiros. Essa equipe, conforme indicam os autores, deve ser composta por pessoas dos diferentes níveis que compõem a organização, e será responsável pela operacionalização de cada uma das fases que seguem.

Na segunda fase, que acontece antes do processo de seleção de parceiros propriamente dito, devem ser identificadas as necessidades de parcerias, o que recai na análise da estratégia e da capacidade, a fim de determinar como um parceiro pode melhor ajudar. Spekman, Isabella e Macavoy (2000), em seu estudo que serviu também como referência para Duisters, Duysters e De Man (2011), consideram a fase de pré-aliança, composta por identificação das necessidades competitivas e motivações, o momento onde são iniciadas as articulações de acordo com a intenção estratégica para a aliança. Nesse sentido, é nessa fase que se identifica o tipo de contribuição de um futuro parceiro deve ter para complementar alguma lacuna existente, ou aprimorar algum quesito.

A terceira fase visa identificar oportunidades de parcerias, visualizando se há parceiros disponíveis para suprir a necessidade identificada. Busca-se reconhecer, nesse momento, se há empresas que aparentemente possuam as características para suprir recursos que estão deficientes, dados os objetivos da cooperação.

Assim, tem-se a fase 4, quando se definem os objetivos para a aliança, além dos objetivos para o parceiro em potencial. Nielsen (2003) salientou em seu estudo que os objetivos específicos para a formação de aliança impactam sobre o processo de seleção de parceiros e as empresas tendem a valorizar de forma diferente as capacidades de um parceiro em potencial com base no objetivo inicial. O autor exemplifica afirmando que se o principal objetivo da formação da aliança é a expansão internacional ou entrada no mercado, os critérios de seleção relativos ao conhecimento do mercado local ou externo serão mais valorizados.

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 fonte de dados para a formação dessa longa lista é diversificada, podendo-se buscar os potenciais parceiros nas atuais parcerias, por uma pesquisa à internet, por recomendações de terceiros, ou mesmo a partir das relações privadas.

A fase 7 caracteriza-se por um encontro de orientação junto aos potenciais parceiros, onde podem ser debatidas ideias para a futura parceria, bem como ocorre uma maior aproximação e, assim, conhecimento mútuo. A realização do encontro, então, diminuir a lista dos potenciais parceiros, configurando-se a fase 8. A fase 8 está relacionada à determinação de uma lista menor de potenciais parceiros, que é obtida pela exclusão de alguns potenciais parceiros que constavam na lista maior, por motivos que dependem de cada contexto.

Na fase 9 efetua-se uma triagem mais detalhada dos parceiros selecionados, considerando-se os critérios de seleção de parceiros, procedimento que tende a reduzir ainda mais a lista. Essa redução da lista visa garantir uma relação maior entre as características dos potenciais parceiros e os objetivos da organização (SPEKMAN, ISABELLA E MACAVOY, 2000).

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". Nesse sentido, cada empresa apresenta suas qualificações, bem como expectativas com a parceria. O nome sugestivo da fase reflete um momento em que as empresas mostram o que têm que possa contribuir na formação e operacionalização da parceria.

A fase 11 configura-se por um ranqueamento de acordo com a adequação aos critérios de seleção. Esse ranqueamento leva em consideração não apenas os critérios de seleção, mas também a importância de cada um, dados o momento da seleção e as características da cooperação.

O ranqueamento leva à escolha por parceiro(s), o que configura a fase 12. Passadas todas as fases de apoio para a escolha de parceiros, entende-se que as empresas selecionadas possuem as características e recursos que possibilitarão um crescimento da rede, dadas as limitações e necessidades identificadas previamente.

As negociações finais da aliança são realizadas na etapa 13. De Man, Duysters e Vasudevan (2001) e. Beekman e Robinson (2004) salientam que nesse momento todos os elementos da aliança são discutidos, e a intensa interação entre os parceiros irá dar-lhes um sentimento sobre a viabilidade da aliança do ponto de vista cultural e mesmo do ponto de vista de química pessoal.

Os autores sugerem que na fase 14 seja realizado um evento social informal, antes do processo de seleção de parceiros. O evento serve para uma integração entre todos envolvidos, não somente a equipe responsável pela seleção de parceiros. Os acordos legais são elaborados na etapa 15, de acordo com as normas de cada cooperação. Na sequência deve-se elaborar um

plano de negócios para a aliança, que se configura a etapa final. Esta última etapa operacionaliza a aliança e é quando começam os primeiros procedimentos para a implementação.

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.

Além do estudo de Duisters, Duysters e De Man (2011), outros merecem destaque pela utilização deles em estudos sobre a expansão dos associados em redes. Muitos serviram como fontes de informações para a criação do modelo de Duisters, Duysters e De Man (2011), e outros possuem abordagens distintas. Esses estudos com maior destaque serão abordados nos próximos tópicos.

2.2.2 Modelo de Chen, Lee e Wu (2008)

Em uma abordagem também recente, Chen, Lee e Wu (2008) basearam-se no *Analytic Network Process* (ANP), que é uma empregada em situações dinâmicas para estabelecer mecanismos de seleção de parceiros. O estudo de Chen, Lee e Wu (2008) teve como objetivo estabelecer mecanismos para a seleção de parceiros pela adaptação de pesos dos critérios de acordo com a prioridade das motivações para a formação da aliança estratégica. Os autores entendem que motivações, critérios e atributos devem ser avaliados.

A motivação pode ser orientada à estratégia, orientada aos custos, orientada aos recursos e orientada ao aprendizado. Os critérios, por sua vez, são divididos em: compatibilidade

corporativa, capacidade tecnológica, recursos para pesquisa e desenvolvimento e condições financeiras. E os atributos estão relacionados a cada um dos 4 critérios, da seguinte forma:

1) Compatibilidade corporativa: os autores salientam que a criação de uma cultura cooperativa está relacionada à simetria. Nesse sentido, os atributos que os autores citam são compatibilidade das estratégias corporativas (CCS), simetria de escala e de escopo (SSS), experiências passadas em cooperação (PCE), cultura de gestão e organizacional (MOC) e confiança mútua e comprometimento (MTC).

2) Capacidade tecnológica: considerações a serem tomadas devem incluir uma avaliação de habilidades, tecnologias e o potencial de produção. Neste critério, considera-se a capacidade tecnológica de produção (CMT), desenvolvimento e melhoria de produtos (PDI), capacidade de inovação e invenção (CII), e possível extensão da aplicação das habilidades (ESC).

3) Pesquisa e desenvolvimento (RD): os autores salientam o que Paap (1990) afirmou, que as alianças em que uma parte só quer obter o máximo de benefícios sem dar nada em troca está fadada ao fracasso. Nesse sentido, os parceiros devem estar dispostos a dar um ao outro, e disporem-se a depender uns dos outros. Assim, é necessário medir o que o potencial parceiro pode oferecer para a aliança. Este critério refere-se medir a intensidade de investimentos em pesquisa e desenvolvimento (IRD), a extensão dos recursos complementares, tais como equipamentos ou experiências em pesquisa e desenvolvimento (ECR), o número de pessoal em pesquisa e desenvolvimento (NUP) e qualidade do pessoal de pesquisa e desenvolvimento (QUP).

4) Condições financeiras: os autores afirmam que é importante medir a robustez da situação financeira dos possíveis parceiros para evitar pressões financeiras. Neste critério, os autores consideram os seguintes atributos: retorno do investimento nos últimos cinco anos (ROI), a relação dívida e capacidade de reembolso (DRR), a rentabilidade no futuro (PRF) e potencial de crescimento (POG).

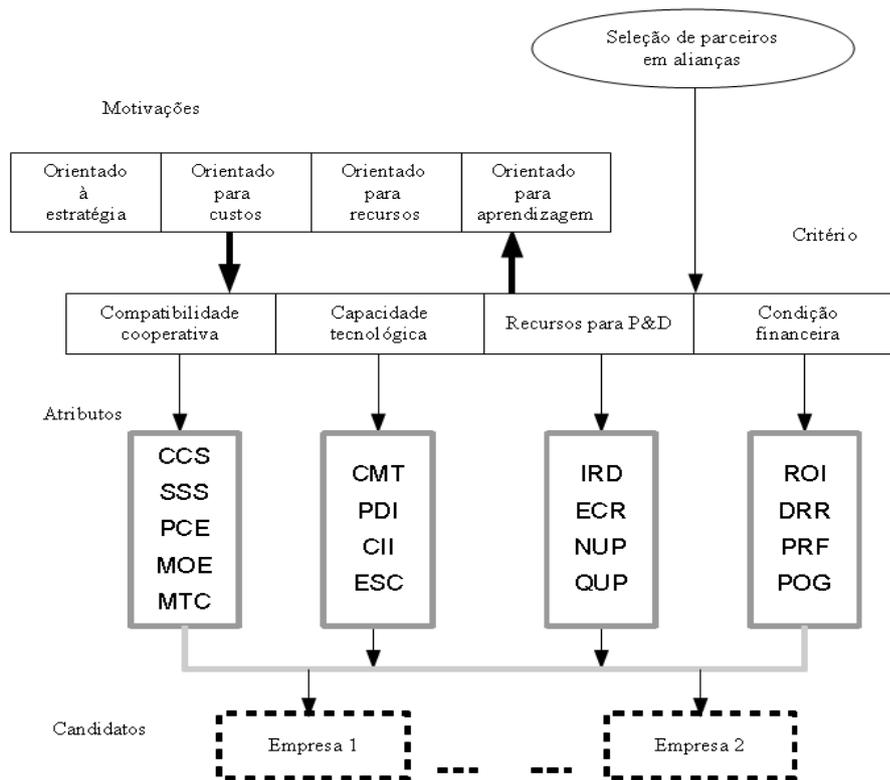


Figura 4 – Seleção de parceiros em alianças, segundo Chen, Lee e Wu (2008)

Fonte: Chen, Lee e Wu (2008, p. 454, tradução própria)

No estudo, os autores utilizaram o *Analytic Network Process* (ANP) como ferramenta para lidar com as relações de interdependência entre as motivações para a formação de uma cooperação e os critérios para seleção de parceiros. Nesse modelo, cada critério e atributo tiveram um peso estipulado pela rede, de acordo com a importância. Foram analisadas quatro empresas, tendo um somatório do índice de adequação de cada uma, que aponta as empresas com maior adequação ao perfil desejado pela aliança.

Os autores concluem que é impraticável definir uma lista universal dos critérios e seus pesos correspondentes para ser aplicada em diferentes contextos. Acrescentam que as motivações e os critérios, bem como suas prioridades e ponderações podem variar de acordo com diferentes tipos de alianças ou situações. Porém, eles acreditam que a avaliação dos potenciais parceiros, com os pesos de critérios e atributos dados de forma individual por uma cooperação permite aos tomadores de decisão pensar de forma mais abrangente antes de conduzirem um processo de seleção.

Essa mesma abordagem de seleção de parceiros em alianças por meio de ANP foi realizada por Wu, Chang e Liao (2009) em indústrias de tecnologia de Taiwan. Os autores adaptaram os critérios propostos por Chen, Lee e Wu (2008), avaliando os fatores tangíveis (tais como compatibilidade de objetivos estratégicos, capacidade gerencial e diversidade de consumidores) e intangíveis (tais como reputação e experiências anteriores com alianças) em relação a potenciais parceiros. Para esses, os critérios foram as características dos parceiros, as capacidades de marketing, ativos intangíveis, capacidades complementares e grau de aptidão. Os autores afirmam que a maior complexidade para a aplicação desse método na seleção de parceiros está relacionada às inter-relações de fatores. Considerando-se que os tomadores de decisão, por vezes, têm acesso limitado às informações sobre os potenciais parceiros.

Como resultados, o estudo apontou que as indústrias investigadas consideram os atributos, que são parte das capacidades complementares, como os mais importantes a serem considerados nos potenciais parceiros. Além disso, para a amostra pesquisada, são altamente valorizados os ativos intangíveis e, por outro lado, os critérios menos valorizados são grau de aptidão e as características do parceiro.

Com uma abordagem diferente, apresenta-se a seguir o estudo de Varis, Kuivalainen e Saarenketo (2005), que foi também utilizado para a proposição do modelo de Duisters, Duysters e De Man (2011).

2.2.3. 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 no setor de telecomunicações finlandesa 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, que está representado a seguir na Tabela 2, onde constam as onze fases do modelo, bem como a especificação das questões tratadas em cada uma dessas:

Tabela 2: Fases para ampliação do número de parceiros, segundo Varis, Kuivalainen e Saarenketo (2005)

Fase	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, p. 28, tradução própria)

Além de proporem essas onze fases para a ampliação do número de parceiros, os autores também estabeleceram critérios que devem ser considerados quando da avaliação dos parceiros prospectados, considerando-se quatro dimensões: Produtos e Serviços, Cliente, Marketing e Vendas e Potencial de Negócios. Para cada critério, os autores salientam alguns aspectos a serem observados, evidenciando a importância de cada um desses aspectos no contexto do caso estudado, conforme especificado na Tabela 3.

Tabela 3: Critérios para avaliação dos parceiros prospectados

Critério	Importância relativa
POTENCIAL DE NEGÓCIOS	
1. Importância estratégica	Alta
2. O potencial das empresas (de longo prazo)	Alta
3. Receita de curto e médio prazos	Média
4. Compromisso do sócio com a cooperação	Baixa
CLIENTE	
5. Complementação da base de clientes	Alta
6. Complementação da rede de parcerias	Baixa
7. Parcerias com concorrentes	Média
PRODUTOS E SERVIÇOS	
8. Complementaridade de produtos e / ou serviços	Alta
9. Intensidade da integração de produtos	Média
10. Concorrência de oferta de produtos dos parceiros	Alta
11. Número de aplicações potenciais (apenas aplicação de parcerias)	Média
MARKETING E VENDAS	
12. Forte presença no mercado mundial	Média
13. Centralizada (+) ou descentralização (-) da organização	Baixa
14. Necessidade de soluções para embalagens	Média

Fonte: Varis, Kuivalainen e Saarenketo (2005, p. 29, tradução própria)

Os autores afirmam que a avaliação de “produtos e serviços” considera a viabilidade da parceria do ponto de vista técnico. Os produtos, nesse sentido, devem ser avaliados em relação aos produtos já comercializados pela organização, visando a possibilidade de integração de produtos dos parceiros. Além disso, a dimensão “cliente” mostra como o potencial parceiro pode ajudar no acesso aos negócios e os mercados corporativos, analisando-se a abrangência geográfica, as capacidades de atendimento aos clientes e as perspectivas de negócios. Já, a avaliação de “Marketing e Vendas” considera a parceria de vendas e perspectivas de comercialização. Nessa dimensão, analisa-se também como o ciclo e o modelo de vendas são afetados, além do nível esperado do parceiro quanto às vendas e marketing. A avaliação do “potencial de negócios” configura-se como palpite intuitivo sobre implicações financeiras da parceria, em curto prazo (0-6 meses), médio prazo (6-12 meses) e longo prazo (> 12 meses). Além disso, o modelo de negócio é analisado a fim de fornecer informações sobre os clientes para os quais os esforços combinados são vendidos e sobre a forma como os ganhos são divididos dada a avaliação do comprometimento de recursos em potencial e os custos de implementação da parceria.

Como considerações, os autores consideram que no caso estudado o processo de seleção suporta achados de pesquisas anteriores, salientando que os processos aparecem relativamente bem definidos. A avaliação dos parceiros, por sua vez, também foi considerada bastante

organizada e bem documentada, porém, não encontraram respostas para compreender o procedimento que é seguido quando a avaliação prática já foi realizada.

Entende-se que esse modelo proposto por Varis, Kuivalainen e Saarenketo (2005) merece destaque dentre os modelos para a expansão dos associados, principalmente pelo momento em que foi construído. Falize e Coeurderoy (2012) afirmam que parece que a temática de redes “renasceu” em 2005 com o artigo de Varis, Kuivalainen e Saarenketo (2005) que mostra como organizações empreendedoras usam as parcerias para expandirem e se internacionalizarem.

Dada a importância desses resultados, Bern (2009) realizou um estudo ressaltando práticas e cuidados a serem observados para a realização de parcerias bem sucedidas no setor de tecnologias de informação e telecomunicação com organizações russas. Nesse sentido, o autor considerou os critérios propostos por Varis, Kuivalainen e Saarenketo (2005) como fundamentais quando da confecção de um plano de ação para se efetivar uma parceria com organizações russas. O autor salientou os achados de Varis, Kuivalainen e Saarenketo (2005) de que atenção especial deve ser dada à importância estratégica, complementaridade da base de clientes, produtos e serviços, além da concorrência de oferta de produtos dos parceiros. Ressalta, especialmente, que os critérios listados de complementação da base de clientes, produtos e serviços contribuíram na expansão da cadeia de valor oferecida ao cliente.

Anteriormente, Varis e Salminen (2000) realizaram um estudo com o objetivo de construir um *framework* preliminar para a seleção de parceiros no setor de tecnologia de informação e comunicação. O estudo baseou-se, principalmente, na base teórica, mas também de conhecimento adquirido a partir de entrevistas às empresas. Assim, os autores propuseram o *framework* exposto na Figura 5.

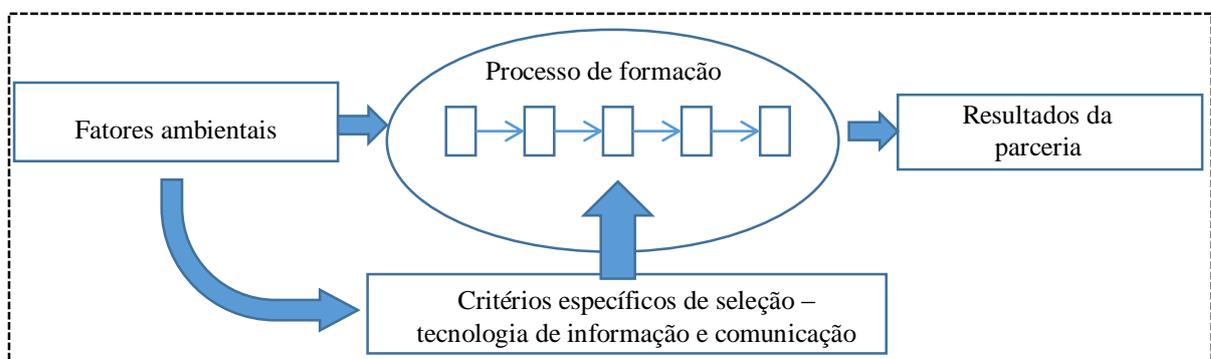


Figura 5 – *Framework* para formação de parcerias e seleção de parceiros

Fonte: Varis e Salminen (2000, p. 5, tradução própria)

Analisando-se a Figura 5 e, considerando-se que o modelo proposto por Varis, Kuivalainen e Saarenketo (2005) e o proposto por Varis e Salminen (2000) possuem um autor em comum, entende-se que esse vem estudando e ampliando seus estudos sobre o processo de evolução de parcerias e seleção de parceiros, principalmente no setor de tecnologias. Se, em 2000, o *framework* contava com fases e descritivos genéricos, o modelo apresentado por Varis, Kuivalainen e Saarenketo (2005) ressaltou cada fase do processo para ampliação do número de parceiros. Percebe-se assim uma evolução do modelo, baseada em teoria e conhecimento empírico.

O estudo de Varis, Kuivalainen e Saarenketo (2005), aqui apresentado, abordou a seleção de parceiros a partir de um estudo de caso. A seguir, apresenta-se o modelo de Marxt e Link (2002), proposto a partir das evidências encontradas na literatura.

2.2.4. Modelo proposto por Marxt e Link (2002)

O estudo de Marxt e Link (2002) teve como objetivo 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.

Os autores propuseram um modelo circular para o processo de cooperação, composto por iniciação, seleção de parceiros, *setup*, concepção e término ou relançamento, conforme demonstrado na Figura 6.

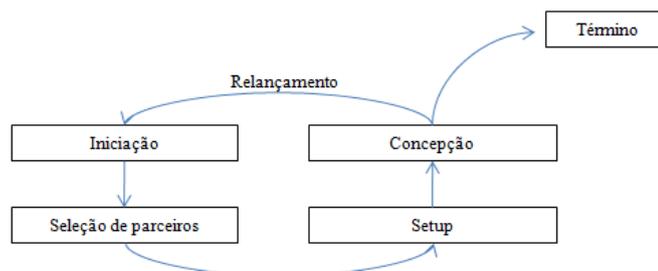


Figura 6 – O processo de cooperação, proposto por Marxt e Link (2002)

Fonte: Marxt e Link (2002, p. 221)

A partir desse processo de cooperação circular os autores estabeleceram um modelo também circular para a seleção de parceiros, conforme Figura 7.

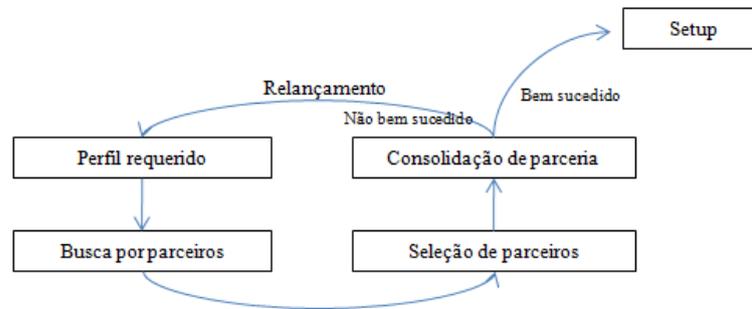


Figura 7 – Modelo para seleção de parceiros, proposto por Marxt e Link (2002)

Fonte: Marxt e Link (2002, p. 221, tradução própria)

Em relação ao estabelecimento do perfil requerido dos parceiros, os autores afirmam que se deve 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 ou as estratégias de cooperação como um todo.

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 aponta para a importância da discussão precoce acerca da divisão de riscos e recompensas.

Nesses termos, os autores apresentam, na Figura 8, os fatores de sucesso de uma cooperação na fase de seleção.

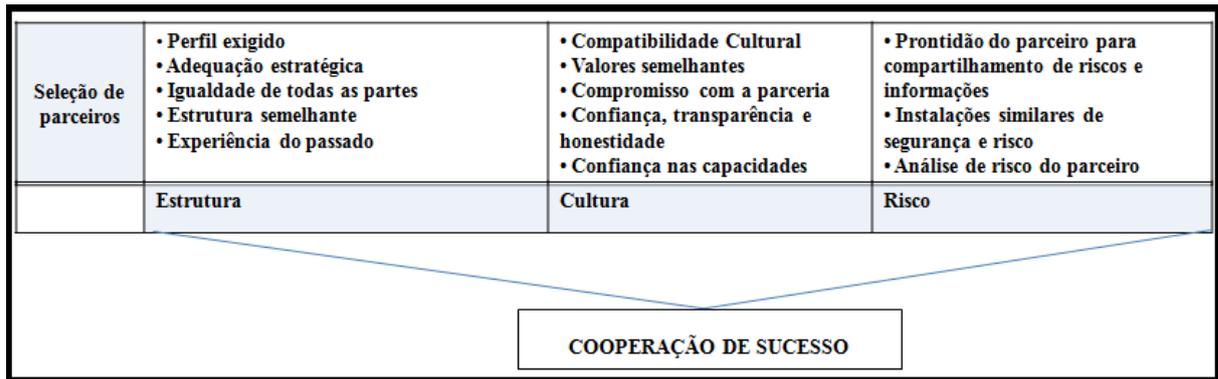


Figura 8 - Fatores de sucesso de uma cooperação na fase de seleção

Fonte: adaptado de Marxt e Link (2002, p. 227)

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.

Esse modelo foi posteriormente revisto por Link e Marxt (2003), quando consideraram o risco e a gestão de risco no processo de cooperação. Nesse sentido, o modelo de Marxt e Link (2002) foi revisto e ampliado, considerando-se as análises de riscos e oportunidades do processo de cooperação. Esses autores propuseram tarefas e pontos centrais de cada uma das fases que compõem o modelo de Marxt e Link (2002), conforme Figura 9.



Fase	Tarefa	Foco
Inicialização	Planejamento estratégico; Decisão de cooperar	OR _i ♦ Oportunidades e riscos do projeto R _i ♦ Riscos da cooperação em geral
Seleção de parceiros	Perfil exigido; Busca por parceiro; Seleção do parceiro; Persuasão do parceiro + Harmonização de objetivos	R _i ♦ Riscos da cooperação (especificamente parceiros) Discussões intensivas
Set-up	Definição de objetivos Acordos	ORc ♦ Riscos e oportunidades comuns do projeto R _i ♦ Compartilhamento de risco e oportunidade Verificação de acordos (leis, equidade, implementação)
Realização	Planejamento Execução Controle	Rc ♦ Administração de risco normal do projeto
Avaliação	Avaliação do projeto	OR _i ♦ Ocorrência de riscos e oportunidades

Legenda	
R _i = análise de riscos individual	OR _i = análise de oportunidades e riscos individual
Rc = análise de riscos conjuntamente	ORc = análise de oportunidades e riscos conjuntamente

Figura 9 – Foco na análise de oportunidade e risco no processo de cooperação

Fonte: Link e Marxt (2003, p. 77, tradução própria)

Especificamente, em relação à fase de seleção de parceiros, os autores afirmam que, provavelmente, seja a questão mais crítica para que se atinja o sucesso. Deve-se, então, auditar as competências, *know-how* e os recursos que o parceiro oferece. Os autores salientam a importância de se observar a coincidência de objetivos, sendo essa análise crucial para dar prosseguimento ao processo de cooperação. Em termos da análise de risco, os autores consideram as seguintes questões a serem consideradas nessa fase: 1. Os objetivos da cooperação são conhecidos? 2. Há a harmonização dos objetivos durante as conversas com o parceiro? 3. Será que o parceiro se enquadra no perfil exigido? 4. As competências e os recursos necessários foram estimados e estão disponíveis? 5. Há informações suficientes em mão? Que tipo de informação está faltando? 6. A seleção está bem documentada e compreensível? 7. Qual é a estratégia do parceiro? Qual é a sua motivação? Quais são as consequências para ele se a cooperação falhar? 8. Foi possível estabelecer uma política de informação aberta durante os contatos? 9. Em que extensão você pode confiar no seu parceiro?

Nesse sentido, esses estudos mencionados complementam-se, trazendo o processo para formação de uma cooperação, além de tarefas a serem realizadas e pontos centrais a serem observados para o sucesso de cada fase.

Anterior a esse estudo, Williams e Lilley (1993) propuseram um modelo para a expansão de parceiros em *joint-venture*, apresentando uma abordagem a partir da ótica da empresa em conjunto com a ótica da *joint-venture*. Esse modelo é apresentado a seguir.

2.2.5. Modelo de Williams e Lilley (1993)

Em um momento mais distante, 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 (Figura 10) apresenta no lado esquerdo as etapas do processo e, no direito, as variáveis que influenciam em cada fase.

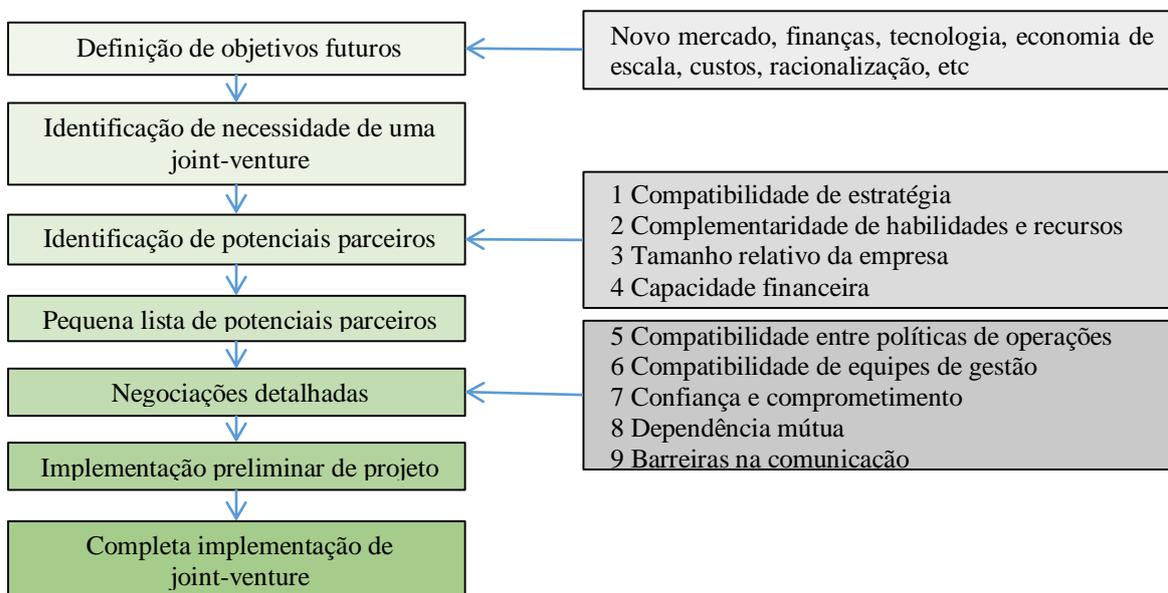


Figura 10 – Modelo para expansão dos parceiros em *joint-venture*, segundo Williams e Lilley (1993)

Fonte: Williams e Lilley (1993, p. 234, tradução própria)

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.

Doloi (2013), baseando-se em algumas das nove variáveis que influenciam cada fase do modelo proposto por Williams e Lilley (1993), observou que, no contexto de indústrias de construção australianas, a eficiência de custos, a confiança e a comunicação são fundamentais para resultados bem sucedidos. Ainda, nesse estudo observou-se que a compatibilidades de equipes é um dos fatores-chave para garantir resultados com tempo, qualidade e sucesso esperados. Doloi (2013) afirma que os achados podem contribuir para diminuir a lacuna que existe quanto às prioridades a serem observadas quando da busca por parceiros.

Nesses tópicos, foram descritos cinco estudos e/ou modelos relacionados ao processo de expansão do número de parceiros em redes interorganizacionais, salientando-se aspectos e fases a serem observados. Cada estudo e modelo trouxe subsídios para o entendimento desse processo, contribuindo para o objetivo desse estudo. O Quadro 1 resume as contribuições desse tópico para o objetivo deste estudo.

Quadro 1 - Análise crítica dos estudos ressaltados à luz do presente estudo

(continua)

Modelo /Estudo	O que estudaram	Análise crítica à luz do presente estudo
Duisters, Duysters e De Man (2011)	Com base em diversos modelos e estudos, de diferentes tipos de relações de cooperação, propuseram um modelo para a seleção de parceiros com 16 fases, aplicando-o em 100 alianças	As alianças são pensadas para existir até que os objetivos pré-definidos sejam alcançados. Assim, o modelo propõe que se façam novos e diferentes processos de captação a cada nova aliança, uma vez que cada uma é formada para diferentes fins. Essas peculiaridades do modelo vão de encontro ao propósito de continuidade e longevidade de uma rede interorganizacional.
Chen, Lee e Wu (2008)	Propuseram um modelo, com base no ANP, para a seleção de parceiros em alianças, baseado em motivações, critérios e atributos.	O modelo leva em consideração aspectos e, principalmente atributos, bastante específicos e de difícil coleta, muitas vezes. Além disso, muitos desses atributos citados não são considerados no contexto de redes interorganizacionais, ou apenas em alguns ambientes específicos (atributos de pesquisa e desenvolvimento).
Varis, Kuivalainen e	No contexto de um mercado dinâmico de software, os	Apesar de ser um modelo bastante completo, possui etapas bem específicas do segmento e do

Saarenketo (2005)	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.	tipo de relação interorganizacional do caso estudado (um exemplo é a fase 9: caso piloto - primeiro cliente). O enfoque da parceria para uma única atividade em conjunto é conflitante com o propósito de redes de cooperação interorganizacionais, que são operacionalizadas pela realização de diversas atividades conjuntas dos associados, visando o alcance de vantagens variadas.
Marxt e Link (2002)	Os autores propuseram um modelo circular para a seleção de parceiros em alianças	O modelo proposto, apesar de evidências de que se enquadra ao contexto de redes interorganizacionais, apresenta as fases de maneira bastante simplificada, o que deixaria a operacionalização do modelo prejudicada.
Williams e Lilley (1993)	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> .	As fases do modelo são ilustrativas de uma captação de parceiros, mas evidenciam características de parcerias de curto prazo, o que não coincide com o foco das redes interorganizacionais, que visam uma continuidade no relacionamento interorganizacional.

Fonte: elaborado pela autora

Conforme exposto nos itens anteriores e, em especial no Quadro 1, uma rede interorganizacional tem especificidades que não permite a simples aplicação dos modelos apresentados, por causa da divergência da natureza da parceria a ser formada, sua finalidade e tempo de duração. Enquanto as redes interorganizacionais caracterizam-se pela realização conjunta de diversas atividades, o modelo de Varis, Kuivalainen e Saarenketo (2005) propõe a captação de parceiros com a finalidade única de comercializar. As redes interorganizacionais não ter um prazo determinado de existência e os modelos de Duisters, Duysters e De Man (2011) e Williams e Lilley (1993) propõem modelos de captação de parceiros para uma demanda momentânea, sem previsão de uma continuidade na parceria.

Dadas essas observações, considera-se que a literatura relacionada à captação de parceiros em relacionamento interorganizacionais carece ainda de uma proposta específica para as redes interorganizacionais, o que vai ser proposto e abordado no próximo item.

2.3 Fases para expansão do número de associados em redes interorganizacionais

O referencial abordado trouxe contribuições e reflexões necessárias para a formulação das fases para expansão do número de associados em redes interorganizacionais, que são a base 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 interorganizacionais, 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. Dada a análise crítica dos modelos, apresentada no Quadro 1, optou-se por tomar como base nesse estudo o 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 se referem especificamente a redes interorganizacionais, o modelo de Duisters, Duysters e De Man (2011) é o que melhor se adapta ao foco do presente estudo, exatamente por integrar fases de diferentes contextos.

A proposição das fases para a expansão do número de associados em redes interorganizacionais adotadas neste 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. O questionário utilizado (Apêndice 1) é baseado em Duisters, Duysters e De Man (2011), com adaptações que visaram adequá-lo à realidade desse estudo. Nesse sentido, algumas questões do questionário foram adequadas ao contexto, com mudanças de termos, por exemplo, outras foram retiradas e, ainda, algumas acrescentadas. As mudanças deram-se principalmente em função do uso de termos mais adequados. As reduções foram feitas quando aspectos abordados no questionário fonte não condiziam com a realidade das redes interorganizacionais ou não estavam relacionados ao objetivo desse estudo. Já, como inclusão, tendo por base o Quadro 2 exposto no referencial teórico, salienta-se principalmente o tópico de Critérios relacionados ao parceiro, sendo que, do total de 12 critérios, 8 foram utilizados por Duisters, Duysters e De Man (2011) e 4 foram identificados a partir de diferentes autores pesquisados nesse estudo, conforme já exposto na tabela 5. As fases para a expansão do número de associados em redes interorganizacionais, adotadas neste estudo estão esquematizadas na Figura 11, a seguir.

1. Criação de uma equipe para expansão do número de associados
2. Identificação da necessidade de aumento do número de associados
3. Identificação das oportunidades de parcerias
4. Identificação dos critérios para seleção de novos associados
5. Determinação de uma lista de potenciais associados
6. Triagem da lista de potenciais associados, de acordo com critérios
7. Ranqueamento dos potenciais associados prospectados
8. Escolha do(s) associado(s)
9. Negociação com associado prospectado(s)
10. Acordos legais

Figura 11 - Fases para a expansão do número de associados a serem investigadas em redes interorganizacionais .

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

Duisters, Duysters e De Man (2011) elencaram fases observadas quando da expansão do número de associados. Uma adequação dessas ao contexto de redes interorganizacionais foi realizada e cada fase está relacionada a seguir.

2.3.1 Fase 1 - Criação de uma equipe para expansão do número de associados

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, Duysters 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 ressalta a possibilidade e importância dessa equipe ser multifuncional, aspecto já citado, que foi posteriormente defendido por Duisters, Duysters e De Man (2011). A importância desta fase foi relatada por Duisters, Duysters e De Man (2011), que encontraram relação dessa com o sucesso da aliança, considerando que a aplicação da fase no processo de seleção de parceiros leva a uma performance melhor por parte da aliança.

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, DUYSTERS e DE MAN, 2011).

2.3.2 Fase 2 - Identificação da necessidade de novas parcerias

Mesmo que o modelo de Duisters, Duysters e De Man (2011) tenha sido desenvolvido no contexto de alianças, essa fase configura-se importante também em redes interorganizacionais. A identificação da necessidade de novas parcerias pode partir de diferentes momentos, como da necessidade de obter ganhos de escala e poder de mercado (GLAISTER e BUCKLEY, 1996; VERSCHOORE E BALESTRIN, 2008), uma vez que novas parcerias possibilitam maior ganho para as empresas associadas (LIMA, 2007; DACIN, HITT e LEVITAS, 1997; HITT et al., 2000), visto que o poder de compra total aumenta e a rede adquire maior poder de barganha no processo de negociação de compras. Williams e Lilley (1993) também consideram a fase de identificação de necessidade de parceria (no caso em, em *joint-ventures*), sendo essa definida após o estabelecimento dos objetivos futuros. Nesse sentido, dado o contexto de uma rede interorganizacional, a busca por novos parceiros vem ao encontro do alcance dos objetivos futuros definidos pela rede. Essa necessidade de firmarem-se novas parcerias pode também surgir em um momento em que a rede queira expandir sua atuação no mercado (WILLIAMS E LILLEY, 1993), agregando então associados que estejam localizados em regiões estratégicas para a rede.

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. Spekman, Isabella e Macavoy (2000) já haviam se referido à identificação da necessidade de novas parcerias na fase que denominaram pré aliança. Para os autores, é nessa fase que os gestores começam a articular a intenção estratégica para a aliança e, conseqüentemente, começam a se formar os critérios exigidos para um potencial parceiro.

Para a continuidade desse processo, percebe-se como importante a análise do ambiente a fim de se identificarem oportunidades de parcerias, fase descrita a seguir.

2.3.3 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 cíclico com cinco fases, considera que a segunda dessas 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. Spekman, Isabella e Macavoy (2000) consideram na única fase, que denominam busca, a necessidade de desenvolver critérios de seleção (que configura-se como a quarta fase, abordada no item 2.4.4), identificar e rastrear potenciais parceiros.

De modo a operacionalizar essa fase, Cavusgil, Yeoh e Mitri (1995) e Hamill (1997) afirmam que a identificação das oportunidades de parcerias pode ser realizada por buscas em revistas especializadas, contato com empresas de diretórios comerciais, ou mesmo por buscas na internet. Outra forma de identificar essas oportunidades de parcerias é através de contato com os atuais parceiros, os quais podem indicar outros potenciais candidatos (ARNOLD, 2000; MARXT e LINK, 2002). Marxt e Link (2002) consideraram como principal forma de operacionalizar a identificação de oportunidades de parcerias a indicação feita pelos atuais colaboradores, citando também as indicações dos atuais parceiros e informações advindas de jornais e internet.

A identificação das oportunidades de parcerias é uma fase constantemente abordada em modelos para a expansão do número de associados em processos de cooperação, configurando-se importante para o reconhecimento dos potenciais associados.

Tratando especificamente de redes interorganizacionais, essa fase configura-se por uma busca por empresas do mesmo ramo das atuais associadas. Essa busca visa identificar quais empresas podem ser parceiros estratégicos para a rede interorganizacional, dada sua localização, sua abrangência de atuação, ou outras características que viriam ao encontro dos objetivos da rede ao buscar a expansão do número de associados.

De qualquer forma, antes de qualquer tipo de aproximação, faz-se importante a identificação dos critérios para a seleção dos parceiros, fase descrita no item 2.3.4, a seguir.

2.3.4. Fase 4 – Identificação dos critérios para seleção de parceiros

A quarta fase configura-se pela composição dos critérios que devem ser observados nos parceiros a serem prospectados. Essa fase, em diferentes tipos de relacionamentos interorganizacionais, é tema de vários estudos (GERINGER, 1991; WILLIAMS e LILLEY, 1993; CHOI e HARTLEY, 1996; DACIN, HITT e LEVITAS, 1997; GLAISTER e BUCKLEY, 1997; VONDEREMBSE e TRACEY, 1999; CHUNG, SINGH e LEE, 2000), sendo uma pré-condição para o sucesso de um relacionamento interorganizacional (BIERLY III e GALLAGHER, 2007).

Cada estudo, no entanto, apresenta diferentes critérios, tendo alguns mais comuns. A seguir, o Quadro 2 salienta alguns desses critérios e os autores que consideraram esses em seus estudos.

Quadro 2 - Critérios para a seleção de parceiros

(continua)

Critério	Ideia central	Autores
Compatibilidade estratégica	As estratégias do parceiro são compatíveis às da Rede; ele têm os mesmos objetivos e expectativas	Williams e Lilley (1993); Dacin, Hitt e Levitas (1997); Hagedoorn e Duysters (2002); Das e Teng (2002); Wahyuni (2003); Chen, Lee e Wu (2008); Duisters, Duysters e De Man (2011)
Importância estratégica da Rede para o parceiro	Quão importante é a Rede para o parceiro	Spekman, Isabella e Macavoy (2000); Wahyuni (2003); Hagedoorn e Duysters (2002); Das e Teng (2002); Dacin, Hitt e Levitas (2007); Dekker (2004); Poppo e Zenger (2002); Duister, Duysters e De Man (2011)
Mais-valia para o cliente	Fazer as atividades conjuntas agrega valor aos clientes	Das e Teng (1998); Walters, Peters e Dess (1994); Doz (1996); De Man, Duysters e Vasudevan (2001); Wahyuni (2003); Duisters, Duysters e De Man (2011)
Complementaridade	Os parceiros são mutuamente dependentes para alcançar seus objetivos	Williams e Lilley (1993); Dacin, Hitt e Levitas (1997); Spekman, Isabella e Macavoy (2000); Hagedoorn e Duysters (2002); Das e Teng (2002); Douma et al. (2000); Poppo e Zenger (2002); Wahyuni (2003); Varis, Kuivalainen e Saarenketo (2005); Vlaar et al. (2006); Duisters, Duysters e De Man (2011)
Visão do parceiro para inovação	Vontade de inovar, assumir riscos, ser criativo	Das e Teng (1998); Varis e Conn (2002); Holtbrugge (2004); Dacin, Hitt e Levitas (2007); Duisters, Duysters e De Man (2011)

Boa vontade para compartilhar recursos	Recursos incluem funcionários, conhecimentos, produtos, capacidade de produção	Geringer (1991); Dacin, Hitt e Levitas (1997); Chung, Singh e Lee (2000); Duisters, Duysters e De Man (2011)
Localização	Local favorável às negociações entre os parceiros e entre empresa e clientes	Geringer (1991); Marxt e Link (2002)
Experiências prévias com cooperação	Conhecimentos relacionados às redes, nível de experiência com gestão de redes	Devlin e Bleakly (1988); Dacin, Hitt e Levitas (1997); Chung, Singh e Lee (2000); Marxt e Link (2002); Chen, Lee e Wu (2008); Duisters, Duysters e De Man (2011)
Relações pessoais	Convivência com o parceiro	Dacin, Hitt e Levitas (1997); Duysters et al. (1999); Dacin, Oliver e Roy (2007); Duisters, Duysters e De Man (2011)
Compromisso	Comprometido com o sucesso da parceria	Geringer (1991); Williams e Lilley (1993); Brouthers, Brouthers e Wilkinson (1995); Spekman, Isabella e Macavoy (2000); Douman (2000); De Man, Duysters e Vasudevan (2001); Marxt e Link (2002); Poppo e Zenger (2002); Nielsen (2003); Varis, Kuivalainen e Saarenketo (2005); Duisters, Duysters e De Man (2011)
Compatibilidade de objetivos	Objetivos que possam ser buscados simultaneamente e que sejam complementares	Bronder e Pritzl (1992); Brouthers, Brouthers e Wilkinson (1995)
Motivação para cooperar	Vontade de cooperar	Geringer (1991); Brouthers, Brouthers e Wilkinson (1995); Spekman et al. (2000); Douman (2000); De Man, Duysters e Vasudevan (2001); Nielsen (2003); Duisters, Duysters e De Man (2011)
Cultura organizacional	Normas e valores da organização parceira, aberta ou fechada, etc	Dacin, Hitt e Levitas (1997); Spekman, Isabella e Macavoy (2000); Douma et al. (2000); Poppo e Zenger (2002); Das e Teng (2002); Wahyuni (2003); Vlaar et al. (2006); Chen, Lee e Wu (2008); Duisters, Duysters e De Man (2011)
Reputação do parceiro	A imagem do parceiro	Duysters et al. (1999); Dacin, Oliver e Roy (2007); Duisters, Duysters e De Man (2011)
Vantagem por diminuição de custo	Divisão de custos de transações, aperfeiçoamentos, compras	Geringer (1991); Stafford (1994); Perks (2000)
Tamanho da organização	Número de colaboradores, rotatividade de colaboradores, volume de vendas por ano. Cooperações funcionam melhor quando há pequena diferença de tamanho entre as empresas	Kogut (1988); Williams e Lilley (1993); Brouthers, Brouthers e Wilkinson (1995); Tracey, Vanderembse e Lim (1999); Duisters, Duysters e De Man (2011)
Condição de barganha	A posição do parceiro em comparação com outros concorrentes do mercado	Walters, Peters e Dess (1994); Doz (1996); Das e Teng (1998); Park e Ungson (2001); De Man, Duysters e Vasudevan (2001); Wahyuni (2003); Duisters, Duysters e De Man (2011)
Cultura cooperativa	Todas organizações envolvidas têm de cooperar nas atividades e em termos de aprendizado, compartilhando seus conhecimentos	Bronder e Pritzl (1992); Stafford (1994); Brouthers, Brouthers e Wilkinson (1995); Perks (2000)
Recursos financeiros	Retorno sobre investimento, saúde financeira	Contractor e Lorange (1988); Geringer (1991); Williams e Lilley (1993); Stafford (1994); Chen, Lee e Wu (2008); Duisters, Duysters e De Man (2011)

Recursos tecnológicos	Tecnologia de correspondência, complementaridades tecnológicas	Das e Teng (1998); Spekman, Isabella e Macavoy (2000); Nielsen (2003); Chen, Lee e Wu (2008); Duisters, Duysters e De Man (2011)
-----------------------	--	--

Fonte: elaborado pela autora

A atenção dada a esses aspectos, na literatura, reflete a importância dessa fase para a expansão do número de associados em processos cooperativos. Entende-se que a definição do perfil de associado requerido possibilita à própria rede identificar suas características e metas e só então conseguirá avaliar seus potenciais parceiros de uma forma mais profunda.

Ainda, a definição dos critérios para seleção de parceiros é fundamental para a sustentabilidade da expansão, ou seja, interfere diretamente na permanência dos novos associados no processo cooperativo. Galbraith (1998), Dekker (2004), Dyer e Chu (2003) e Klein et al. (2013) afirmam que os critérios servem para avaliar a congruência entre os prospectados e os demais integrantes da rede, e que, se não observados, há a possibilidade de o novo associado não permanecer no relacionamento interorganizacional.

Estudos nos âmbitos brasileiro e internacional mostraram que quando as redes buscam a expansão do número de associados elas têm como principais objetivos: aumento da aprendizagem mútua (POWELL, 1998; TURETA e PAÇO-CUNHA, 2008), inovação (GULATI, 1998; VERSCHOORE, 2006), ganhos de escala e poder de mercado (LORENZONI e BADEN-FULLER, 1995; HUMAM e PROVAN, 1997; VERSCHOORE, 2006), redução de custos e riscos (GRANDORI, 1997; PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004), aumento e / ou melhoria dos produtos, serviços e infra-estrutura ofertados aos associados (WAARDEN, 1992; CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001; VERSCHOORE, 2006).

Dependendo das metas traçadas para a rede, diferente deverá ser o perfil dos futuros associados e, com o perfil traçado, procede-se então à determinação de uma lista com potenciais parceiros, fase tratada no item 2.3.5, a seguir.

2.3.5 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

(DUISTERS, DUYSTERS e DE MAN, 2011). Ainda, nessa lista podem constar potenciais associados que buscaram a rede a fim de associarem-se.

Duisters, Duysters e De Man (2011), após aferição empírica, concluíram que essa é uma das cinco fases menos executadas no contexto das redes estudadas. Mesmo assim, compreende-se que a não observação empírica não, necessariamente, seja devida a não implementação da fase, podendo estar relacionada a não formalização de certos processos, com o intuito de diminuir o tempo utilizado. De qualquer forma, a formalização dessa possibilita maior clareza e maior exatidão no processo de seleção dos parceiros

Autores como Ellram (1991), Spekman, Isabella e Macavoy (2000) e Varis e Elfvengren (2005) consideraram a criação dessa lista como uma das fases dos modelos que propuseram. Esses autores afirmam que a execução dessa fase possibilita melhor discernimento e clareza para que o resultado, qual seja a seleção de um novo associado para a cooperação, seja satisfatório. E ainda, que deve-se tomar certo cuidado para a criação da lista de potenciais parceiros no que tange as vantagens e desvantagens associadas ao possível relacionamento com cada um deles.

Solesvik e Westhead (2010) afirmam que essa lista pode constar de um número elevado de organizações, devendo, então, sofrer uma triagem de acordo com os critérios de seleção previamente estabelecidos. Essa triagem é tratada no item 2.3.6, abaixo.

2.3.6 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 (DUISTERS, DUYSTERS e DE MAN, 2011), reduzindo-se a lista quando algum não cumpre os critérios. Essa triagem, a partir dos critérios estabelecidos, foi outro aspecto salientado dentre os três mais importantes para o sucesso de um relacionamento interorganizacional no estudo empírico de Duisters, Duysters e De Man (2011). Neste estudo, os autores fizeram uso de diversas variáveis binárias que representam as diferentes etapas de seleção de parceiros, e a análise discriminante ajudou a analisar se as organizações de alto desempenho usaram determinadas etapas com mais frequência do que as organizações com baixo desempenho. Essa análise permitiu conhecer quais etapas da seleção de parceiros são mais importantes que outras para o desempenho da aliança,

obtendo-se significativo resultado para a fase de triagem da lista de potenciais parceiros de acordo com os critérios. Transpondo a situação para as redes interorganizacionais, essa triagem pode contribuir para que o parceiro selecionado contribua, de fato, para uma melhora da performance da rede e consequentes vantagens a todos associados.

Autores como Ellram (1991), Spekman, Isabella e Macavoy (2000) e Varis e Elfvengren (2005) também consideraram essa triagem como fase importante para o todo do processo de expansão do número de associados, a qual possibilita menor abrangência de parceiros a serem prospectados, mas com perfil já mais adequado à rede. Spekman, Isabella e Macavoy (2000), Nielsen (2003) e Varis e Elfvengren (2005) afirmam que a triagem da lista de potenciais parceiros pode garantir um melhor ajuste com os objetivos da cooperação. Com essa lista mais reduzida, deve-se, então, proceder ao ranqueamento dos parceiros prospectados, fase descrita a seguir.

2.3.7 Fase 7 – Ranqueamento dos parceiros prospectados

Com base na triagem realizada na Fase 6, realiza-se o ranqueamento dos parceiros, considerando-se a importância dos diferentes fatores que compõem o perfil requerido e outros que possam ser avaliados como importantes no contexto da cooperação. Considera-se que diferentes momentos estão relacionados a diferentes pesos para cada critério, o que deve ser estipulado para que o ranqueamento seja realizado de acordo com as necessidades da cooperação e de forma clara a todos envolvidos.

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.

McCabe (2007) propôs uma forma ampla de fazer o ranqueamento de parceiros. Para o autor, essa fase deve ser realizada tendo-se uma ficha de avaliação onde será apontada a nota de cada candidato de acordo com vários critérios. Para a composição dessa ficha, deve-se definir primeiramente o peso de cada critério e então, cada candidato recebe uma nota para cada critério. Tem-se a soma da nota total de cada candidato, que possibilita um ranqueamento baseado nos critérios estipulados.

Como exemplo, redes interorganizacionais que buscam essencialmente uma vantagem por diminuição de custo (um dos critérios relacionados aos parceiros) terão esse critério com um peso maior que os demais e, como consequência, os potenciais parceiros avaliados mais positivamente nesse critério terão uma colocação melhor no ranqueamento. Essa fase facilita a efetiva escolha do(s) parceiro(s), valorizando a importância de cada critério pré-estabelecido e levando a um resultado mais efetivo.

Assim, com uma lista ranqueada de parceiros, conforme a adequação aos critérios requeridos, procede-se à escolha do(s) parceiro(s), fase descrita no item 2.3.8, a seguir.

2.3.8 Fase 8 – Escolha do(s) parceiro(s)

Após o ranqueamento, deve-se proceder à escolha do(s) parceiro(s), fase frequentemente salientada na literatura. Marxt e Link (2002) salientam que a escolha do(s) parceiro(s) deve ser guiada pelo perfil estabelecido previamente. Dacin, Hitt e Levitas (1997) afirmam que a escolha do parceiro correto pode levar a importantes vantagens competitivas e Geringer (1991) e Varis e Conn (2002) afirmam que a seleção de parceiros é uma das capacidades mais críticas no estabelecimento de relações interorganizacionais. Corroborando, Varis e Conn (2002) consideram a realização adequada dessa fase como uma pré-condição do sucesso da parceria. Por outro lado, Brouthers, Brouthers e Wilkinson (1995) afirmam que a escolha de um parceiro errado é mais arriscada do que não desenvolver qualquer parceria. Entende-se assim que a seleção de parceiros, se não for inter-relacionada com outras definições e fases, pode não trazer os benefícios esperados pelas redes interorganizacionais quando decidem expandir o número de associados.

Salientando a importância dessa fase, Varis, Kuivalainen e Saarenketo (2005) afirma que mesmo que jamais todos os problemas possam ser prevenidos, a quantidade e os efeitos deles podem ser minimizados por uma avaliação e seleção cuidadosas dos parceiros.

Considera-se, assim, que essa é uma fase decisiva para os resultados da parceria, quando se dá a opção por um ou mais associados. Escolhido(s) o(s) parceiro(s), negociações sobre a parceria devem ser realizadas, fase descrita a seguir.

2.3.9 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. Lambe, Spekman e Hunt (2002) acreditam que a diferenciação facilita a cooperação, quando há características comuns pode contribuir para o sucesso da cooperação, até porque o objetivo de ambas é criar uma situação ganha-ganha.

No estudo de Duisters, Duysters 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, Kuivalainen e Saarenketo (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.

Isoraite (2009) entende que a fase de negociação compreende: determinar se todas as partes têm objetivos realistas, definir as contribuições e benefícios de cada associado, definir cláusulas de rescisão, estabelecer as penalidades para desempenho não satisfatório, destacando o grau em que os procedimentos de arbitragem estão definidos e entendidos.

A fase de negociação, se bem sucedida, tem na sua sequência imediata a fase de acordos legais, tratada a seguir.

2.3.10 Fase 10 – Acordos legais

A regulamentação legal do relacionamento interorganizacional se dá na última fase para a expansão do número de associados em redes interorganizacionais. Duisters, Duysters 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 mais operacionalizadas pelas cooperações investigadas no estudo empírico 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 (MACNEIL, 1978). Poppo e Zenger (2002) afirmam que os contratos, através da especificação das cláusulas e procedimentos, facilitam as negociações que invariavelmente acontecerão.

Varis, Kuivalainen e Saarenketo (2005), conforme o modelo exposto no item 2.2.3, demonstram a importância dada a essa fase na realidade empírica observada. Consideraram, então, a formulação e a assinatura de contrato como atividades a serem realizadas na fase que denominaram de segundo estágio de negociações.

E segundo 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, SPEKMAN e HUNT, 2002).

No contexto de redes interorganizacionais, os acordos legais são efetuados como forma de garantir o bom andamento das atividades. O fato de ter certas regras legalizadas contribui também para que relações entre empresas que não possuem relações prévias possam acontecer sem prejuízos por conta da falta de confiança (LUI e NGO, 2004; LAZZARINI, MILLER e ZENGER, 2008).

A seguir, no Quadro 3, apresenta-se um resumo das fases propostas para a expansão do número de associados em redes interorganizacionais, com uma breve definição de cada uma e os principais autores que serviram para a base teórica.

Quadro 3 - Fases do processo de expansão do número de associados em redes interorganizacionais

(continua)

Fase	Definição	Principais autores
1. Criação de uma equipe para seleção de parceiros	Formação de uma equipe com a finalidade de programar e desenvolver todas as tarefas relacionadas à adesão de associados à rede	Ellram (1991); Wahyuni (2003) e Dent (2004)
2. Identificação da necessidade de novas parcerias	A identificação da necessidade de novas parcerias pode partir de diferentes momentos, como da necessidade de obter ganhos de escala e poder de mercado	Glaister e Buckley (1996); Verschoore e Balestrin (2008); Williams e Lilley (1993); Spekman, Isabella e Macavoy (2000)
3. Identificação das oportunidades de parcerias	Identificação, pelos membros da equipe ou por membros externos a essa, de potenciais parceiros	Ellram (1991), Dent (2004), Spekman, Isabella e Macavoy (2000), Cavusgil, Yeoh e Mitri (1995) e Hamill (1997), ARNOLD (2000)
4. Identificação dos critérios para seleção de parceiros	Composição dos critérios que devem ser observados nos parceiros a serem prospectados	Williams e Lilley (1993); Dacin, Hitt e Levitas (1997); Spekman, Isabella e Macavoy (2000); Douma et al. (2000); Hagedoorn e Duysters (2002); Das e Teng (2002); Poppo e Zenger (2002); Wahyuni (2003); Varis, Kuivalainen e Saarenketo (2005); Chen, Lee e Wu (2008); Vlaar et al. (2006); Duisters, Duysters e De Man. (2011)
5. Determinação de uma lista de potenciais parceiros	Criação de uma lista de potenciais parceiros, que pode ser construída a partir da prospecção ou por relações que os atuais membros já possuem	Ellram (1991), Spekman, Isabella e Macavoy (2000), Varis e Elfvingren (2005); Solesvik e Westhead (2010); Duisters, Duysters e De Man. (2011)
6. Triagem da lista de potenciais parceiros de acordo com os critérios	Triagem detalhada dos parceiros listados na Fase 5, de acordo com os critérios de seleção de parceiros evidenciados na Fase 4, reduzindo-se a lista quando algum não se adequa aos critérios.	Ellram (1991), Spekman, Isabella e Macavoy (2000) e Varis e Elfvingren (2005), Nielsen (2003)
7. Ranqueamento dos parceiros prospectados	Ranqueamento dos parceiros, considerando-se a importância dos diferentes fatores que compõem o perfil requerido e outros que possam ser avaliados como importantes no contexto da cooperação	Wahyuni (2003); Dent (2004); McCabe (2007)
8. Escolha do(s) parceiro(s)	A escolha do(s) parceiro(s) deve ser guiada pelo perfil estabelecido previamente.	Marx e Link (2002); Dacin, Hitt e Levitas (1997); Varis e Conn (2002)
9. Negociação com parceiro(s) prospectado(s)	Todos os elementos da parceria são discutidos e há um alinhamento de objetivos e estratégias	Beekman e Robinson (2004). Doz (1996); Glaister e Buckley (1999); Lambe, Spekman e Hunt (2002); Varis, Kuivalainen e Saarenketo (2005)
10. Acordos legais	Regulamentação legal do relacionamento interorganizacional	Grandori e Soda (1995); Macneil (1978). Poppo e Zenger (2002); Argyres e Mayer (2007); Lambe, Spekman e Hunt (2002)

Fonte: elaborado pela autora

Conforme a proposta de estrutura deste estudo, o capítulo II trouxe conceitos e estudos importantes para definições que pautam o trabalho. Tendo citado estudos que abordaram o processo de expansão do número de associados, ficou aparente que não foram encontrados estudos que visaram propor um modelo para a expansão do número de associados em redes interorganizacionais. Assim, a compreensão dos estudos encontrados na literatura possibilitou a proposição de dez fases para o processo de expansão do número de associados em redes interorganizacionais, as quais serão estudadas junto à amostra do estudo.

Nessa lógica, o capítulo III apresenta o método de pesquisa a ser utilizado, de modo a responder aos objetivos do estudo.

CAPÍTULO III – MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados no presente estudo. Primeiramente é feita uma caracterização do método de pesquisa (3.1) e após a descrição da população e amostra do estudo (3.2). O próximo item refere-se à descrição de como foi realizada a operacionalização das variáveis (3.3), questionário e entrevista semi-estruturada e, então, será abordado o modo como foi realizada a validação e teste de confiabilidade dos instrumentos de pesquisa (3.4). Após, será apresentada a forma como foi efetuada a coleta de dados (3.5), bem como serão ressaltados os procedimentos para análise dos dados coletados na pesquisa (3.6).

3.1 Caracterização do método de pesquisa

Haguette (1992) afirma que o melhor método é aquele que mais ajuda na compreensão do fenômeno a ser estudado e, assim, entende-se que para que seja possível atingir os objetivos do presente estudo, foi realizada uma pesquisa empírica, de natureza exploratória, com a utilização do método quanti-qualitativo em redes interorganizacionais.

Esse estudo configura-se como exploratório, com o objetivo de propor um modelo para a expansão do número de associados, específico para redes interorganizacionais, a partir da identificação e da descrição das principais fases que devem ser desenvolvidas no processo de expansão do número de associados. Justifica-se o estudo ser exploratório pois Malhotra (2006) considera que esse tipo de pesquisa busca explorar e entender um problema ou uma situação em profundidade para prover critérios e maior compreensão. Ainda, mesmo que estudos com esse enfoque já tenham sido desenvolvidos em outros tipos de relacionamentos organizacionais,

não foram encontrados estudos em redes interorganizacionais, salientando seu aspecto exploratório.

A abordagem desse estudo, por sua vez, é quanti-qualitativa. May (2004, p. 146) defende a utilização dessa abordagem mista, conforme segue:

[...] ao avaliar esses diferentes métodos, deveríamos prestar atenção, [...], não tanto aos métodos relativos a uma divisão quantitativa-qualitativa da pesquisa social – como se uma destas produzisse automaticamente uma verdade melhor do que a outra -, mas aos seus pontos fortes e fragilidades na produção do conhecimento social. Para tanto é necessário um entendimento de seus objetivos e da prática. (MAY, 2004, p. 146)

Em termos da aplicação de um método misto, quanti-qualitativo, Demo (1995, p. 231) afirma que “embora metodologias alternativas facilmente se unilateralizem na qualidade política, destruindo-a em consequência, é importante lembrar que uma não é maior, nem melhor que a outra. Ambas são da mesma importância metodológica”.

Nesse sentido, pretendeu-se conseguir uma amplitude maior, mas também uma profundidade de informações por meio da complementaridade da utilização dos métodos quantitativo e qualitativo. Por um lado, a pesquisa quantitativa ampara a busca por explicações causais e leis fundamentais, e geralmente reduz o todo aos elementos mais simples possíveis, de maneira a facilitar a análise (EASTERBY-SMITH et al., 1991). Por outro, a pesquisa qualitativa, segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006), possibilita descrever e tentar compreender determinado fenômeno com base nos relatos dos atores sociais. Além disso, a utilização da abordagem qualitativa compreende um processo dinâmico e proporciona uma melhor visão e compreensão do contexto do problema (GODOY, 1995).

Em estudos de pesquisa mista quanti-qualitativos, é recorrente o uso de questionários e entrevistas para coleta de dados. Bryman (2006) analisou 232 artigos da área de ciências sociais que empregaram as duas abordagens e os resultados ressaltaram que, na pesquisa quantitativa, as entrevistas estruturadas e questionários de pesquisa dentro de um delineamento transversal predominam, enquanto que na pesquisa qualitativa a entrevista semi-estruturada dentro de um delineamento transversal é mais predominante. No presente estudo, buscando conhecer de forma mais ampla a compreensão dos gestores de redes interorganizacionais quanto ao processo de expansão do número de associados, o estudo com cunho preponderantemente quantitativo foi operacionalizado com a aplicação de questionários. Hair et al. (2005) afirma que “questionário é um conjunto predeterminado de perguntas criadas para coletar dados dos respondentes. É um instrumento cientificamente desenvolvido para medir características importantes de indivíduos, empresas, eventos e outros fenômenos”.

De forma concomitante, a fim de identificar a compreensão dos gestores quanto ao processo de expansão do número de associados em redes interorganizacionais, mas também aprofundar esse conhecimento com uma descrição mais detalhada de cada fase considerada importante por eles, procedeu-se à operacionalização da abordagem qualitativa pela aplicação de entrevistas com roteiro semi-estruturado. Esse tipo de entrevista possibilita ao entrevistador fazer perguntas que não estavam originalmente incluídas, permitindo flexibilidade para incluir perguntas não-estruturadas (HAIR et al., 2005).

A utilização dessa abordagem mista possibilitou a execução de cruzamento e complementação de informações, contribuindo para resultados mais efetivos. Bryman (1995), afirma que a coleta e a análise de dados a partir da combinação das abordagens qualitativa e quantitativa podem fortalecer os resultados da pesquisa, revelando possíveis inconsistências dos resultados para que essas sejam analisadas, e não escondidas.

A seguir, a figura 12 apresenta o desenho de pesquisa, dando uma compreensão global do estudo.

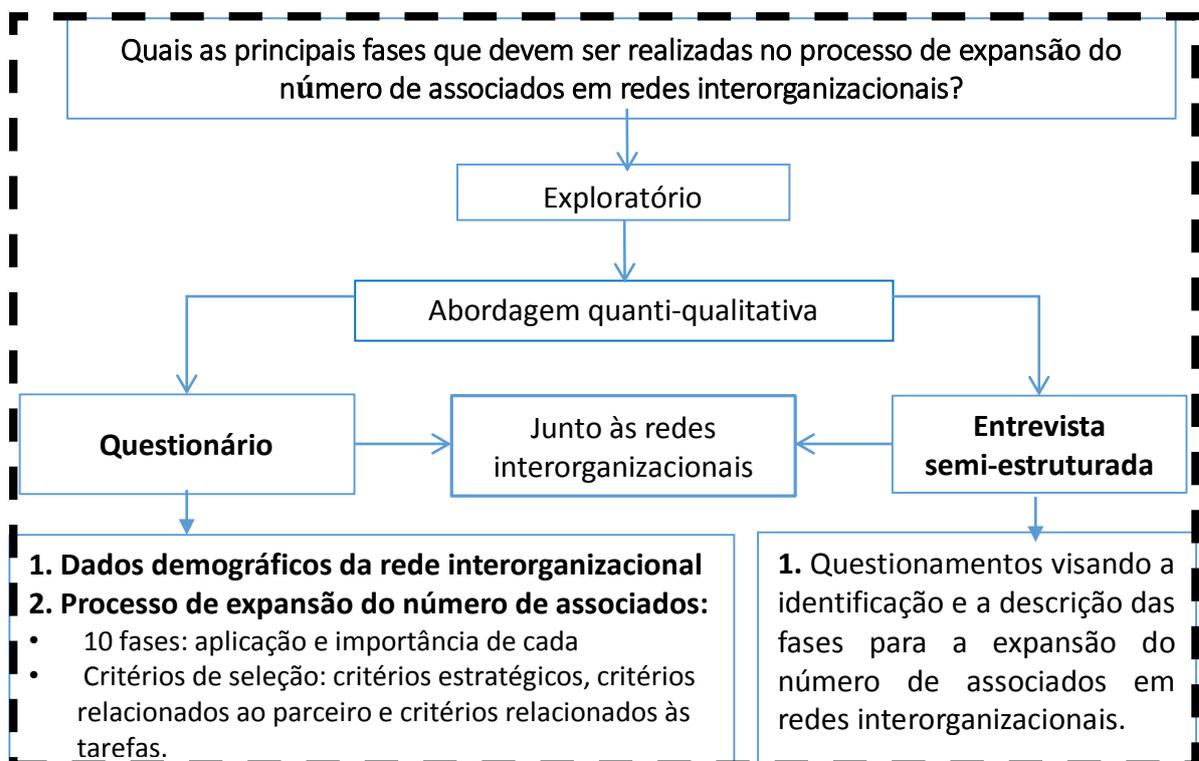


Figura 12 - Desenho de pesquisa

Fonte: elaborada pela autora

O desenho de pesquisa (Figura 12) salienta as principais características do método e detalhes são abordados na sequência, começando pelas especificações de população e amostra, a seguir.

3.2. População e amostra

Esse estudo tem sua população representada por redes interorganizacionais situadas no Estado do Rio Grande do Sul, já estruturadas e que busquem atualmente ou tenham buscado a expansão do número de associados.

Como referência para o número de redes interorganizacionais que compõe a população, tem-se como fonte de dados o site da Secretaria da Economia Solidária e Apoio à Micro e Pequena Empresa (SESAMPE, 2013), atual responsável pelo Programa Redes de Cooperação, do Rio Grande do Sul. Com um total de 9 Universidades responsáveis por determinadas redes de cooperação, tem-se 237 redes atualmente vinculadas ao programa.

Esse total (237), no entanto, é um número restrito, sendo mais difícil estimar as condições de cada uma dessas redes de cooperação, e se estão desenvolvendo ou se já desenvolveram processos para a expansão do número de seus associados. Além disso, muitas outras redes interorganizacionais constituíram-se sem o apoio de qualquer programa, tal como o Programa Redes de Cooperação, não sendo consideradas nessa estimativa.

A amostra do estudo, segundo Hair et al. (2005), é um dos elementos mais relevantes e influentes sob o controle do pesquisador no planejamento do estudo e suas análises, a qual influencia diretamente no poder estatístico do teste de significância e na generalização dos resultados. Assim, tendo em vista os objetivos do estudo, o esforço na coleta de dados se deu a fim de aplicar o maior número possível de questionários com os gestores de redes interorganizacionais, tendo então uma amostra de 120 redes interorganizacionais.

Neste estudo, considerando-se os objetivos e as proposições de pesquisa, têm-se duas amostras, para a coleta de questionários e para a realização de entrevistas. Buscando os dados quantitativos, o número exato de casos para este estudo foi definido de forma intencional, levando em consideração o andamento da pesquisa e aspectos como acessibilidade, tempo para coleta de dados e orçamento da pesquisa. Já, a coleta de dados qualitativos foi realizada de acordo com a disponibilidade dos respondentes, tendo uma amostra de 18 gestores de redes

interorganizacionais, denominados aleatoriamente como E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17 e E18, para manter o anonimato das respostas.

Como forma de ilustrar a população e amostra a serem utilizadas no presente estudo, apresenta-se a Figura 13.

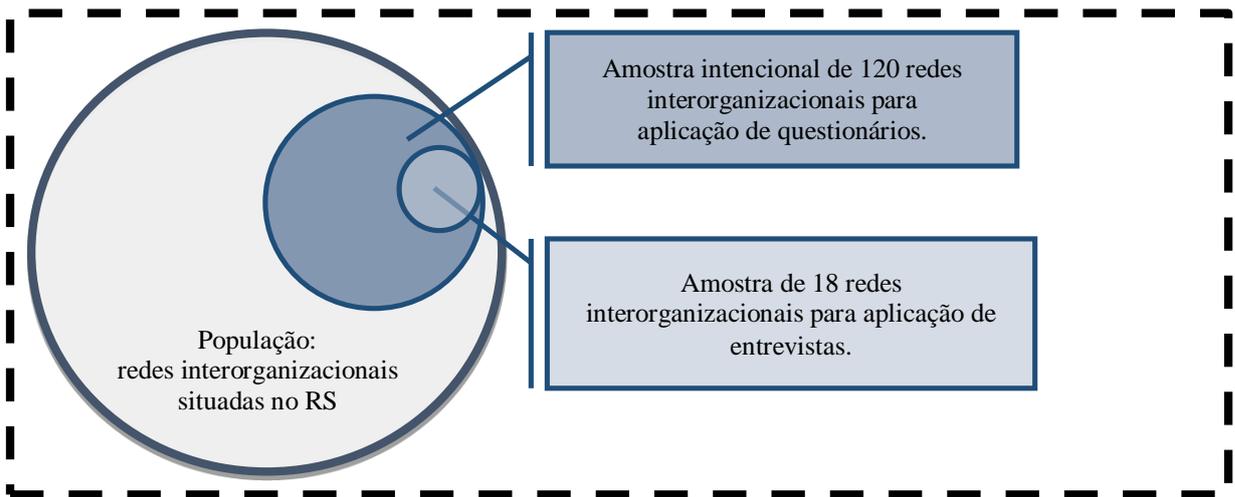


Figura 13 - População e amostra de estudo

Fonte: elaborada pela autora

Dadas população e amostra de estudo, a seguir será abordada a forma como foi realizada a operacionalização de variáveis, no que tange questionário e entrevista semi-estruturada.

3.3 Operacionalização de variáveis

Para buscar o objetivo deste estudo, que é propor um modelo para a expansão do número de associados em redes interorganizacionais, a operacionalização de variáveis foi realizada com dois instrumentos. Foram aplicados questionários junto aos gestores de redes interorganizacionais e, concomitantemente, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com uma amostra da mesma população.

Conforme já salientado no tópico 2.4 do presente estudo, o questionário utilizado (Apêndice 1) é construído com base em Duisters, Duysters e De Man (2011), com adaptações que visaram adequá-lo à realidade do presente estudo. Nesse sentido, algumas alterações realizadas dizem respeito a mudanças de termos, além de acréscimo e retirada de questões. A operacionalização das variáveis do questionário é a seguir descrita na Tabela 4.

Tabela 4 – Operacionalização das variáveis do questionário

(continua)

Construto	Definição	Variáveis	Explicação	Número de questões	Principais autores
I Perfil demográfico	Características que definem e particularizam cada rede interorganizacional pesquisada.	1 2 3 4 5 6 7	1 Cargo do respondente 2 Setor de atuação 3 Número de associados 4 Ano de formação 5 Número de empresas que entraram na Rede após fundação 6 Número médio anual de empresas que ingressam na Rede 7 Número médio anual de empresas que saem da Rede	7	
II Questões gerais do processo de expansão do número de associados	Forma como é conduzido e resultados do processo de expansão do número de associados.	8 9 10 11	8 Relação do processo de expansão do número de associados e o sucesso da Rede 9 Como parceiros foram encontrados 10 Pessoas envolvidas no processo de expansão 11 Potencial de crescimento do número de associados na rede	4	
III Processo de expansão do número de associados	Identificação e caracterização das fases utilizadas nas diferentes redes da amostra e importância dada a cada fase.	12	12 Fases desenvolvidas no processo de expansão do número de associados e importância de cada uma das 10.	10	Duisters, Duysters e De Man (2011)

IV Critérios para seleção de parceiros	Identificação de critérios estratégicos utilizados pelas redes interorganizacionais na seleção de parceiros.	13	6 critérios estratégicos que podem ou não estarem sendo utilizados nas redes interorganizacionais da amostra	6	Geringer (1991); Walters, Peters e Dess (1994); Doz (1996); Dacin, Hitt e Levitas (1997); Das e Teng (1998); Douma et al. (2000); Spekman, Isabella e Macavoy (2000); Chung, Singh e Lee (2000); De Man, Duysters e Vasudevan (2001); Hagedoorn e Duysters (2002); Das e Teng (2002); Varis e Conn (2002); Poppo e Zenger (2002); Hagedoorn e Duysters (2002); Wahyuni (2003); Holtbrugge (2004); Vlaar, Van Den Bosch e Volberda (2006); Duisters, Duysters e De Man. (2011)
	Identificação de critérios relacionados aos parceiros que são importantes para a seleção de parceiros em redes interorganizacionais.	14	12 critérios relacionados aos parceiros que podem ou não ser considerados importantes pelas redes interorganizacionais da amostra	12	Kogut (1988); Devlin e Bleakly (1988); Contractor e Lorange (1988); Geringer (1991); Bronder e Pritzl (1992); Stafford (1994); Walters, Peters e Dess (1994); Brouthers, Brouthers e Wilkinson (1995); Doz (1996); Dacin, Hitt e Levitas (1997); Duysters et al. (1999); Das e Teng (1998); Tracey, Vanderembse e Lim (1999); Spekman, Isabella e Macavoy (2000); Douman (2000); Chung, Singh e Lee (2000); Perks (2000); De Man, Duysters e Vasudevan. (2001); Park e Ungson (2001); Spekman, Isabella e Macavoy (2000); Das e Teng (2002); Poppo e Zenger (2002); Nielsen (2003); Wahyuni (2003); Vlaar, Van Den Bosch e Volberda (2006); Dacin, Oliver e Roy (2007); Duisters, Duysters e De Man. (2011)
	Identificação de critérios relacionados às tarefas que são importantes para a seleção de parceiros em redes interorganizacionais.	15	2 critérios relacionados às tarefas que podem ou não ser considerados importantes nas redes interorganizacionais da amostra	4	Contractor e Lorange (1988); Geringer (1991); Stafford (1994); Das e Teng (1998); Spekman, Isabella e Macavoy (2000); Nielsen (2003); Duisters, Duysters e De Man. (2011)

V Questões finais	Avaliação final	<p>16 Ferramentas/fases para a expansão do número de associados que devem ser utilizadas, mas não foram citadas</p> <p>17 Pontos fortes do atual processo de expansão do número de associados.</p> <p>18 Pontos a serem melhorados no atual processo de expansão do número de associados.</p> <p>19 Nota para o processo de expansão do número de associados.</p>		
-------------------	-----------------	---	--	--

Fonte: elaborada pela autora

Em relação à entrevista semi-estruturada, a mesma serviu para identificar e descrever as fases para expansão do número de associados em redes interorganizacionais, com questões visando um entendimento maior de todo processo. Justifica-se o uso desse instrumento de coleta de dados pois, segundo Triviños (1987) “[...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...]”. Nesse estudo busca-se, com o auxílio das entrevistas, compreender principalmente como os gestores compreendem que um processo ideal de expansão do número de associados em redes interorganizacionais. Manzini (1991) afirma ainda que esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre, uma vez que as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas.

Ainda, Manzini (1991) afirma que a elaboração de um roteiro com perguntas que atinjam os objetivos pretendidos serve para planejar a coleta de informações por entrevistas semi-estruturadas. O roteiro para as entrevistas semi-estruturadas a serem realizadas junto às redes interorganizacionais é apresentado no Apêndice 2.

Apresenta-se a seguir (Tabela 5) a operacionalização das questões a serem realizadas nas entrevistas semi-estruturadas. A Tabela 5 é composta pela especificação dos blocos de questões do roteiro de entrevistas, além dos aspectos abordados e o número de questões de cada um deles.

Tabela 5 - Operacionalização das variáveis da entrevista

Bloco	Aspectos questionados	Número de questões
I Perfil demográfico	Características demográficas da Rede	4
II Processo de expansão do número de associados.	Descrição do processo para expansão do número de associados desenvolvido atualmente na rede e o considerado ideal	2

Fonte: elaborada pela autora

Dado o objetivo da aplicação das entrevistas, que visou aprofundar a compreensão de dados já constantes nos questionários, bem como tratar que questões difíceis de serem mensuradas de forma quantitativa, optou-se por um roteiro estruturado de forma simples. O mesmo possibilitou aos entrevistados discorrerem acerca de como é o processo que

desenvolvem para a expansão do número de associados, salientando aspectos como as pessoas envolvidas no processo de expansão, as fases realizadas, o grau de formalização dessas fases, além de considerações acerca de aspectos que devem ser aprimorados.

O tempo de cada entrevista variou bastante na amostra, ficando entre 45 minutos e 2 horas e 20 minutos e as mesmas foram realizadas na sede das redes interorganizacionais ou na sede da empresa do gestor da rede interorganizacional. A realização das mesmas ocorreu entre os meses de janeiro e junho de 2014.

3.4 Validação e teste de confiabilidade dos instrumentos de pesquisa

Para Freitas et al. (1998), é a validação e a confiabilidade do instrumento que permitem a generalização dos resultados obtidos e, conseqüentemente, a aplicação da mesma metodologia para amostras diferentes, mas com o mesmo perfil.

Dada a importância retratada acima, a validade e a confiabilidade foram verificadas nos dois instrumentos de coleta de dados, questionário e roteiro de entrevista semi-estruturada. Em relação ao primeiro, salienta-se que a autora deste estudo formulou o questionário com base em Duisters, Duysters e De Man (2011) e informações já discutidas na teoria relativa à expansão dos associados em processos cooperativos, o que segundo Hair et al. (2005) garante a validação de construto, avaliando se a escala está medindo, de fato, o que se propõe a medir. Para garantir a validação de interna, o questionário foi enviado para dois pesquisadores da área para avaliação e possíveis alterações (HAIR et al., 2005), e então as alterações sugeridas foram efetuadas.

Ainda, a validação de conteúdo foi possível pela realização de testes piloto dos questionários com uma amostra de redes interorganizacionais, buscando identificar possíveis dificuldades de compreensão que poderiam acontecer na aplicação dos mesmos, bem como verificar se as instruções estão claras e objetivas (FORZA, 2002). Freitas et al. (1998) entende que o teste piloto é uma experiência com o instrumento de coleta de dados a uma pequena amostra da população do estudo, com a qual, pode-se identificar modificações a serem realizadas antes da coleta de dados. Malhotra (2006) afirma que o pré-teste é um procedimento que abrange a compreensão dos itens, mas também questões referentes à compreensão das respostas da escala; *layout* do questionário; dificuldade de responder às questões, instruções dos questionários e também o grau de atenção dos respondentes. Assim, neste estudo os testes

piloto do questionário foram realizados junto a cinco redes interorganizacionais, e os mesmos foram incorporados para as análises, uma vez que foi identificada a necessidade de alteração de apenas um termo do questionário, a fim de aprimorar a linguagem. O termo “parceiro” foi alterado para “associado”, com a justificativa de aproximação do vocábulo ao contexto da amostra. Isso porque identificou-se com os testes piloto que o termo parceiro na amostra do estudo está relacionado aos fornecedores parceiros, e não aos associados.

Em relação ao roteiro de entrevistas, o mesmo foi elaborado pela autora com base nas fases para expansão do número de associados em redes interorganizacionais (Figura 11) e na teoria sobre o tema, fontes que garantem a validação de construto. Após, o roteiro foi avaliado por dois pesquisadores da área para verificação do mesmo quanto à adequação aos objetivos do estudo e análise de termos e expressões utilizadas. Não foram sugeridas alterações e esse procedimento, juntamente com a aplicação de teste piloto, garantiu a validação de conteúdo desse instrumento de coleta de dados. Uma entrevista com o roteiro de entrevistas foi realizada como teste piloto do mesmo e não houve alterações.

Tendo, assim, estabelecido como foi garantida a validação e a confiabilidade dos instrumentos de coleta de dados, a seguir, apresenta-se a especificação de como foi operacionalizada a coleta de dados.

3.5 Coleta de dados

A coleta dos dados para esse estudo foi efetuada com dois instrumentos, questionários e entrevistas com roteiro semi-estruturado junto a uma amostra de gestores de redes interorganizacionais do Rio Grande do Sul. A opção pelo uso do questionário se deu porque, segundo Malhotra (2006), a partir da sua estruturação e certa padronização, fornece informações específicas. Nesse caso, busca-se identificar as fases desenvolvidas para a expansão do número de associados nas redes estudadas, bem como verificar a importância de cada fase na opinião dos gestores. De forma a conseguir um número satisfatório de respondentes para o questionário, a pesquisadora contou com uma lista de redes interorganizacionais do estado do Rio Grande do Sul construída pelo grupo de pesquisa, que foi sendo atualizada ao longo da pesquisa, considerando-se que algumas redes já não existiam, ou os contatos já não

eram os mesmos. Ainda houve o acréscimo de redes a essa lista a partir de informações conseguidas em pesquisas na internet ou mesmo por indicação de alguns gestores da amostra. A pesquisadora entrava em contato com os gestores de redes interorganizacionais por telefone, explicando a pesquisa e dispendo-se a ir até a sede da empresa ou rede para a aplicação da pesquisa pessoalmente ou a enviar o link de acesso ao questionário por *e-mail*, o qual seria respondido a partir da ferramenta Google Drive. Nos caso de preferência pela visita da pesquisadora à sede de trabalho do gestor, a pesquisadora organizava uma agenda de forma que a viagem abrangesse o maior número possível de questionários respondidos. A coleta de dados ocorreu de 31 de janeiro de 2014 à 02 de junho de 2014, compreendendo 4 meses. Para a coleta dos questionários in loco e a realização das entrevistas a pesquisadora realizou dez viagens, além das visitas às redes interorganizacionais situadas na cidade de Santa Maria. Do total, 62 questionários foram aplicados pessoalmente pela pesquisadora e 58 foram preenchidos *online*. Para melhor especificação acerca da forma como foram aplicados os questionários, apresenta-se o Quadro 4.

Quadro 4: Aplicação de questionários: cidades, forma de aplicação e número de questionários

(continua)

Cidades onde foram aplicados questionários	Forma de aplicação dos questionários	Número de questionários
1. Porto Alegre	Pessoalmente: 15 <i>Online</i> : 4	19
2. Santa Maria	Pessoalmente: 12 <i>Online</i> : 4	16
3. Santa Cruz do Sul	Pessoalmente: 6 <i>Online</i> : 3	9
4. Caxias do Sul	Pessoalmente: 7 <i>Online</i> : 2	9
5. Novo Hamburgo	Pessoalmente: 4 <i>Online</i> : 4	8
6. Passo Fundo	Pessoalmente: 4 <i>Online</i> : 3	7
7. Campo Bom	Pessoalmente: 3 <i>Online</i> : 1	4
8. Pelotas	<i>Online</i> : 4	4
9. Santa Rosa	<i>Online</i> : 4	4
10. Canoas	Pessoalmente: 2 <i>Online</i> : 1	3
11. São Leopoldo	Pessoalmente: 1 <i>Online</i> : 1	2
12. Sapucaia do Sul	<i>Online</i> : 2	2
13. Carazinho	Pessoalmente: 2	2
14. Taquara	Pessoalmente: 2	2

15.	Soledade	<i>Online:</i> 2	2
16.	Ijuí	<i>Online:</i> 2	2
17.	Frederico Wetsphalen	<i>Online:</i> 2	2
18.	Rio Grande	<i>Online:</i> 1	1
19.	Sapiranga	Pessoalmente: 1	1
20.	Panambi	<i>Online:</i> 1	1
21.	Dois Irmãos	Pessoalmente: 1	1
22.	Gravataí	Pessoalmente: 1	1
23.	Encantado	<i>Online:</i> 1	1
24.	Ipê	<i>Online:</i> 1	1
25.	São Martinho da Serra	<i>Online:</i> 1	1
26.	Esteio	<i>Online:</i> 1	1
27.	Cacequi	<i>Online:</i> 1	1
28.	Três de Maio	<i>Online:</i> 1	1
29.	Marau	<i>Online:</i> 1	1
30.	Bento Gonçalves	<i>Online:</i> 1	1
31.	Morro Reuter	<i>Online:</i> 1	1
32.	Cruz Alta	<i>Online:</i> 1	1
33.	Garibaldi	<i>Online:</i> 1	1
34.	Getúlio Vargas	<i>Online:</i> 1	1
35.	Novo Barreiro	<i>Online:</i> 1	1
36.	Farroupilha	<i>Online:</i> 1	1
37.	Sagrada Família	<i>Online:</i> 1	1
38.	Faxinal do Soturno	<i>Online:</i> 1	1
39.	Teutônia	<i>Online:</i> 1	1
40.	Capão da Canoas	<i>Online:</i> 1	1
Total:		Pessoalmente: 62 Online: 58	120 questionários

Fonte: dados da pesquisa

A coleta de dados se deu de forma abrangente no estado (conforme Figura 14).

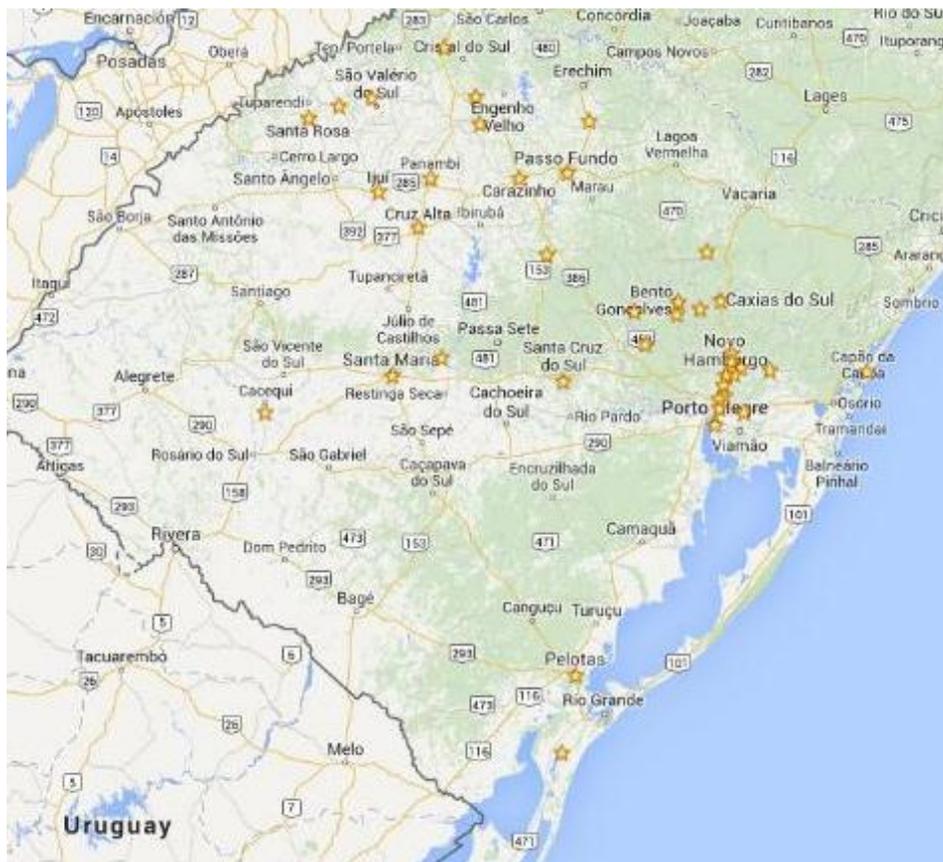


Figura 14 - Mapa com indicação das cidades onde foram aplicados os questionários

Fonte: dados da pesquisa

As entrevistas com roteiro semi-estruturado foram realizadas com uma amostra da mesma população, conforme a disponibilidade dos gestores (Quadro 5). As entrevistas foram realizadas pessoalmente pela pesquisadora a dezoito gestores de redes interorganizacionais, tendo um roteiro flexível, o qual, segundo Lakatos e Marconi (2001), permite ao entrevistador repetir ou esclarecer perguntas, especificar significados, com a garantia de estar sendo compreendido. Yin (2005) entende que as entrevistas são fontes de dados onde o investigador solicita respostas mais direcionadas para os temas chaves da pesquisa. Nesse estudo, as entrevistas possibilitaram uma compreensão e explicação mais aprofundada quanto às propostas de processos a serem realizados pelas redes interorganizacionais quando buscam a expansão do número de associados, uma vez que os entrevistados discorrerão acerca de cada fase considerada por eles como sendo essenciais ao processo.

Quadro 5: Realização de entrevistas: cidade sede da rede e número de entrevistas realizadas

Cidade sede das redes participantes das entrevistadas	Número de entrevistas realizadas
1. Porto Alegre	4
2. Santa Maria	3
3. Santa Cruz do Sul	3
4. Novo Hamburgo	2
5. Caxias do Sul	1
6. Passo Fundo	1
7. São Leopoldo	1
8. Sapiranga	1
9. Canoas	1

Fonte: dados da pesquisa

Após a coleta de dados, de acordo com essas especificações, foi realizada a análise dos questionários e das entrevistas, aspectos retratados a seguir.

3.6 Análise de dados

Esse estudo e, especificamente a análise de dados, busca responder ao problema de pesquisa: Quais as principais fases que devem ser realizadas no processo de expansão do número de associados em redes interorganizacionais?

Para tal, a análise de dados foi desenvolvida em quatro etapas, estando relacionadas aos objetivos específicos. Para alcançar o primeiro objetivo específico, foi primeiramente realizada uma descrição de dados demográficos da amostra pesquisada, sendo redes interorganizacionais que fizeram parte da amostra de respondentes de questionários e de entrevistas semi-estruturadas. Com o uso de estatística univariada foi possível conhecer o perfil das redes interorganizacionais participantes do estudo, uma vez que é a aplicação de várias técnicas para descrever e sumarizar um conjunto de dados. Para a efetiva identificação das fases atualmente desenvolvidas pelas redes interorganizacionais para expandirem o número de associados foi realizada estatística univariada nos dados coletados pelos questionários e análise interpretativa das entrevistas. A análise interpretativa das entrevistas, segundo Ricoeur (2000), pressupõe a inclusão do sujeito pesquisador na interpretação dos dados, sendo que no presente estudo a coleta e análise de dados foram feitas pela pesquisadora. E Patton (1980) afirma que essa técnica

envolve a atribuição de significado à análise, explicando os padrões encontrados e procurando por relacionamentos entre as dimensões descritivas.

Uma segunda etapa foi realizada pela análise dos questionários e das entrevistas, para identificar, dentre as dez fases pesquisadas (Figura 11), as fases para a expansão do número de associados consideradas mais importantes pelas redes interorganizacionais. A identificação desse quesito nos questionários partiu da análise das respostas dadas pelas redes interorganizacionais no questionário, onde identificaram, em uma escala *likert* de 5 pontos, a importância que consideram ter cada uma das dez fases citadas. Além disso, a análise do questionário possibilitou conhecer, no contexto das redes estudadas, quais os critérios deveriam ser analisados para selecionar seus associados, o que se refere especificamente à fase 4 especificada na Figura 11. Houve, nesse sentido, uma complementaridade das informações, sendo que as entrevistas possibilitaram conhecer como realizam atualmente o processo de expansão bem como as fases que percebem como essenciais para o processo de expansão do número de associados. As informações obtidas nos questionários e nas entrevistas foram confrontadas, visando encontrar congruências e incongruências nas fases citadas pelos respondentes e entrevistados.

Na terceira etapa a análise das entrevistas vem ao encontro do objetivo específico 3, possibilitando a descrição e melhor compreensão do que as redes interorganizacionais consideram ser um modelo ideal para a expansão do número de associados. Nesse sentido, essa etapa permitiu uma descrição detalhada das fases que comporão o modelo a ser proposto.

A avaliação e compilação das características dos processos de expansão do número de associados propostos pelos entrevistados consta como quarta e última etapa, dando origem a um modelo para expansão do número de associados em redes interorganizacionais, que configura-se o objetivo geral desse estudo.

Tabela 6 - Métodos relacionados ao alcance dos objetivos específicos

(continua)

Objetivos específicos	Método de coleta de dados	Unidade de análise	Análise de dados
Identificar as fases atualmente desenvolvidas pelas redes interorganizacionais para expandirem o número de associados;	Questionário e entrevista semi-estruturada.	Redes interorganizacionais	Estatística univariada e análise interpretativa de entrevista

Verificar as fases para a expansão do número de associados consideradas mais importantes pelas redes interorganizacionais;	Questionário e entrevista semi-estruturada.	Redes interorganizacionais	Estatística univariada e análise interpretativa de entrevista
Descrever as fases consideradas ideais para a expansão do número de associados em redes interorganizacionais;	Entrevista semi-estruturada	Redes interorganizacionais	Análise interpretativa de entrevista
Avaliar e compilar características dos processos para a expansão do número de associados citados.	-	Redes interorganizacionais	Análise interpretativa de entrevista

Fonte: elaborada pela autora

Ao longo do capítulo III foram explicitados os procedimentos referentes ao método adotado para o alcance dos objetivos desse estudo. A partir desses procedimentos, apresenta-se no capítulo IV os resultados do estudo.

CAPÍTULO IV - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresentam-se e discutem-se os resultados desse estudo, de acordo com a seguinte ordem: 4.1. Perfil das redes interorganizacionais, 4.2. Configuração da entrada e da saída de associados nas redes interorganizacionais da amostra, 4.3. A relação do processo de expansão do número de associados e o sucesso da rede interorganizacional, 4.4. Fases do processo de expansão do número de associados, e seus subitens; 4.5. Critérios para seleção de novos associados, 4.6. Nota dada pelos gestores ao processo de expansão do número de associados realizado em suas redes, 4.7. Pontos fortes e pontos fracos do processo de expansão do número de associados realizado pelas redes interorganizacionais da amostra e 4.8 Outras fases e critérios que devem ser considerados para o processo de expansão do número de associados em uma rede interorganizacional.

4.1 Perfil das redes interorganizacionais

Segundo as respostas dadas pelos gestores, fez-se um panorama do perfil das redes interorganizacionais da amostra. Em relação ao tempo de existência, obteve-se que, em média, elas têm 10 anos de atuação, sendo que a mais velha tem 38 anos e a mais nova tem menos de 1 ano de atuação. Ainda em relação ao tempo de atuação das empresas, o ano de 2000 caracteriza-se pela formação de 8 redes da amostra, número que supera todos os anos anteriores. Esse incremento no número de redes no ano de 2000 pode estar relacionado ao Programa Redes de Cooperação, não somente por algumas dessas redes terem sido formadas pela Programa, mas também pela influência que o mesmo teve na formação de redes interorganizacionais a parte do

Programa. Merecem destaque também os anos de 2004 e 2013, quando houve a formação de 12 redes interorganizacionais da amostra, sendo os valores anuais mais altos.

E o setor com maior representatividade na amostra foi o de comércio, sendo que 42,06% das redes da amostra realizam atividades comerciais. O que se destaca a seguir é o setor de serviço, sendo que a prestação de serviços é realizada por 32,54% da amostra. Ainda, 18,25% da amostra atua com atividades industriais e 7,14% desempenha atividades econômicas agroindustriais, conforme ilustrado na Figura 14.

Em relação ao tamanho das redes interorganizacionais, tem-se uma amostra bastante heterogênea. A rede com menor número de associados possui 4 atualmente e a com maior número de associados tem 410, perfazendo uma média de 43,67 associados.

O perfil das redes interorganizacionais da amostra é apresentado na Figura 15.

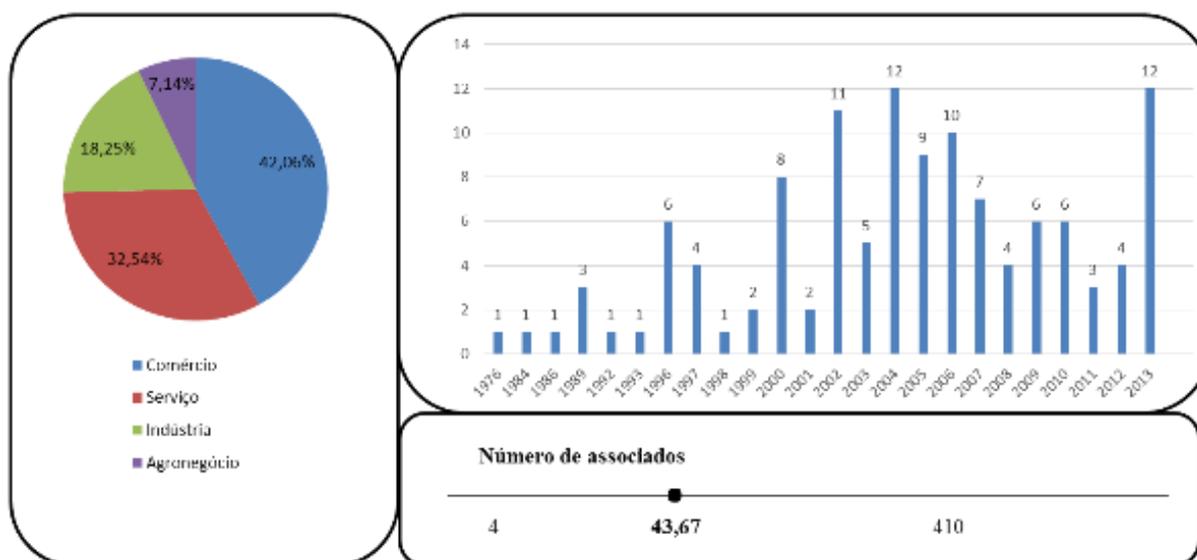


Figura 15 – Perfil das redes participantes do estudo

Fonte: dados da pesquisa

Compara-se esse perfil da amostra ao encontrado no estudo realizado por Verschoore e Balestrin (2010). Nesse estudo, a amostra foi de 110 redes de cooperação formadas a partir do Programa Redes de Cooperação. Mesmo a população não sendo a mesma, uma vez que o presente estudo não limitou-se a pesquisar redes que tenham sido formadas a partir do referido programa, entende-se que a confrontação dos resultados possibilitam uma melhor apreciação

quanto ao contexto de realização do estudo. Nesse sentido, salienta-se que a amostra dos autores citados foi composta por redes que possuíam entre 3 e 300 associados, sendo que 60% da amostra possuía menos de 25 associados. Nesse último quesito, as amostra se assemelham, uma vez que para o presente estudo, e% das redes da amostra possuem até 25 associados. Enquanto a amostra composta por empresas formadas a partir do Programa redes de Cooperação tem entre 3 meses e 9 anos de atuação, a amostra do presente estudo abrange redes que tem entre 1 e 38 anos. Já, no que tange o setor de atuação das redes, o estudo de Verschoore e Balestrin (2010) contou com 14,1% de redes do setor de indústria, 60,7% do comércio, 22,1% de serviços e 3,1% de agronegócios. Nesse sentido, apesar de diferenças nos percentuais de cada setor, a amostra dos estudos apresenta a mesma ordem de representatividade de cada setor da economia referente às redes pesquisadas.

Dado o perfil da amostra, o próximo item vem ao encontro de uma maior compreensão da amostra em termos da configuração do número de associados.

4.2 Configuração da entrada e da saída de associados nas redes interorganizacionais da amostra

Dado o número médio de empresas nas redes da amostra, os gestores estimaram ainda o número médio de associados que ingressam e que saem das redes por ano. Essas informações estão relacionadas na Figura 16.

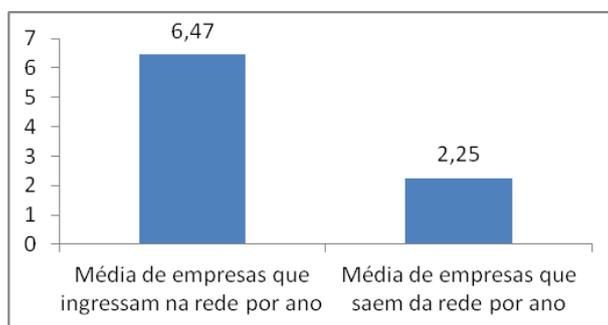


Figura 16 – Média de empresas que ingressam e que saem das redes interorganizacionais anualmente

Fonte: dados da pesquisa

Evidencia-se com a Figura 16 que o número de empresas que entra nas redes por ano é maior que o número de empresas que sai, com uma diferença de 4,22 empresas, o que leva à compreensão de um cenário de crescimento do número de associados nas redes estudadas, em média.

Essa informação do número médio de empresas que entram e que saem das redes interorganizacionais por ano, no entanto, foi confrontada com a idade das redes, pela aplicação do teste “t”. Apresenta-se, na Figura 17, um comparativo do número de empresas que entra e que sai das redes ao longo do tempo, considerando-se dois grupos: redes interorganizacionais formadas até 2005 e redes interorganizacionais formadas a partir de 2006.

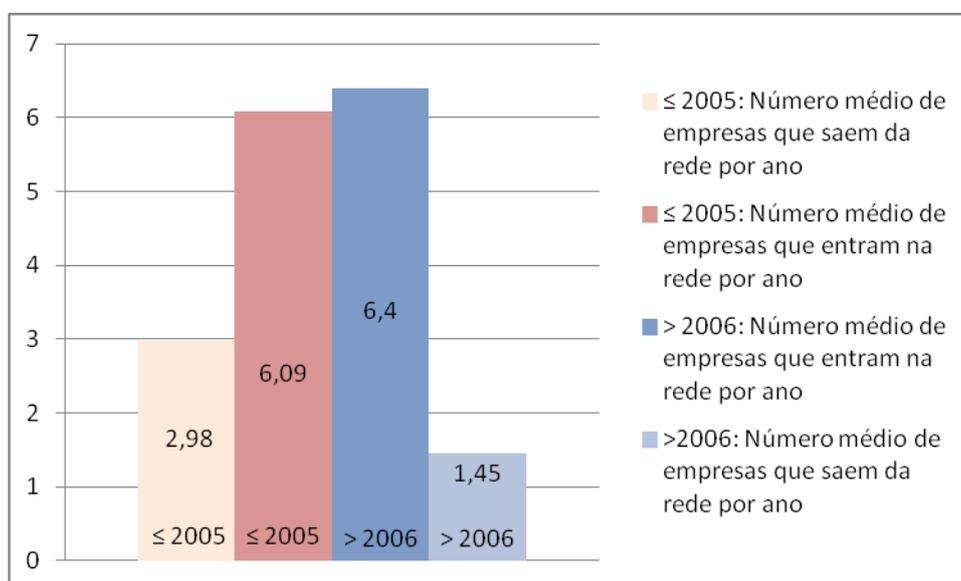


Figura 17 - Número médio de empresas que entra e que sai por ano das redes fundadas até 2005 e nas fundadas a partir de 2006

Fonte: dados da pesquisa

A observação da Figura 17 permite visualizar um panorama em que os dois grupos de empresas possuem um número médio similar de empresas ingressando anualmente (6,09 e 6,4). Por outro lado, o número médio de empresas que sai das redes anualmente é consideravelmente maior nas redes mais velhas, enquanto uma média de 2,98 empresas retira-se das redes formadas antes de 2005 (mais velhas), apenas 1,45 é o número médio de empresas que retira-se das redes

interorganizacionais formadas a partir de 2006 (mais jovens). Essa informação vai ao encontro do fato de que “a vantagem competitiva de pertencer a uma rede tende a se extinguir com o tempo e somente o seu diferencial de pertencer a uma rede não é mais suficiente para lhe garantir a sustentabilidade” (PEREIRA, 2005, p. 183).

Nesse sentido, pode-se perceber uma relação entre o tempo de existência de uma rede interorganizacional, e a conseqüente criação de novos benefícios aos associados, e o desligamento de empresas das redes das quais participavam. Se redes interorganizacionais são constituídas por empresas que percebem na cooperação uma possibilidade de adquirir ou aperfeiçoar recursos e obter melhores resultados no mercado (GRANDORI e EBERS, 1999), é compreensível o fato de empresas desligarem-se de redes a partir do momento que essas cessam ou diminuem a oferta de novos benefícios.

No contexto da amostra desse estudo, fica evidente que as redes interorganizacionais mais jovens possuem uma capacidade maior de geração de benefícios aos associados, o que faz com que os mesmos tenham motivação para continuar na cooperação. Já, as redes mais velhas, enfrentam maior dificuldade para gerar maiores benefícios aos associados, conseqüentemente os custos percebidos pelos associados aumentam e, nesse caso, há um maior desligamento de empresas das redes interorganizacionais. Esse resultado é corroborado por Pereira (2005) e Ahola (2009), que afirmam que a incapacidade de uma rede de gerar novos benefícios aos associados acarreta a queda da relação custo/benefício. E Klein, Minello e Pereira (2012) complementam essa informação, uma vez que acreditam que “nessa situação, as empresas buscam alternativas estratégicas para sair da rede, minimizando os custos e mantendo os benefícios obtidos pela rede, só que de forma isolada.” (p. 4)

Então, se as redes mais velhas agregaram mais associados ao longo de um período mais longo de existência e, por outro lado, são as que mais perdem associados anualmente, evidencia-se a tendência à aproximação do número de associados entre as mais jovens e as mais velhas. Nesse sentido, pode-se inferir uma avidez maior por expansão do número de associados nas redes interorganizacionais mais jovens. Por outro lado, há uma saída maior de associados em redes interorganizacionais mais velhas, o que pode estar associado a uma percepção das empresas de que os benefícios auferidos não são benéficos para quaisquer empresas ou à falta de gestão que possibilite geração de vantagens constantes aos associados.

Para compreender a dinâmica de entrada e saída de associados, no que tange a configuração interna de associados das redes da amostra, obteve-se ainda que uma média de

42,25 associados entrou nas redes após a fundação. Relacionando-se esse valor ao número médio de associados atuais (43,67), tem-se que 96,75% dos atuais associados entraram na rede após a sua fundação, ou seja, não são sócios fundadores, o que transparece uma rotatividade de associados. Apesar de as redes estarem aumentando o número de associados, a constante entrada e saída de empresas gera problemas como a dificuldade de fortalecer o grupo, e essa preocupação foi expressada pelos entrevistados E8, E11, E14, E16 e E18. Esses gestores afirmaram a realização de algumas práticas a fim de que as parcerias sejam mais duradouras, e essas são abordadas ao longo desse e do próximo capítulo.

E em se tratando da forma como ocorreu o aumento do número de associados, há a predominância da pró-atividade da rede para abordar novos associados, conforme Figura 18.

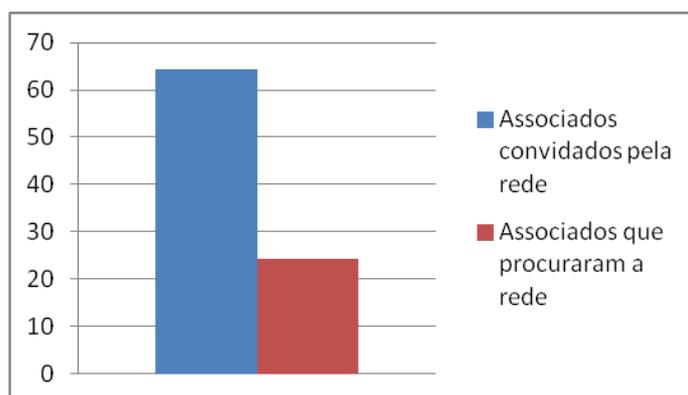


Figura 18 – Comparativo entre a forma de entrada dos associados nas redes interorganizacionais da amostra

Fonte: dados da pesquisa

Enquanto uma média de 69,09% dos atuais associados ingressou na cooperação após ser convidada por representantes da rede, apenas 26,49% tornou-se associada por ter procurado a rede para associar-se.

A configuração da entrada e saída de associados às redes interorganizacionais parece estar relacionada ao processo de expansão realizado, uma vez que a entrada e a permanência de associados em redes interorganizacionais pressupõe um bom processo de expansão do número de associados. Enquanto a entrada de associados está fortemente baseada na abordagem que o

prospectado recebe e no desempenho superior que pode atingir por estar em uma rede interorganizacional (ZAWISLAK, 2000), a permanência depende muito da adequação do perfil da empresa ao perfil requerido para estar em rede (DYER e CHU, 2003; DEKKER, 2004; KLEIN et al., 2003). Os aspectos relacionados ao processo de expansão, propriamente ditos, serão abordados a seguir.

4.3 A relação do processo de expansão do número de associados e o sucesso da rede interorganizacional

No que tange a opinião dos respondentes quanto à relação entre o atual processo de expansão do número de associados desenvolvido na rede e o sucesso da mesma, apresenta-se o percentual de cada opção na Figura 19.

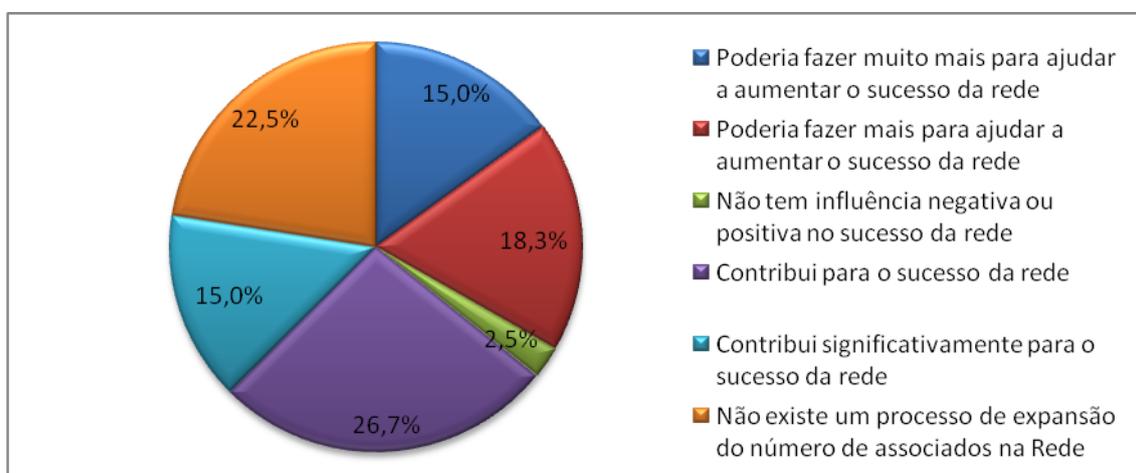


Figura 19 – Relação entre o processo de expansão do número de associados realizado na rede interorganizacional e o sucesso da mesma

Fonte: dados da pesquisa

Observa-se que 26,7% da amostra acredita que o processo desenvolvido *contribui para o sucesso da rede*. Um percentual de 22,5% dos gestores afirmou que *não existe um processo de expansão do número de associados na Rede*. Além disso, 18,35% dos gestores afirmou que

o processo *poderia fazer mais para ajudar a aumentar o sucesso da rede*. Apenas 2,5% acreditam que o processo de expansão do número de associados atualmente desenvolvido *não tem influência negativa ou positiva no sucesso da rede*. Um percentual também considerável, de 15% dos gestores, acredita que o processo desenvolvido *poderia fazer muito mais para ajudar a aumentar o sucesso da rede*. Salienta-se, assim, um dos argumentos tratados na justificativa desse estudo, o qual trata da importância de se fazer a expansão do número de associados e, mais que isso, de se ter um processo estruturado para a operacionalização da expansão. Isso porque há uma evidência clara de que o processo de expansão do número de associados pode contribuir para o sucesso das redes interorganizacionais de acordo com os objetivos que se pretende alcançar.

Essas informações fazem mais sentido quando em conjunto com as fases realizadas por cada rede interorganizacional da amostra, o que será tratado a seguir.

4.4 Fases do processo de expansão do número de associados

Trata-se nesse item de algumas questões mais específicas das fases que compõem o processo de expansão do número de associados. Primeiramente, no item 4.5.1 será abordada a frequência com que as fases são realizadas nas redes interorganizacionais atualmente e a importância dada a cada fase. Após, no item 4.5.2 serão apresentados os resultados encontrados no que tange a relação existente entre a realização de cada fase e importância percebida pelos gestores. O item 4.5.3 trará os resultados relativos à relação que existe entre a realização das fases e o tempo de existência das redes interorganizacionais. Ao final, no item 4.5.4, serão expostos os resultados acerca de quem são os responsáveis pela realização do processo de expansão como um todo.

4.4.1 Fases do processo de expansão do número de associados: realização e importância

Dado que 26,7% da amostra acredita que o processo de expansão desenvolvido *contribui para o sucesso da rede* (Figura 17) e, aliado a isso, 55,8% (Figura 18) da amostra realiza entre 7 e 10 das fases pesquisadas, evidencia-se um processo minimamente estruturado para a expansão do número de associados, o qual acaba por contribuir para o sucesso da rede. Esse aspecto já foi considerado pelos autores Bell, den Ouden, e Ziggers (2006), os quais afirmaram que um processo estruturado de seleção de parceiros contribui para uma *performance* melhor de parcerias.

A Figura 20, a seguir, apresenta o percentual de redes interorganizacionais da amostra que realiza dado número de fases para a expansão do número de associados.

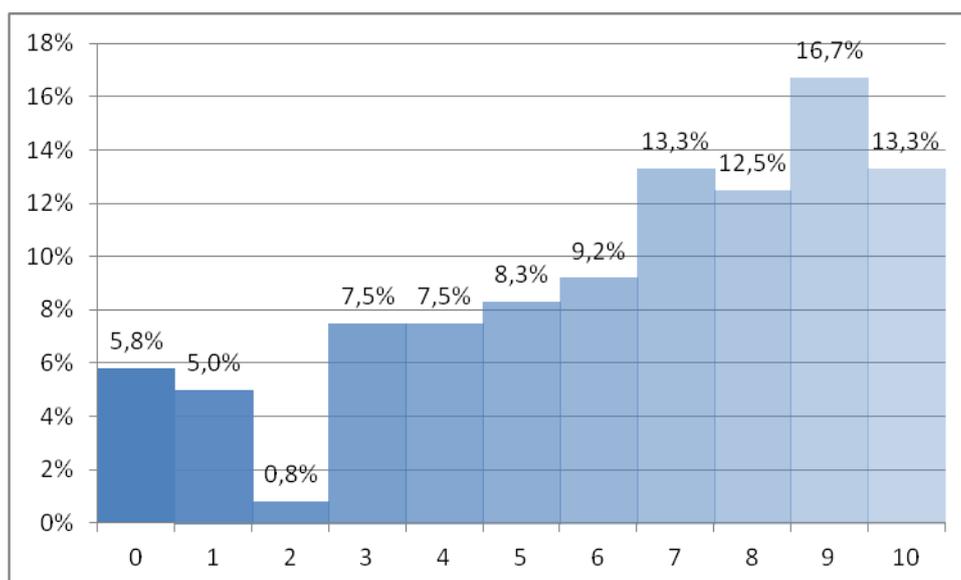


Figura 20 - Percentual da amostra que realiza dado número de fases

Fonte: dados da pesquisa

Conforme Figura 20, ressalta-se de uma forma mais detalhada que 16,7% da amostra (20) realiza 9 das 10 fases questionadas. Além disso, 13,3% da amostra (16) realiza 7 ou 10

fases. E apenas 5,8% da amostra (7) não realiza alguma das fases investigadas. Esses dados trazem à tona a informação de que uma parte considerável das redes da amostra realiza, de forma padronizada ou não, um processo de expansão do número de associados e que, em contrapartida, apenas um pequeno percentual não realiza qualquer fase do processo pesquisado. Pode-se, assim, considerar esses aspectos como indicativos positivos para o contexto das redes, já que o uso de um processo estruturado possibilita a criação de capacidades nas parcerias que acabam por produzir melhores resultados (BRONDER e PRITZL, 1992; BIERLY III e GALLAGHER, 2007).

Além disso, quando as fases são trabalhadas de forma agregada, tem-se que, em média, 6,32 delas são realizadas pela amostra. Ou seja, no total das 10 fases consideradas, dadas as respostas de todas as redes interorganizacionais da amostra, 6,32 fases são realizadas.

Conhecido o número de fases realizadas pelas redes interorganizacionais da amostra, apresenta-se a seguir a frequência com que elas realizam cada fase (Figura 21).

Conforme Figura 21, a fase mais frequentemente desenvolvida é a de *acordos legais* (82,5%), seguida pelas fases de *negociação com potencial associado* (77,5%) e *identificação dos critérios para seleção de novos associados* (76,7%).

Evidencia-se, assim, a importância dada pelas redes interorganizacionais à formalização da parceria, que, segundo já evidenciado por Argyres e Mayer (2007), é um processo vital em relacionamentos interorganizacionais, pois leva a interdependência mútua e ao crescimento conjunto. Nesse sentido, E12 afirmou que os acordos legais possibilitam que todos realizem suas tarefas, criando laços de confiança, ao passo que o contrato garante os direitos das partes.

Além disso, essas informações ressaltam a preocupação das redes interorganizacionais da amostra quanto ao alinhamento entre novo associado e rede, quando as redes buscam esclarecer as normas e demais procedimentos específicos. Isso porque a fase de negociação é quando 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). No que tange a fase de negociação, os entrevistados E3 e E5 salientaram o cuidado que deve ser tomado para que a apresentação da rede seja feita de forma transparente, o que vai influenciar diretamente na entrada e futura permanência do prospectado como associado da rede. Não havendo a transparência, ocorre uma certa ilusão na apresentação da rede, que é logo desvendada e o associado não permanece no relacionamento.

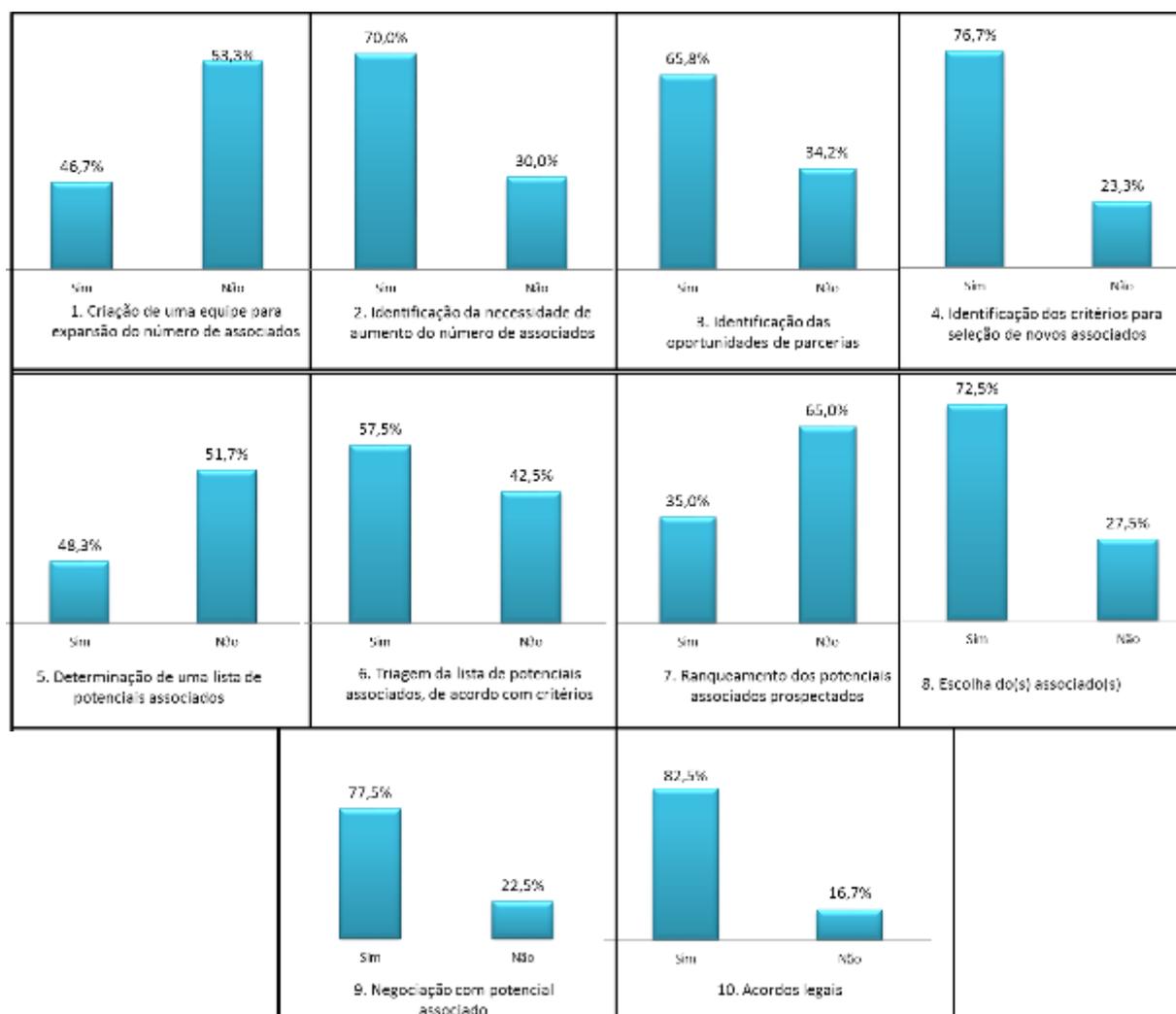


Figura 21 – Percentual de realização de cada fase na amostra

Fonte: dados da pesquisa

A fase de *identificação dos critérios para seleção de novos associados* evidencia também a preocupação das redes quanto ao sucesso da parceria. Isso foi declarado por muitos gestores e E14 afirmou a prioridade que deve haver por encontrar empresas com o perfil adequado em detrimento de ter um número maior de associados. A importância dada aos critérios para a seleção dos associados é detalhada no item 4.6 desse estudo.

Por outro lado, apenas 35% dos gestores (42) destacaram que realizam a fase de *ranqueamento dos potenciais associados prospectados*. Nesse aspecto, salienta-se que os gestores afirmaram que esse ranqueamento é realizado em caso de haver mais de um prospectado numa área pequena, ou seja, quando as normas da rede impedem que todos prospectados venham a se associar devido à proximidade entre as empresas. Ainda, apenas 46,7% dos gestores (56) confirmaram a fase de *criação de uma equipe para a expansão do número de associados*, o que se justifica pelos resultados encontrados acerca dos envolvidos no processo de expansão, apresentados no item 4.5.4. Essa fase, no entanto, está relacionada a uma melhor *performance* em relacionamentos interorganizacionais, (DUISTERS, DUYSTERS e DE MAN, 2011) e, portanto, será retomada, com sua devida importância no item 5.3.1.

Os respondentes, além de assinalar as fases que realizam dentre as 10 propostas, analisaram a importância de cada uma delas, numa escala de 1 (não importante) a 5 (muito importante). A seguir, apresenta-se a Figura 22 com a média de cada uma das 10 fases.

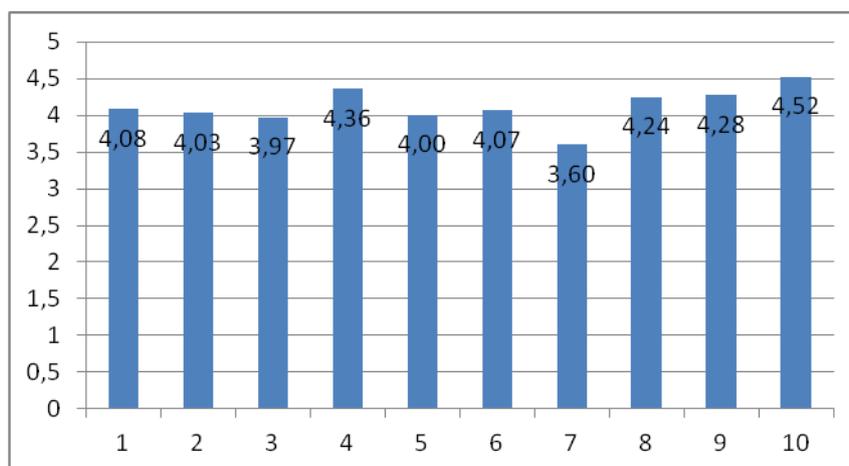


Figura 22 – Média da importância dada a cada fase

Fonte: dados da pesquisa

Conforme Figura 22, pode-se considerar que, de modo geral, todas as fases foram consideradas de indiferente à muito importante, ficando todas com médias acima de 3. Porém, é importante ressaltar alguns pontos do gráfico: 1. As fases 3 (*Identificação das oportunidades de parcerias*) e 7 (*Ranqueamento dos potenciais associados prospectados*) ficaram com médias

abaixo de 4, sendo 3,97 e 3,60, respectivamente. Um dado importante ressalta-se nesse momento, uma vez que a fase 3 teve uma taxa consideravelmente alta (69,8%) de aplicação nas redes e, por outro lado, está com uma das médias mais baixas (3,97) em termos de importância. Nesse sentido, apesar de muitos gestores indicarem para a realização dessa fase em suas redes, tem-se um baixo reconhecimento da sua importância para o todo do processo de expansão do número de associados. Uma possível justificativa para a média mais baixa ter sido dada à fase 7 pode estar na explicação dada por E13, que explicou que o ranqueamento só é realizado no caso de haver mais de um prospectado em uma mesma área, considerando-se que consta no estatuto da rede a distância mínima que deve haver entre as empresas dos associados. Ainda, essa foi também uma das fases menos recorrentes na amostra pesquisada.

Já, em relação às fases que receberam as notas médias mais elevadas, destaca-se a 10, *acordos legais*, com média 4,52. Essa média dada a essa fase retrata uma preocupação em estar amparado legalmente em qualquer circunstância. Já, a média 4,36 dada à fase 4, *identificação dos critérios para seleção de novos associados*, demonstra o cuidado das redes para bem selecionar seus associados. E a fase 9, *negociação com potencial associado*, recebeu média 4,28, o que evidencia que as redes valorizam a busca pela sustentabilidade da parceria, uma vez que a alta média indica a busca pela clareza na negociação. Nesse caso, os prospectados conhecem seus direitos e deveres enquanto associados antes de firmarem um contrato, o que possibilita uma maior previsibilidade da atuação da rede e do associado. Além disso, demonstra transparência, que contribui na criação de confiança e, conforme afirmam Lui e Ngo (2004) e Lazzarini, Miller e Zenger (2008) as regras legalizadas contribuem para empresas que não possuem relações prévias possam relacionarem-se sem prejuízos por conta da falta de confiança.

4.4.2 Teste “t” para a relação entre a realização e a importância de cada fase

O teste “t” foi utilizado para comparar se havia diferença quanto à importância dada a cada fase, para dois grupos: os que indicaram realizar a fase na rede interorganizacional; e os que indicaram não realizar a fase na rede interorganizacional. Nesse sentido, tem-se: H0: Não há diferença na importância dada a cada fase entre o grupo que realiza a fase e o grupo de não

realiza a fase; H1: há diferença na importância dada a cada fase entre o grupo que realiza a fase e o grupo de não realiza a fase.

A seguir apresenta-se a Tabela 7 com as informações referentes a esse teste.

Tabela 7 – Teste t para a relação entre a realização e a importância de cada fase

Fases	Realização da fase	N	Média para importância	Desvio Padrão	Sig
Fase 1: Criação de uma equipe para a expansão do número de associados	Realiza	56	4,589	0,532	0,00
	Não realiza	64	3,641	1,338	
Fase 2: Identificação da necessidade de aumento do número de associados	Realiza	84	4,345	0,611	0,00
	Não realiza	36	3,306	1,238	
Fase 3: Identificação das oportunidades de parcerias	Realiza	79	4,291	0,718	0,00
	Não realiza	41	3,341	1,196	
Fase 4: Identificação dos critérios para seleção de novos associados	Realiza	92	4,641	0,504	0,00
	Não realiza	28	3,429	1,425	
Fase 5: Determinação de uma lista de potenciais associados	Realiza	58	4,397	0,591	0,00
	Não realiza	62	3,629	1,134	
Fase 6: Triagem da lista de potenciais associados	Realiza	69	4,478	0,584	0,00
	Não realiza	51	3,510	1,255	
Fase 7: Ranqueamento dos potenciais associados prospectados	Realiza	42	4,333	0,611	0,00
	Não realiza	78	3,205	1,199	
Fase 8: Escolha do(s) associados	Realiza	87	4,517	0,567	0,00
	Não realiza	33	3,515	1,325	
Fase 9: Negociação com potencial associado	Realiza	93	4,516	0,636	0,00
	Não realiza	27	3,444	1,281	
Fase 10: Acordos legais	Realiza	99	4,707	0,479	0,00
	Não realiza	20	3,600	1,535	

Fonte: dados da pesquisa

*Significância de 95%

Dados os valores de sig=0 em todas as fases, rejeita-se a hipótese nula e pode-se afirmar com 95% de confiança que existem diferenças significativas entre a realização ou não da fase e a importância dada a cada uma.

Uma análise geral permite perceber que os gestores que responderam que as fases são realizadas nas redes interorganizacionais têm uma percepção mais positiva acerca da importância da fase. Em todos os casos, se a rede realiza a fase, a importância dada a mesma foi superior. Enquanto que a fase 10 teve a maior média para o grupo que realiza a fase, com

média 4,707, para o grupo que não realiza a fase, a maior média foi de 3,641, na fase 1. Nesse caso, dos que realizam cada uma das fases, a importância maior é dada aos acordos legais, que caracteriza-se pela formalização da parceria. Já, do grupo que não realiza cada uma das fases, destacou-se com maior importância a *criação de uma equipe para expansão do número de associados*.

Algumas considerações merecem destaque. A primeira delas diz respeito à fase 1, *criação de uma equipe para a expansão do número de associados*, uma vez que essa foi avaliada com médias consideravelmente altas tanto pelo grupo que a realiza (4,589), quanto pelo grupo que não a realiza (3,641) atualmente. Há, assim, um indicativo do reconhecimento dos gestores dos resultados positivos alcançados e esperados a partir da criação de uma equipe responsável pela expansão do número de associados.

Além dessa, destaca-se também a fase 7, *ranqueamento dos potenciais associados prospectados*, uma vez que essa apresentou a média mais baixa dentre as redes que não a realizam (3,205) e uma das menores médias dentre as redes que a realizam. A consideração dessa fase com uma importância aqui apresentada baixa vem a corroborar com o exposto na Figura 19, sendo essa fase realizada apenas por 35% das redes interorganizacionais da amostra.

Outra observação acerca do exposto na Tabela 7 diz respeito ao desvio padrão das respostas, considerando-se que, para todas as fases pesquisadas, há um desvio menor entre os que realizam cada uma das fases. A diferença da importância dada às fases pelos gestores de redes que não a realizam é bastante ampla, chegando a um desvio padrão de 1,535 no caso da fase 10, *acordos legais*.

Tendo em vista essa relação entre a realização das fases e a importância dada a elas, buscou-se conhecer também se existe relação entre a realização das fases e o tempo de existência das redes, apresentado no item a seguir.

4.4.3 A influência do tempo de existência de uma rede interorganizacional e a realização das fases do processo de expansão do número de associados

Considerando-se o fato de que organizações, de modo geral, tendem a formalizar mais seus processos, quanto maior for seu tempo de atuação, conforme Mintzberg et al (2007). Buscou-se verificar se existe associação entre o tempo de existência das redes da amostra e a realização das fases. Para tal, foi calculado o teste Qui-quadrado, obtendo-se os seguintes dados (Tabela 8).

Tabela 8 - Teste qui-quadrado para tempo de existência de redes interorganizacionais e a realização das fases do processo de expansão do número de associados.

Fase	Qui-quadrado de Pearson	Sig	Média
1	0,021	0,883	4,08
2	0,702	0,402	4,03
3	0,346	0,557	3,97
4	0,316	0,574	4,36
5	0,040	0,841	4,00
6	0,082	0,774	4,07
7	0,617	0,432	3,06
8	0,793	0,273	4,24
9	0,130	0,718	4,28
10	0,601	0,438	4,52
Fases agregadas	5,687	0,841	4,01

Fonte: dados da pesquisa

A análise da Tabela 8, mais especificamente considerando os valores de significância encontrados, permite concluir que não há associação estatisticamente significativa entre o tempo de existência das redes interorganizacionais e a realização das fases do processo de expansão do número de associados. Ou seja, o fato de uma rede ser mais jovem ou estar atuando há mais tempo não está relacionado ao fato de ela operacionalizar ou não as fases do processo de expansão do número de associados.

4.4.4 Identificação dos responsáveis pelo processo de expansão do número de associados nas redes interorganizacionais da amostra

A identificação do número de fases realizadas, em média, pelas redes da amostra (6,32) e os altos índices de realização da maioria das fases (Figura 21) levam à interpretação de que existe esforços das redes a fim de se estruturar um processo de expansão do número de associados. Porém, mesmo com essa possível confirmação, conforme já salientado por Marxt e

Link (2002), o processo estruturado, por si só, não pode garantir o sucesso, dependendo muito de quem o aplica. Sendo assim, torna-se importante conhecer quem são os responsáveis pelo processo de expansão do número de associados nas redes interorganizacionais estudadas.

O panorama dos responsáveis pelo processo de expansão nas redes interorganizacionais da amostra está ressaltado na Figura 23, sendo que os gestores puderam marcar mais de uma opção. Conforme dados da pesquisa, 35,5% dos gestores (54) afirmaram que os *principais gestores da rede* estão envolvidos no processo de expansão. A segunda maior participação se dá pela *equipe responsável pela expansão*, perfazendo um total de 31 gestores, o que equivale a 20,4% dos envolvidos, seguida por *especialista interno à rede*, num total de 28 gestores (18,4%). Esses dados, somados ao fato de que em apenas 2% das redes os associados estão envolvidos no processo de expansão, permitem afirmar que, de modo geral, o planejamento e a execução da expansão do número de associados nas redes da amostra acontecem de forma centralizada, não havendo um envolvimento do grupo como um todo. Conforme ressaltado por Ellram (1991) e Duisters, Duysters e De Man (2011), é importante que a expansão do número de associados seja de responsabilidade de uma equipe multifuncional, composta por diferentes níveis que compõem a organização.

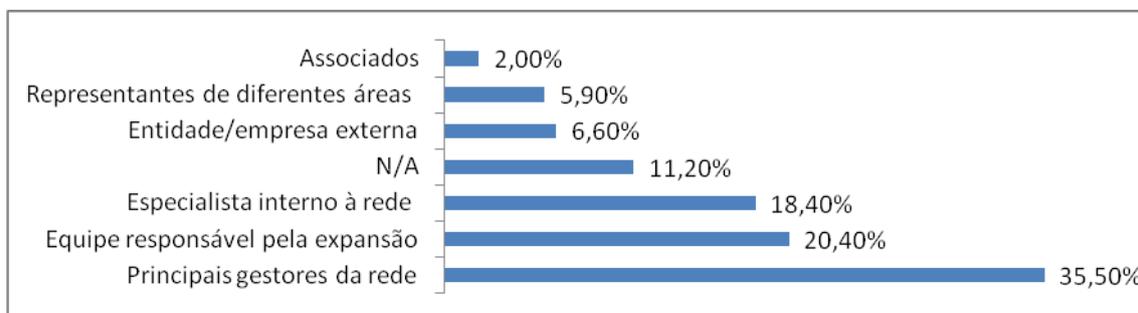


Figura 23 – Envolvidos no processo de expansão das redes interorganizacionais da amostra

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: N/A indica casos em que os respondentes não se posicionaram

Fazendo-se uma relação entre esses resultados e as fases realizadas pelas redes, salienta-se que das 56 redes que aplicam a fase de *criação de uma equipe para a expansão do número de associados* (Tabela 7), apenas 31 delas afirmaram que a equipe está envolvida com o processo de expansão na rede. Compreendendo-se então que por vezes a criação da equipe de

expansão resume-se a mera formalidade, sendo que a equipe não desempenha, de fato, as funções devidas.

No todo do processo de expansão do número de associados, há uma fase com maior destaque na literatura, a qual foi abordada de forma mais ampla na pesquisa. A fase 4. *Identificação dos critérios para seleção de novos associados* é abordada a seguir.

4.5 Critérios para seleção de novos associados

Os respondentes avaliaram a importância de 20 critérios para a seleção de associados, retirados de literatura diversificada. Para esses critérios, os gestores, avaliaram, numa escala de 0 a 5 a importância relativa e a média das respostas está exposta na Figura 24, que apresenta a média de cada critério.

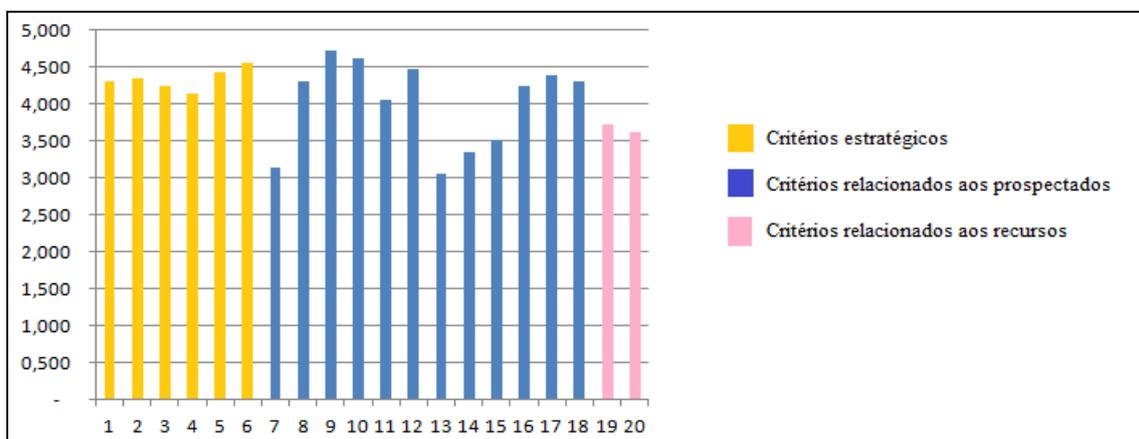


Figura 24 – Média da importância dada a diferentes critérios para a seleção de associados

Fonte: dados da pesquisa

Nesse tópico, salientam-se primeiramente os critérios considerados mais importantes, segundo os gestores: *compromisso* foi o critério com maior média (4,73), o que demonstra uma preocupação dos gestores das redes interorganizacionais no que tange o comprometimento dos

associados na busca dos objetivos em comum. Esse panorama é positivo, sendo que os autores Douma et al. (2000) e Varis e Conn (2002) consideram o comprometimento entre os parceiros como importantes fatores de sucesso em relacionamentos interorganizacionais. De forma complementar, o segundo critério em destaque é a *motivação para cooperar* (4,62), que evidencia a preocupação dos gestores de ter associados à rede que, de fato, tenham vontade de cooperar, de viver os pressupostos de uma rede interorganizacional. Essa motivação subentende um associado disposto a contribuir nas tarefas conjuntas e no que tange questões mais estratégicas.

Logo na sequência o critério em destaque é *boa vontade para compartilhar recursos* (4,56), que remete à questão da busca por parcerias duradouras e que agreguem valor, uma vez que compartilhar recursos, sejam eles conhecimentos, produtos ou capacidade de produção, favorece o crescimento de todos associados, cada um transmitindo aos demais suas experiências e competências.

Apesar de nenhum critério ter recebido como média um valor menor que “3”, ressaltam-se que as três menores médias foram de critérios relacionados aos prospectados. A média 3,05 para o *tamanho da empresa* possibilita compreender que as redes interorganizacionais consideram com indiferença o fato de as empresas associadas terem um perfil parecido no que tange, por exemplo, o número de empregados. Essa indiferença apontada para o critério de *tamanho da empresa* confronta com a afirmação de que as cooperações funcionam melhor quando há pequena diferença de tamanho entre as empresas (KOGUT, 1988; BROUTHERS, BROUTHERS e WILKINSON, 1995; e DUISTERS, DUYSTERS e DE MAN, 2011). A média 3,15 para as *experiências prévias com cooperação* salienta que os gestores são indiferentes em relação ao fato de as empresas prospectadas terem participado de outras cooperações anteriormente. Para os autores Devlin e Bleakly (1988); Dacin, Hitt e Levitas (1997); Chen, Lee e Wu (2008); Duisters, Duysters e De Man (2011) ter experiências prévias com cooperação pressupõe também que o prospectado possua conhecimentos relacionados às redes e um nível de experiência com gestão de redes. No que tange o aspecto negativo desse critério, os gestores E2, E7, E8, E11 e E13 citaram o fato de que as empresas que já participaram de cooperações, a princípio, saíram porque não tiveram uma boa experiência e que, nesse caso, entram na rede já com pré-conceitos e desconfianças, além de noções diferentes do processo de cooperação. *Condição de barganha* foi outro critério com média baixa (3,34), o que aponta para o fato de que para as redes interorganizacionais da amostra não têm uma importância significativa a

posição dos prospectados em relação aos concorrentes deles. Nesse sentido, os prospectados podem ou não ser as empresas mais representativas frente aos concorrentes, pois, segundo os gestores, o crescimento frente à concorrência é um aspecto buscado pelas empresas quando buscam associarem-se em redes interorganizacionais.

Além desses, destaca-se que os dois critérios relacionados aos recursos tiveram média menor que 4: a importância dada à análise dos *recursos financeiros* teve média de 3,73 e a importância dos *recursos tecnológicos*, 3,62. Como justificativa para esses valores, os gestores afirmaram que, dependendo do setor, não existem muitos recursos tecnológicos indispensáveis e que as empresas devem ter condições financeiras suficientes para arcar com seus compromissos, não sendo importante uma análise mais detalhada dos recursos financeiros que dispõem.

Os critérios a serem analisados nos prospectados, conforme exposto, foram agregados em três grupos (estratégicos, relacionados aos prospectados e relacionados aos recursos). Para cada grupo foi calculada a média da importância dada pelos gestores, bem como a confiabilidade dos grupos (Tabela 9).

Salienta-se que, segundo Pasquali (2001), a consistência interna (Alfa de Cronbach) consiste em calcular a correlação que existe entre cada item do teste e o restante dos itens ou o total (score total) dos itens para indicar um conjunto (construto). Nesse sentido, apresenta-se a seguir a consistência interna de cada conjunto de critérios para a seleção de novos associados. Como padrão de fidedignidade aceitável adotou-se valores de alfa de Cronbach iguais ou superiores a 0,7, conforme sugerido por Hair *et al.*, (2005). E ainda, realizou-se a exclusão das variáveis observadas que diminuía a consistência interna dos construtos.

Dadas as informações da Tabela 9, conclui-se que os três conjuntos de critérios (estratégicos, relacionados aos prospectados e relacionados aos recursos) apresentaram confiabilidade aceitável, ou seja, existe uma correlação entre as perguntas de cada conjunto, dadas as respostas dos respondentes.

Tabela 9- Média de importância e alfa de Cronbach para os três grupos de critérios

Critérios	Média de importância	Alfa de Cronbach
Critérios estratégicos	3,675	0,71
Critérios relacionados aos prospectados	4,340	0,836
Critérios relacionados aos recursos	4,017	0,783

Fonte: dados da pesquisa

Ainda, de forma a complementar os aspectos ressaltados para cada critério individualmente, a Figura 24 traz a informação de que os *critérios relacionados aos prospectados* são os mais importantes a serem avaliados quando da seleção de novos associados para as redes de empresas, tendo uma média de 4,34. Ou seja, mais importante do que conhecer as estratégias e os recursos dos prospectados, é conhecer os quesitos que dizem respeito ao perfil do gestor e às questões mais operacionais relacionadas à empresa prospectada.

De modo geral, essas são as características reconhecidas do processo de expansão do número de associados, de acordo com os gestores. E, dado esse panorama, os mesmos avaliaram o processo que é realizado, o que está exposto a seguir.

4.6 Avaliação do processo de expansão do número de associados segundo os gestores

Além dos dados que geraram as informações relatadas até então, os gestores avaliaram de forma direta o processo de expansão desenvolvido nas redes interorganizacionais, considerando-se notas de 0 (zero) a 10 (dez). A seguir, tem-se as notas dadas (Figura 24).

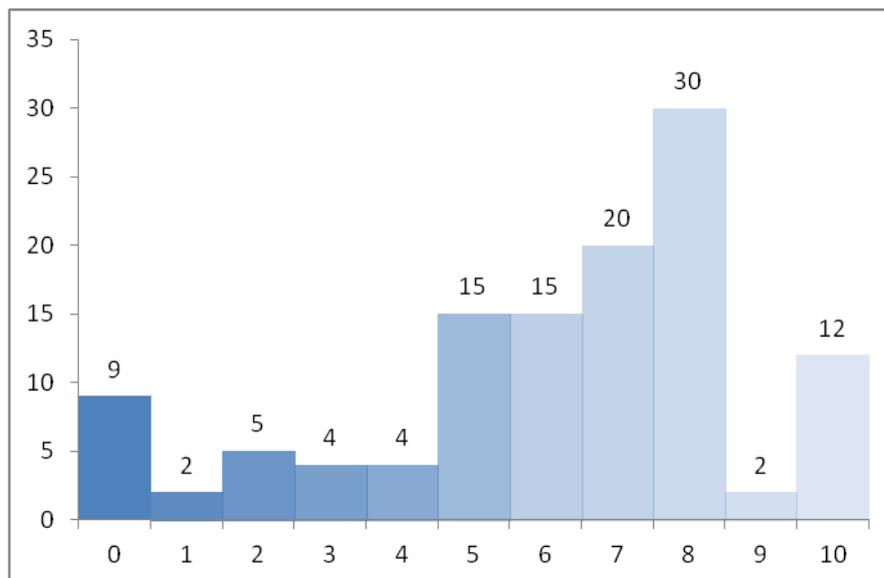


Figura 25 – Avaliação dos gestores quanto ao processo de expansão do número de associados

Fonte: dados da pesquisa

Do total de 120 redes interorganizacionais da amostra, há destaque para a nota “8”, apontada por 30 respondentes e que, na escala de notas, é considerada alta. Além disso, 66,95% das notas são superiores à “5”, trazendo à tona uma percepção positiva dos gestores em relação ao processo de expansão do número de associados.

Ainda, encontra-se como média dessas notas, um valor considerado satisfatório, sendo 6,325. Essa nota pode ser melhor explicitada pelo que foi destacado pelos gestores como sendo os pontos fracos e fortes do processo de expansão, bem como das fases e critérios que ressaltaram que acrescentariam às propostas no estudo/questionário. Essas informações são tratadas nos itens seguintes.

4.7 O processo de expansão do número de associados realizado pela amostra: pontos fortes e fracos

Em questões abertas os gestores também responderam quanto aos pontos fortes do processo de expansão realizado nas redes, e o questionário não limitava o número de pontos a

serem citados. As respostas foram codificadas e agrupadas de acordo com a frequência em que foram citadas, tendo um total de 16 diferentes pontos fortes, conforme evidenciado a seguir, no Quadro 6.

Ponto forte	Descrição
1. Indicação	Fornecedores parceiros da rede ou clientes indicam empresas para serem também associadas, além dos próprios associados, baseados nas suas relações pessoais.
2. Aprovação dos atuais associados	De 70% a 100% dos atuais associados deve aprovar a entrada dos novos associados
3. Análise das demandas internas	Análise das demandas/dificuldades da rede para definir qual o perfil de associado mais adequado para supri-las.
4. Palestras ou reuniões abertas ao público / convidados	Realização de palestras do ramo de atuação da rede, abertas ao público, onde são cadastrados os presentes, os quais poderão ser convidados a fazer parte da rede. Ou então, realização de reunião de apresentação da rede com empresas convidadas.
5. Contato pessoal entre associado e prospectado	O contato realizado principalmente pela visita à empresa do prospectado, pelo presidente da rede acompanhado de um associado, pelo gestor da rede ou por algum associado que já relação pessoal prévia com prospectado.
6. Divulgação da rede e suas ações	A mídia em televisão, jornal ou em eventos possibilita a rede ser melhor conhecida, facilitando, principalmente, a adesão de novos associados.
7. Informações claras e precisas aos prospectados	A negociação com os prospectados deve ser feita com informações claras e precisas da rede, fazendo com que o futuro associado saiba de seus direitos e deveres antes de tornar-se associado.
8. Prospectado participa de reuniões	O prospectado participa de algumas reuniões da rede para conhecer o funcionamento da mesma e decidir quanto à adesão. Da mesma forma, os associados conhecem o prospectado e decidem pela sua aprovação como novo associado ou não.
9. Padronização do processo	O processo realizado para a expansão do número de associados deve ter regras a serem seguidas, independente de quem fará a operacionalização.
10. Análise diligente dos critérios	A entrada de novos associados na rede deve ser baseada numa análise criteriosa da adequação do mesmo aos critérios pré-estabelecidos para a seleção de novos associados.
11. Trabalho em equipe	A expansão do número de associados deve ser planejada e operacionalizada com a colaboração e envolvimento de todos.
12. Autonomia da equipe de expansão	A equipe de expansão é autônoma para deliberar e operacionalizar acerca dos assuntos referentes à expansão do número de associados.
13. Estudo de viabilidade econômica de cidades	Análise da viabilidade de se ter associado em determinada cidade, levando em consideração a participação nas atividades da rede, a logística de materiais e o público local.
14. Contratação de responsável pela expansão	Contratação de responsável pela expansão, que trabalha junto com alguns associados ou diretoria ou realiza toda a parte de prospecção e negociação e só leva ao conhecimento dos associados para a aprovação final.
15. Atualização constante da lista de prospectados	A constante atualização da lista de prospectado, incluindo novos entrantes do setor, é essencial para a expansão do número de associados.

Quadro 6 – Pontos fortes do processo de expansão do número de associados da amostra

Fonte: dados da pesquisa

Tratando-se desses pontos fortes ressaltados no Quadro 6 e a frequência com que foram citados (Figura 26), teve destaque a *indicação* e o *contato pessoal entre associado e prospectado*, citados por 12,5% dos gestores (15). A indicação de associados pode ocorrer por parte dos atuais associados, além de fornecedores parceiros e clientes. E o contato pessoal entre associado e prospectado foi citado como importante em diversos momentos, desde a primeira abordagem até um período após a entrada do associado na rede, garantindo que o mesmo sinta-se verdadeiramente parte do grupo e possa usufruir dos direitos enquanto associado. Um aspecto bastante salientado foi a importância de se conhecer a empresa do prospectado, realizando uma visita que possibilita ainda uma aproximação entre prospectado e associado (rede). Além desses pontos fortes, 6,7% dos gestores (8) salientaram a *análise diligente dos critérios* para seleção de novos associados e a *atualização constante da lista de prospectados*. Esses resultados ressaltam a busca pela sustentabilidade das parcerias com os associados, uma vez que esses pontos fortes evidenciam a preocupação de uma escolha criteriosa e a busca por indicações junto a pessoas que também estão engajadas na busca do sucesso da rede. A atualização constante da lista de prospectados salienta ainda a importância dada pela rede à expansão do número de associados, uma vez que a lista possibilita um acompanhamento das empresas do ramo, além do conhecimento de novas empresas, possíveis novas associadas.

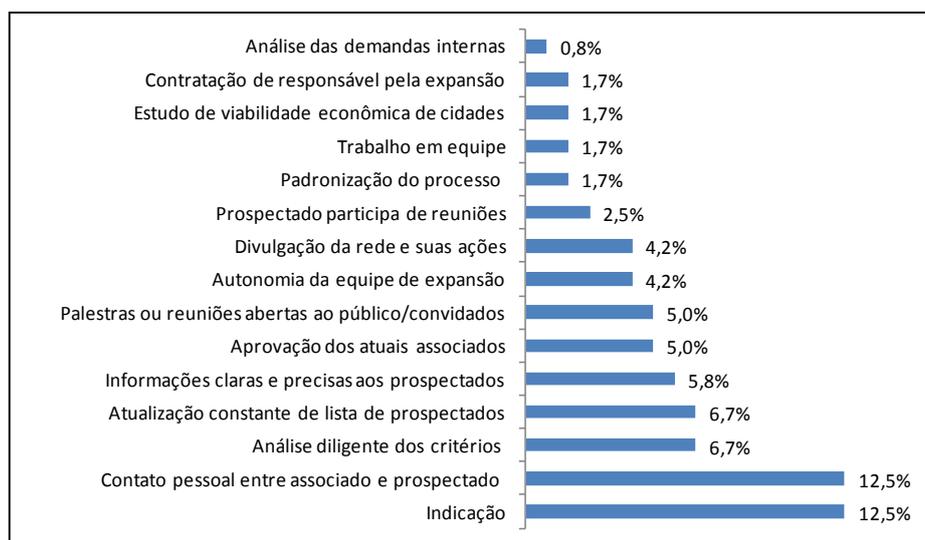


Figura 26 – Frequência que foram citados os pontos fortes nas redes interorganizacionais

Fonte: dados da pesquisa

Os gestores também responderam os pontos fracos que consideram ter o processo que expansão do número de associados desenvolvido nas redes, os quais estão descritos no Quadro 7.

Ponto fraco	Definição
1. Equipe de expansão pouco ativa / ações pouco agressivas e não continuadas	A equipe de expansão não realiza ações de busca e abordagens de prospectados com habitualidade. Muitos prospectados não associam-se porque a equipe de expansão não usa todos recursos possíveis de convencimento.
2. Não possuir pessoa contratada como responsável pela expansão	A não contratação de uma pessoa com dedicação exclusiva à expansão do número de associados faz com que os resultados fiquem aquém do esperado.
3. Falta estruturação / padronização do processo de expansão	O processo de expansão do número de associados deve ser pensado estrategicamente e deve ser operacionalizado de forma padronizada.
4. Pouca divulgação da rede	A divulgação da rede e de suas ações deve ser intensificada para que a mesma seja conhecida, evidenciando os possíveis futuros associados.
5. Falta de envolvimento e dedicação dos responsáveis pela expansão	Os responsáveis pela expansão devem envolver-se e dedicar-se mais a cada fase do processo de expansão para que o mesmo seja mais satisfatório.
6. Pouco contato pessoal entre representantes da rede e empresas prospectadas	Os responsáveis pela expansão, bem como todos associados, devem buscar aproximar-se mais de prospectados, em visitas às empresas, em eventos.
7. Critérios: muito criterioso / pouco criterioso / precisa revisar os critérios	De modo geral, os gestores acreditam que a rede deve ser mais criteriosa na escolha de associados, revendo, inclusive, os critérios. Mas também foi lembrado pelos gestores o fato de que muitos critérios inviabilizam a expansão, devendo ser revistos os critérios em relação a quais realmente são importantes.
8. Planejamento: não definido / não executado	Há a necessidade de planejar o processo de expansão do número de associados ou encontrar formas de operacionalizá-lo.
9. Não acompanhamento de regiões para prospecções	Os gestores percebem como falha a fase de identificação das oportunidades de parcerias, devendo os responsáveis pela expansão ficarem frequentemente analisando as possibilidades de adesão de novos associados.
10. Carência de capacitação aos responsáveis pela expansão	Os responsáveis pela expansão do número de associados devem ser capacitados quanto à forma de abordagem que devem fazer com prospectados, bem como a forma como devem proceder em cada fase.
11. Ausência de prospecção	A falta de pró atividade das redes para prospectarem novos associados reflete no número de novos associados. Muitas só entram em contato com os que buscam a rede pessoalmente ou por página da internet, não buscando por si novos associados.
12. Carência de reuniões/encontros para prospecção	A rede deveria investir mais em eventos que possibilitam a aproximação de novas empresas à rede, fazendo um primeiro contato para uma possível futura associação.
13. Necessidade de conscientizar atuais associados sobre vantagens de expandir	Os atuais associados devem ser mais atuantes no processo de expansão, principalmente fazendo indicação de possíveis associados.

Quadro 7 – Pontos fracos do processo de expansão do número de associados realizados nas redes interorganizacionais da amostra

Fonte: dados da pesquisa

Dada essa apresentação dos pontos fracos do processo de expansão do número de associados no contexto das redes interorganizacionais da amostra, cabe salientar que os mesmos estão relacionados aos diferentes aspectos do processo: responsáveis pela expansão, como evidenciado em 1, 2, 5, 6, 10, 11 e 12; planejamento do processo de expansão, conforme 3, 7, 8; operacionalização do processo de expansão, relacionada aos aspectos 4 e 9.

É importante, porém, complementar esse levantamento com a frequência com que cada ponto fraco foi destacado pelos gestores, segundo Figura 27.

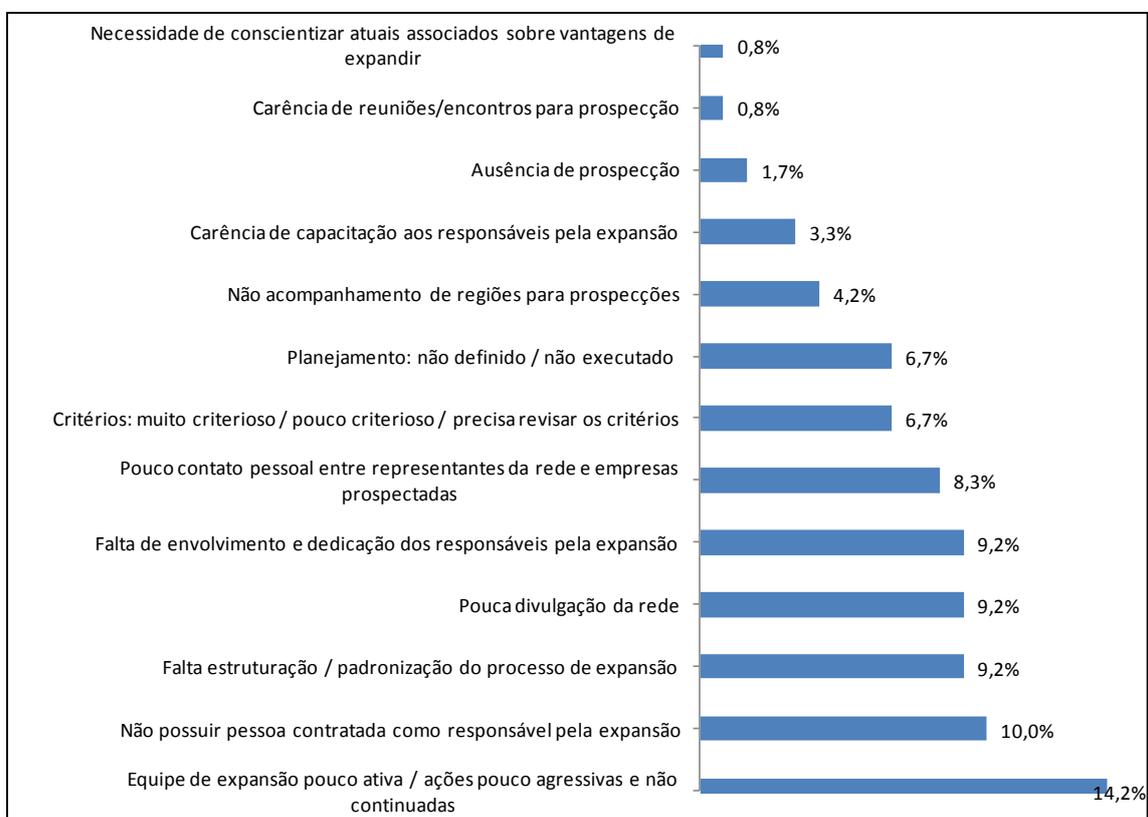


Figura 27 - Frequência que foram citados os pontos fracos nas redes interorganizacionais da amostra

Fonte: dados da amostra

Conforme Figura 27, o ponto fraco mais recorrente salientado pelos gestores foi relacionado à equipe de expansão (14,2%), considerando-se que a mesma é pouco ativa, realiza ações pouco agressivas ou que não tem ações continuadas de expansão. 17 gestores salientaram esse ponto fraco em suas redes. Aprofundando essa questão, pode-se compreender que uma das críticas quanto à atuação das equipes de expansão está no fato de não fazer a identificação das oportunidades de parcerias com frequência. Ainda, salientam a necessidade de a equipe de expansão ter ações mais agressivas, argumentando em favor da rede junto aos prospectados e abordando mais de uma vez o mesmo prospectado, se necessário.

Ainda, 12 gestores, 10% da amostra apontou o fato de *Não possuir pessoa contratada como responsável pela expansão* como um ponto fraco do processo de expansão que realizam. No que tange essa questão, salienta-se que os gestores acreditam que o processo de expansão seria mais eficaz se contratassem uma pessoa para realizar, principalmente porque as pessoas responsáveis pela expansão são também gestores de suas empresas, faltando-lhes tempo para dedicarem-se à expansão do número de associados da rede interorganizacional.

Outras três questões foram ressaltadas por 11 gestores, representando 9,2% da amostra: *estruturação / padronização do processo de expansão, pouca divulgação da rede e falta de envolvimento e dedicação dos responsáveis pela expansão*. No que tange o primeiro item, os gestores argumentam que não há regras estabelecidas de como deve ser desenvolvido o processo de expansão, precisando haver uma padronização desse processo, bem como dos materiais e documentos a serem apresentados aos prospectados. Além disso, em relação ao segundo item, os gestores afirmam que o processo de expansão do número de associados seria facilitado se houvesse maior divulgação da rede e das ações que ela realiza. Nesse caso, as empresas que reconhecessem suas estratégias nas divulgadas pela rede, procurariam a mesma para associarem-se. Ou então, tornando o nome da rede mais conhecido, o convencimento de prospectados para a adesão à rede seria mais rápida e fácil. E esse item também está relacionado à questão de como os atuais associados aderiram à rede, sendo que a minoria tornou-se associado por ter ido procurar a rede, percentual que poderia aumentar com a maior divulgação da rede. E outro ponto levantado pelos gestores também diz respeito à equipe de expansão, uma vez que acreditam que falta o envolvimento e a dedicação dos responsáveis pela expansão na rede. Esse quesito, segundo os gestores, está diretamente relacionado à contratação de uma pessoa para ser responsável pela expansão, uma vez que, muitas vezes, a falta de dedicação e envolvimento é devida à falta de tempo dos que fazem parte da equipe de expansão.

Dados esses pontos fracos e fortes citados pelos respondentes, considera-se importante ressaltar também as fases que os mesmos agregariam ao processo das 10 fases propostas, apresentadas a seguir.

4.8 Outras fases e critérios que devem ser considerados para o processo de expansão do número de associados em uma rede interorganizacional

Os gestores das redes interorganizacionais da amostra acrescentaram em uma pergunta aberta do questionário algumas fases que consideram importantes para o processo de expansão do número de associados. Algumas delas foram mais e outras menos recorrentes, e a frequência com que foram citadas está na Figura 28.

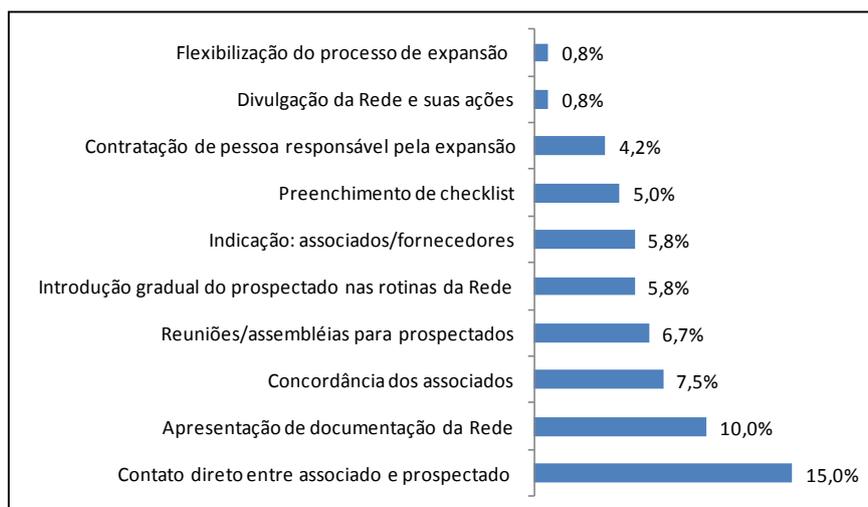


Figura 28 – Frequência que foram apontadas as fases que devem ser adicionadas ao processo de expansão do número de associados

Fonte: dados da pesquisa

Salienta-se que 15% da amostra considera importante o *contato direto entre associado e prospectado*. Essa fase foi citada de diferentes formas, havendo, essencialmente a visita à empresa do prospectado. Houve, porém, o entendimento diferente acerca de quem deve realizar

essa visita, sendo citada a equipe de expansão, a ida de algum associado que já tenha algum contato anterior com o prospectado ou ainda a ida de uma pessoa contratada, responsável pela expansão e algum associado. Salienta-se que alguns dos gestores demonstraram a preocupação de que essa visita seja realizada por alguém que esteja inteiramente envolvido com a realidade do setor. Isso porque acreditam que somente alguém com esse perfil saberá compreender as demandas do prospectado e poderá lhe apresentar as vantagens da rede de forma convincente.

Além da enumeração dessas fases, os respondentes também puderam ressaltar critérios que acham importantes serem analisados nos prospectados, que não tinham sido tratados no questionário. Salienta-se o critério de *idoneidade*, que foi lembrado por 8 respondentes. Nesse critério os gestores salientaram principalmente a importância de analisar se o prospectado não tem restrições legais, tendo como forma de análise as certidões negativas dos diferentes órgãos (INSS, Receita Federal, ICMS, dentre outros). Além disso, saber se a empresa tem um comportamento idôneo ao longo do tempo junto à comunidade e fornecedores.

O critério *perfil do empresário* também foi citado como importante por 5 respondentes. Os gestores consideraram importante avaliar a experiência em gestão do dono da empresa, além da visão de futuro do mesmo em relação a sua empresa. A análise desses critérios contribui, segundo os respondentes, para antecipar o tipo de participação que esse novo associado terá na rede, no que tange a assiduidade, o envolvimento na gestão e mesmo a sustentabilidade da parceria.

Além desses critérios, os gestores que responderam ao questionário também salientaram a importância de conhecer o tempo da empresa no ramo de atuação.

CAPÍTULO V – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir dos resultados já expostos, apresenta-se nesse capítulo a discussão dos resultados e a apresentação do modelo para a expansão do número de associados em redes interorganizacionais, conforme objetivo principal. Parte-se, assim, de uma breve retomada do perfil da amostra desse estudo (5.1) para então apresentar o perfil do processo de expansão que essas desenvolvem (5.2). Dado isso, apresenta-se o modelo proposto para a expansão do número de associados em redes interorganizacionais (5.3), salientando cada uma das fases que o compõe. E, ao final desse capítulo faz-se uma análise crítica do modelo proposto, à luz da literatura.

5.1 Configuração do perfil das redes interorganizacionais da amostra

Evidencia-se aqui o perfil da amostra com a qual foram coletados os dados e, dos quais foram feitas as análises e a proposição do modelo. Considera-se ainda que a amostra que respondeu aos questionários é constituída por 120 redes interorganizacionais do estado do Rio Grande do Sul, e suas principais características estão resumidas no Quadro 8.

Quadro 8: Perfil da amostra que respondeu ao questionário

Setor de atuação	42,6% comércio
Tempo médio de atuação	10 anos
Número médio de associados	43,67 associados 57,5% das redes da amostra possuem até 25 associados
Número médio de associados que entraram na rede após a fundação	42,25 associados
Número médio de associados que ingressam na rede por ano	6,47 associados
Número médio de associados que saem da rede por ano	2,25 associados
Potencial de crescimento do número de associados	264,45%

Fonte: dados da pesquisa

Dessas 120 redes interorganizacionais que participaram da coleta de dados quantitativos, foram tomados os depoimentos de 18 gestores, os quais constituem a amostra participou das entrevistas. Essas amostras possibilitaram uma riqueza de informações, dados diferentes processos de expansão que realizam, e certa complementariedade entre eles. Nos tópicos a seguir apresentam-se esses detalhamentos.

5.2 Caracterização do processo de expansão realizado nas redes interorganizacionais da amostra

A amostra de redes interorganizacionais desse estudo, que desenvolvem ou já desenvolveram algum processo de expansão do número de associados, apresentou-se, quase na totalidade, com o objetivo atual de ampliar o número de associados. No entanto, as redes interorganizacionais que não demonstraram esse interesse atual apontaram para fatos como a atual reestruturação de objetivos e forma de trabalho com os atuais associados para uma futura

expansão. Algumas dessas, ainda, estão revendo critérios para a seleção de novos associados, o que foi salientado pelo gestor E14 e outras, como salientado pelos gestores E2 e E8, estão repensando a abrangência de atuação da rede ou fazendo alguma remodelação dos serviços realizados e, assim, voltarão a buscar a expansão quando tiverem esses itens definidos.

As entrevistas realizadas com os gestores foram fundamentais para compreender alguns aspectos que foram assinalados nos questionários. Com essa técnica de coleta de dados, pode-se identificar e descrever algumas práticas e procedimentos realizados pelas redes interorganizacionais para o processo de expansão do número de associados.

Primeiramente, salienta-se o momento de expansão que se encontram as redes da amostra, o que se justifica pelo potencial de crescimento do número de associados apontado pela amostra nos questionários, que foi de 264,42%, em média. Nesse sentido, em termos médios, o número de associados nas redes interorganizacionais da amostra poderia aumentar de 42,25 para 153,97.

Apesar do reconhecimento por parte dos gestores dessas redes da necessidade de expandir o número de associados, os mesmos reconhecem que muitos esforços se perdem pela falta de planejamento e / ou organização para a execução da expansão, conforme salientado por E12 e E13. O gestor E13 salientou que em alguns momentos houve tentativas de expandir o número de associados, sem que se fizesse um planejamento de como iriam proceder no convite às empresas para que se tornassem associadas à rede. Ou ainda, houve o planejamento do processo de expansão que, no entanto, não foi executado, conforme apontado por E12. E nesse sentido, veio à tona a importância de se ter uma equipe responsável pela expansão, pois não se alcançaram os resultados esperados quando todo o grupo ficou responsável por desempenhar a mesma função.

Então, 46,7% dos gestores das redes afirmaram que possuem uma equipe de expansão (Figura 20), ou reconhecem a importância de possuir uma equipe de expansão do número de associados, o que ficou evidenciado pela média de 3,64 (Tabela 7) dada à fase pelos gestores que indicaram não realiza-la, aspecto que foi ainda ressaltado pelos gestores E1, E6, E11 e E13. Esses gestores afirmam que o processo de expansão é melhor conduzido quando um grupo de pessoas pensa em conjunto, decide as regras e executa o que foi planejado.

Além disso, apesar dos percentuais altos de realização das fases (Figura 21), as entrevistas possibilitaram compreender que há falta de padronização do processo que as redes interorganizacionais realizam. Nesse sentido, pode-se inferir que a frequência apontada não

corresponde às fases que são sempre realizadas, mas que são por vezes desenvolvidas. Os entrevistados E1, E5, E7, E10 e E13 identificaram esse panorama no processo de expansão realizado nas redes, afirmando que cada processo de expansão é feito de forma diferente, e reforçaram a importância de haver pessoas capacitadas para esse fim, que utilizem os mesmos procedimentos e regras.

No que tange uma comparação do modelo de expansão em alianças proposto por Duisters, Duyster e De Man (2011), investigado nesse estudo, e o processo desenvolvido pelas redes interorganizacionais da amostra, algumas diferenças fundamentais devem ser ressaltadas.

Primeiramente, ressalta-se que, devido principalmente ao caráter das redes interorganizacionais não possuem um prazo de existência determinado, também suas estruturas e atividades são pensadas de forma continuada. Nesse sentido, além da equipe de expansão existir de forma permanente, apenas alterando seus membros a cada nova gestão, os critérios para seleção de novos associados também seguem sendo os mesmos. Há, então, uma definição dos critérios à priori, os quais são considerados ao longo do tempo nos diversos processos de expansão e seleção de novos associados, sendo por vezes reavaliados quando da identificação da necessidade de nova expansão do número de associados. Nesse sentido, a quarta fase considerada no contexto de alianças de empresas do modelo de Duisters, Duysters e De Man (2011), nesse estudo em redes interorganizacionais foi considerada como fase 3.

Além dessa singularidade, houve a indicação de entrevistados para o fato de que a fase de negociação com potencial associado é realizada antes da escolha do(s) associados(s). Ou seja, primeiro há um entendimento quanto à forma de participação dos associados, seus direitos e deveres e a escolha acaba sendo um procedimento formal, quando os associados se manifestam a favor ou contra a entrada do prospectado na rede. Esse fato vem ao encontro do que afirma Doz (1996), quando observa que os ajustes referentes à fase de negociação muitas vezes já foram feitos antes, por serem por vezes responsáveis pela primeira aproximação entre empresa e rede interorganizacional.

Essa concepção de processo pode ser melhor visualizada na Figura 29.

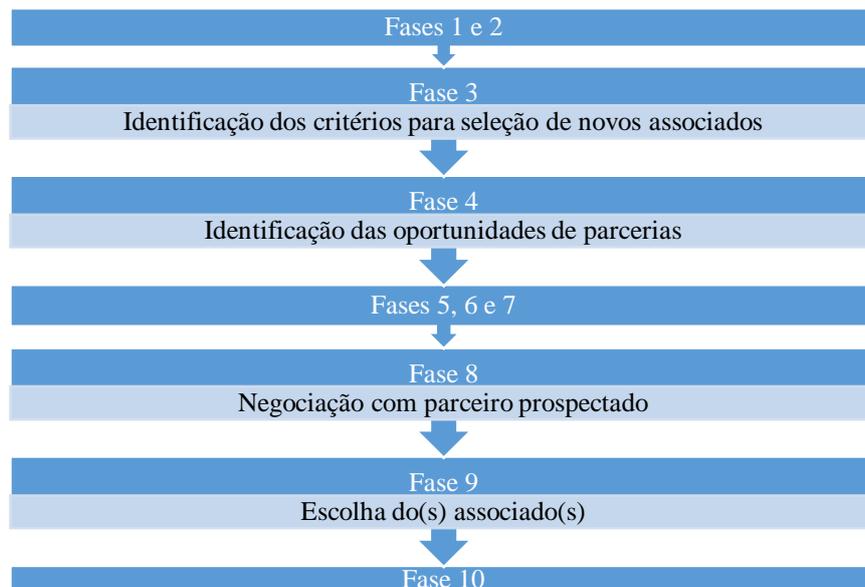


Figura 29 – Ordem identificada de realização das fases para expansão do número de associados

Fonte: dados da pesquisa

E ainda, no que tange as fases inicialmente investigadas, houve a necessidade de alteração do escopo de algumas fases, bem como da adição de outras fases. Todas essas especificidades estão descritas a seguir.

5.3 Proposição do modelo de expansão do número de associados em redes interorganizacionais

Os dados coletados nos questionários, apoiados e ampliados nas entrevistas com os gestores de redes interorganizacionais, possibilitaram a investigação de como o processo de expansão vem sendo conduzido, bem como boas práticas do processo de expansão. Algumas das fases apontadas pelos respondentes e entrevistados foram acrescentadas ao modelo (fases 9 e 11) e outras singularidades apontadas foram consideradas em conjunto com fases já existentes (fases 3 e 4).

Além disso, a partir dos dados coletados, percebeu-se que a fase de ranqueamento dos potenciais associados não se aplica no contexto da amostra, uma vez que todas empresas prospectadas que possuem um perfil de acordo com o requerido pela rede, poderá ser aceita, conforme ocorrer a fase de negociação com potencial associado. Sendo assim, essa fase que constava no modelo inicialmente pesquisado não consta no modelo adotado pelas redes interorganizacionais da amostra.

A partir da análise conjunta desses dados pode-se, então, conceber um modelo para a expansão do número de associados, dado o contexto e as demandas das redes interorganizacionais estudadas (Figura 30).

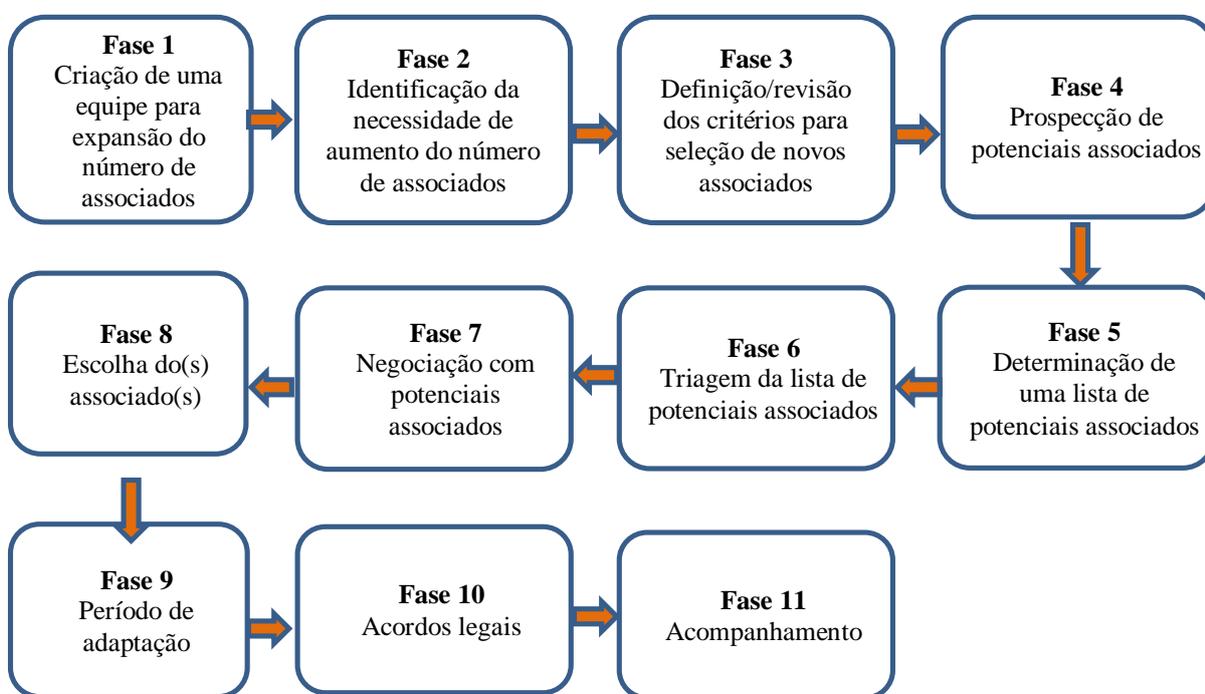


Figura 30: Modelo para a expansão do número de associados em redes interorganizacionais, de acordo com as redes interorganizacionais do Rio Grande do Sul

Fonte: dados da pesquisa

Dada a Figura 30, descreve-se a seguir cada uma das 11 fases que compõem o modelo para a expansão do número de associados em redes interorganizacionais.

5.3.1 Fase 1 – Criação de uma equipe para expansão do número de associados

A primeira fase do processo refere-se à *criação de uma equipe para a expansão do número de associados*. Essa fase trouxe à tona algumas questões além das que já foram tratadas no referencial teórico. Primeiramente, destaca-se que no contexto estudado a equipe de expansão fica responsável pela expansão do número de associados durante uma gestão que, na maioria das redes estudadas, dura um período de 2 anos. Considerando-se a formação dessa equipe, a amostra da pesquisa considera relevante que a mesma seja formada por associados e por pessoas terceirizadas, cabendo responsabilidades diferentes a cada um.

No que tange a contratação de uma pessoa para fazer parte dessa equipe, E1, E6, E9 e E11 consideram que dessa forma as ações visando a expansão podem acontecer de forma mais agressiva, rápida e continuada, quando os próprios associados não dispõem do tempo e do comprometimento necessários. Nesse sentido, a contratação de uma pessoa para fazer parte da equipe de expansão possibilita, conforme E1 e E11, uma maior profissionalização do processo.

Ainda, de forma a operacionalizar o processo de expansão, a partir das definições da equipe para a expansão do número de associados, os associados devem estar envolvidos no planejamento das ações, bem como decisões a serem tomadas a cada fase. E as pessoas terceirizadas envolvem-se mais com as atividades de campo, tais como a prospecção de novos associados.

No entanto, a amostra de redes interorganizacionais pesquisada, em parte, não dispõe de recursos a serem investidos na profissionalização da equipe e, nesse caso, salienta-se a importância do envolvimento dos associados responsáveis, havendo o comprometimento desses. Apesar de não ser a formação mais adequada apontada pela amostra, a equipe formada apenas por associados tem também suas vantagens. Os associados membros da equipe de expansão conhecem as especificidades do setor onde atuam, facilitando a abordagem às empresas prospectadas, tendo o principal diferencial na fase de negociação. Os entrevistados E4, E5, E6 e E10 salientaram o diferencial de haver o contato entre prospectado e associado, afirmando que existe uma maior abertura dos gestores das empresas a receber o convite para tornarem-se associados.

Para uma efetiva atividade de expansão do número de associados, E3 e E4 destacaram a importância de haver uma capacitação dos responsáveis pela expansão e E5, E7, E8, E10 e

E13 salientaram a necessidade de se fazer uma estruturação do processo de expansão do número de associados, deixando-o padronizado.

Considerando-se a existência da equipe de expansão do número de associados ao longo do tempo, tem-se a fase de *identificação da necessidade de aumento do número de associados* a qual é tratada a seguir.

5.3.2 Fase 2 - Identificação da necessidade de aumento do número de associados

O perfil da amostra é predominantemente de redes que estão em crescimento. Essa informação é ratificada pelo valor médio para o potencial de crescimento do número de associados, que é de 264,42%.

Considerando-se, então, esse momento atual da amostra, a *identificação da necessidade de aumento do número de associados* é considerada como uma fase continuada na maioria das redes da amostra. E isso advém muito da dificuldade de aumentar o número de associados e, conseqüentemente, constante busca por ampliação do quadro visando o alcance dos objetivos em comum.

Há, porém, outras redes interorganizacionais da amostra que, atualmente, não desejam ampliar o quadro de associados, as quais estão passando por mudanças estruturais e que, após tal período, passarão novamente por essa identificação, de acordo com as novas delimitações e demandas. Nesse sentido, E8 afirmou que a rede gerida por ele está atualmente buscando a consolidação das atividades com o grupo de associados, para posteriormente identificar as novas demandas pelo aumento do número de associados.

Em quaisquer dos casos, após a identificação da necessidade de aumento do número de associados, deve-se proceder à definição dos critérios para seleção de novos associados, caso seja a primeira vez que o processo de expansão é realizado, ou então deve-se fazer a ou revisão dos mesmos, conforme tratado a seguir.

5.3.3 Fase 3 – Definição / revisão dos critérios para seleção de novos associados

Em relação à fase 3, além da importância dada a essa, conforme salientado na Tabela 7, a amostra considerou importante a reavaliação dos critérios periodicamente, ou a cada novo processo de expansão do número de associados. Ainda, a amostra entrevistada ressaltou três pontos a serem considerados: 1. Os critérios não podem ser tão restritivos a ponto de nenhuma empresa conseguir cumprir com eles e a rede, então, ficar com um número de empresas tão reduzido que impossibilita sua continuidade (E2); 2. Os critérios não podem ser muito amplos, facilitando a entrada de diversos perfis de empresas, o que cria grupos com diferentes interesses numa mesma rede, diminuindo as chances de permanência das mesmas, quando não percebem na rede uma forma de conseguir os objetivos pretendidos. Esse cuidado foi apontado por E14 estando diretamente relacionado à tentativa de redução da rotatividade de associados (nessa rede há uma entrada média anual de 17 associados e uma saída média anual de 8 empresas); 3. os critérios devem ser revistos periodicamente a fim de se adaptarem às mudanças e demandas do mercado e da própria rede interorganizacional.

Quando estabelecidos os critérios a serem observados nos potenciais associados, sendo eles iguais ou diferentes aos citados acima, inicia-se a prospecção dos associados, que se refere à fase seguinte.

5.3.4 Fase 4 - Prospecção de potenciais associados

A fase de prospecção de potenciais associados vem sendo operacionalizada a partir de diversas abordagens. Ficou evidenciada a preocupação de se conhecer a cidade/região, considerando-se questões logísticas que podem facilitar ou dificultar o trânsito de produtos ou mesmo a efetiva participação das empresas como associadas à rede interorganizacional.

Outra abordagem adotada bastante significativa para a mostra é a realização de eventos, convidando empresas do setor. Esses eventos, por vezes, são fundamentalmente para a expansão, quando os membros da própria rede e / ou especialistas do mercado abordam o funcionamento da rede, as vantagens conseguidas pelas empresas a partir da associação, a

participação de mercado da rede, parcerias já estabelecidas com fornecedores e propostas delimitadas para o futuro. Esse tipo de evento foi apontado pelos gestores E6, E7 e E15, que consideram essa alternativa de prospecção mais vantajosa pela diminuição de custos com deslocamento e diminuição do tempo empenhado com cada empresa.

E tratando-se desse tipo de evento, destaca-se também uma prática menos desenvolvida que, porém, mostrou-se significativa para as redes interorganizacionais que a desenvolvem, tais como evidenciaram E12 e E15. Trata-se de palestra com tema de interesse para as empresas do setor, as quais são convidadas a participar, o que possibilita conhecerem a rede interorganizacional a partir de uma das ações que vêm a beneficiar os associados. Os gestores que justificaram a utilização dessa técnica de prospecção salientaram que as empresas buscam benefícios desde o princípio e que, nesse sentido, o convite para uma reunião de prospecção não é tão bem aceito quanto o convite para participar de alguma palestra que seja de interesse para a empresa. Nessas circunstâncias de eventos, a rede consegue um primeiro contato com as empresas, as quais preenchem um *checklist* que é posteriormente avaliado, selecionando-se empresas que contarão na lista de potenciais associados (fase 5). Esse *checklist* também é preenchido por empresas que entram em contato com as redes a partir de seus *websites* institucionais, facilitando uma primeira triagem de futuros associados.

É nesse sentido que E2 e E3 argumentaram que o investimento em *marketing* da rede traria bons resultados. A fala de E18, gestor de uma rede interorganizacional que foi procurada por 90% dos atuais associados, evidencia os resultados diretos do *marketing* realizado; Segundo ele, essa prática desperta o interesse das empresas do setor em fazer parte da rede ou, minimamente, torna a rede reconhecida frente às empresas do setor, facilitando a abordagem quando a rede trata-a como prospectada.

Ao ser realizada a prospecção de potenciais associados, deve-se compor a lista de potenciais associados, detalhada a seguir.

5.3.5 Fase 5 - Determinação de uma lista de potenciais associados

A determinação de uma lista de potenciais associados pode acontecer a partir de diferentes fontes. Uma das fontes de informação recorrentes para a amostra trata-se dos

fornecedores parceiros, evidenciada por 11% da amostra e relatada pelos entrevistados E7, E9, E16. Essa é considerada uma forma vantajosa para rede e para fornecedor. O fornecedor já possui o conhecimento da forma de atuação da empresa e a indica para a rede, a partir de sua análise quanto à adequação de perfil de associado requerido pela rede, favorecendo o processo de expansão do número de associados. E ainda, as relações entre rede e fornecedor ficam mais sólidas e as transações comerciais mais volumosas.

Além da parceria com os fornecedores, outra fonte de informação para a construção de uma lista de potenciais associados consiste nos *checklists* preenchidos nos eventos realizados pela rede na fase de prospecção, conforme evidenciaram E12 e E15.

Foram ainda citados casos de redes interorganizacionais que recebem pedidos de empresas para associarem-se, seja por contato pessoal com gestores ou associados da rede ou pela página de internet. Esses contatos são também acrescentados à lista de potenciais associados, demonstrando sua importância ao passo que do total da amostra, 26,49% dos atuais associados entraram na rede após iniciativa deles próprios, sem que houvesse a prospecção da rede. Da amostra entrevistada, 5 redes interorganizacionais têm como a maioria das atuais associadas, empresas que procuraram a rede para associarem-se, é o caso de E1, E3, E9, E13 e E17.

É importante considerar que essa fase não ocorre em momentos estanques e independentes, uma vez que a lista deve ser atualizada sempre que houver novos entrantes do setor no mercado, e outras circunstâncias que a rede considerar decisivas.

Nesse sentido, quando definida a lista de potenciais associados, a mesma deve passar por uma triagem, segundo os critérios estipulados em cada rede interorganizacional, conforme segue.

5.3.6 Fase 6 - Triagem da lista de potenciais associados

A triagem da lista de potenciais associados se dá a partir dos critérios definidos na fase 3. A primeira fonte utilizada é o *checklist*, o qual E12, E15 e E16 afirmaram conter perguntas bem específicas de questões relacionadas à estrutura física da empresa, ao número de

funcionários, à forma de gestão, tempo de atuação da empresa, bem como dados para futuros contatos.

Além da observação do *checklist*, a triagem também se dá pela busca de informações junto aos fornecedores parceiros, os quais conhecem, por exemplo, a reputação que a empresa tem com alguns fornecedores e com a comunidade em geral. De modo geral, os fornecedores também conhecem a forma de trabalho das empresas, indicando para uma afinidade ou não da mesma e da rede interorganizacional.

Nos casos em que um dos associados conhece o prospectado, é sempre tido como fonte principal de referências para a triagem da lista. Esse cuidado vem ao encontro de as redes prezarem pelo critério de relações pessoais, sendo que os gestores E1 e E13 ressaltaram que não aceitam novos associados que não tenham bom relacionamento com algum dos atuais associados, o que prejudicaria o andamento das atividades da rede e a própria confiança entre os associados.

Dada a triagem da lista de potenciais associados, a equipe de expansão fica responsável pela negociação com os potenciais associados, e essa fase é retratada a seguir.

5.3.7 Fase 7 - Negociação com potenciais associados

Essa fase é decisiva e notoriamente importante para a amostra de redes interorganizacionais, tendo média de 4,28 (Tabela 8). Para além do que pode ser conhecido pela análise dos questionários, houve quase unanimidade dos entrevistados na afirmação de que a fase de negociação deve ocorrer com a visita à empresa prospectada (E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10 e E11). Segundo esses entrevistados, essa visita serve para uma maior aproximação entre rede e empresa, bem como para uma avaliação da empresa, principalmente no que tange a avaliação de critérios como a estrutura, o perfil do gestor da empresa, ou qualquer outro critério que dificilmente seria avaliado sem esse contato pessoal.

Fundamentalmente nessa fase nota-se a importância das pessoas que participam da equipe de expansão, sendo que a amostra entende que uma negociação feita por um associado tem maior efetividade, pois esse consegue expor pontos favoráveis da associação que são comuns para as empresas, e fala isso a partir da experiência própria (E2, E5, E6 e E10). Assim,

mais uma vez, a soma da agilidade e profissionalismo de uma pessoa contratada ao à experiência e à prática de um associado são cruciais para a abordagem bem sucedida de uma prospectada.

A negociação é, assim, decisiva para a efetivação de uma parceria em redes interorganizacional. Nesse momento deve haver uma clareza, então, acerca dos objetivos e anseios do prospectado como associado e da rede, garantindo-se a transparência de informações e levando a uma parceria de longo prazo.

Quando a negociação for bem sucedida, a equipe de expansão fica munida das informações que possibilitarão a escolha do(s) associado(s), conforme descrito no item seguinte.

5.3.8 Fase 8 - Escolha do(s) associado(s)

Dado o panorama da maioria das redes pesquisadas, em constante busca pela expansão do número de associados, houve a afirmação dos gestores de que essa escolha não ocorre no que tange optar por uma ou outra empresa para tornar-se associada, a menos que ambas estejam em uma mesma região, sendo impedimento pelo regimento interno. Caso contrário, são aceitas todas as empresas que alcançam os critérios requeridos e sejam aprovadas pelos atuais associados, que é um aspecto diferencial da amostra.

A escolha do(s) associado(s) está mais associada, então, ao processo de apresentação do prospectado aos atuais associados, a fim de obter a aprovação desses para a entrada do novo associado. Os entrevistados E1, E10, E13 e E15 salientaram que é necessário ter 100% de aprovação dos atuais associados para que o prospectado seja aceito como novo associado. No caso da rede onde o E11 é gestor, é necessária a aprovação de 85% dos associados presentes na assembleia.

Um ponto ressaltado em alguns questionários como sendo pontos fortes ou pontos a serem melhorados nas redes diz respeito à autonomia da equipe de expansão. Nesse quesito, as entrevistas possibilitaram compreender que algumas redes da amostra que possuem um maior grau de profissionalização das atividades possuem também uma estrutura que permite à equipe de expansão total autonomia em todo processo de expansão. No caso das redes E3 e E17, ambas

com mais de 300 associados atualmente, existe uma equipe de expansão contratada para esse fim, que trabalha em conjunto com a diretoria da rede, sendo que essa participa das decisões sobre a escolha dos associados. Salienta-se, no entanto, que algumas redes de menor porte também afirmaram ter equipes de expansão autônomas mas que, porém, a autonomia não se refere a essa fase, quando existe a necessidade de aprovação dos associados, conforme E16, gestor de uma rede que possui 28 associados atualmente.

Quando feita a escolha do(s) associado(s), sugere-se realizar um período de adaptação, o qual é definido no item a seguir.

5.3.9 Fase 9 - Período de adaptação

Essa fase, apesar de não ter sido indicada por muitas redes da amostra, foi adicionada ao modelo inicial, dada sua importância para garantir a adaptação entre prospectados e rede, garantindo uma parceria de longo prazo.

O gestor entrevistado E11, por exemplo, afirmou a prática que acontece em sua rede da seguinte forma: o prospectado escolhido participa de aproximadamente 3 reuniões da rede, podendo conhecer a forma de trabalho e os associados. Nesse sentido, o entrevistado ressaltou que a prática possibilita maiores chances de sucesso da parceria, uma vez que o novo associado tem a oportunidade de decidir por sua entrada na rede após prévia experimentação das possíveis vantagens que poderá alcançar. E, a rede é também beneficiada, pois esse período é considerado suficiente para conhecer um pouco sobre a personalidade do gestor da empresa, seus objetivos em relação à rede e em relação ao futuro da empresa, fatores que são considerados fundamentais para uma permanência das empresas como associadas.

O gestor E11 ainda relacionou a prática à rotatividade de empresas da rede, sendo que considera que esse período de adaptação possibilita uma melhor seleção de empresas, no sentido que só tornar-se-á associada a empresa com grande adequação à rede. Dados os números de empresas que entram (9) e que saem (2) dessa rede anualmente, destaca-se um panorama mais positivo do que o apresentado pela amostra, que tem em média 6,47 novas associações e 2,25 saídas de empresas por ano.

Tendo esse período de adaptação, procede-se à formalização da parceria, que ocorre na fase 10.

5.3.10 Fase 10 - Acordos legais

A fase de acordos legais é reconhecidamente importante para garantir o andamento seguro da parceria, considerando-se associado e rede. Essa importância foi também identificada pela amostra, a partir das informações da Figura 21 e Tabela 7, que indica que 82,5% da amostra realizam essa fase e, mesmo a parcela que não realiza a considera com uma importância de 3,6 numa escala de 1 a 5.

Essa fase se dá pela assinatura de contrato que especifica quais os direitos e deveres do associado e da rede interorganizacional. Nesses termos, fica estipulado em contrato o que se espera da empresa associada e do gestor dela no que tange participação em reuniões, comportamento junto a fornecedores, uso da marca da rede, dentre outras especificidades. E, em relação, aos deveres da rede interorganizacional perante o associado, estipula-se em contrato em que tipos de atividades a rede deve atuar, o que é de responsabilidade da rede para a adequação das empresas associadas (treinamento, *layout*). Além disso, também fica em contrato o valor pago pela joia, quando a mesma é exigida. O entendimento das redes interorganizacionais, segundo E11, é de que esse valor inicial da joia é uma forma de pagamento pelas vantagens que poderá usufruir, fruto de trabalho e investimento já realizados na rede antes do novo associado entrar. A mensalidade também é tratada em contrato, prevendo ainda a atualização de valores.

Salienta-se ainda que as cláusulas do contrato também devem ser revistas, adequando-se a novas demandas a fim de continuar garantindo a segurança de ambas partes.

A assinatura contratual firma oficialmente a parceria e então atenção deve ser dada à fase de acompanhamento, definida a seguir.

5.3.11 Fase 11 - Acompanhamento

A fase de acompanhamento caracteriza-se por ser um período em que o novo associado recebe uma atenção maior de membros da rede, a fim de que sejam esclarecidos todos os procedimentos necessários para a participação das rotinas da rede.

O entrevistado E16 definiu como essa fase é desenvolvida em sua rede. O gestor afirmou que esse acompanhamento ocorre durante um período de 6 a 24 meses. Nesse tempo, os novos associados recebem orientações acerca de como proceder nas compras com os fornecedores parceiros, além de, aos poucos, adaptar questões estruturais e de *layout*, havendo uma padronização no caso dessa rede. E16 afirmou ainda que é só a partir do fim dessa fase de acompanhamento que o novo associado pode fazer uso da marca, pelo cuidado que eles têm com a credibilidade da marca.

O entrevistado E18 levantou mais alguns pontos acerca dessa fase, considerando que o acompanhamento garante que o novo associado seja incluído nas rotinas da rede e que receba os benefícios que os demais associados também recebem. Segundo E18, esse acompanhamento, que visa também adequar os comportamentos do novo associado aos padrões da rede, garante a permanência desse associado na rede considerando-se o longo prazo. Nessa rede o período de acompanhamento é de, no mínimo, 4 meses, de acordo com o perfil do novo associado, a facilidade que o mesmo tem para adaptar-se e o tempo para fazê-lo sentir-se parte do grupo previamente formado.

Os gestores E16 e E18 relacionaram essas práticas à tentativa de diminuir a rotatividade de associados na rede, sendo que na rede de E16 o número de empresas que entram e que saem é de 16 e 2 (diferença positiva de 14 associados), respectivamente e na rede de E18 esses números são 55 e 3 (diferença positiva de 52 associados). Se comparados com a média da amostra, esses são números que já refletem a efetividade dessa prática, sendo que para a amostra a média anual de empresas que entra na rede é de 6,47 e a média anual de empresas que saem da rede é de 2,25 (diferença positiva de 4,22 associados).

Dadas essas informações acerca das 11 fases propostas, apresenta-se a seguir a Figura 31 com o esquema reduzido do processo proposto, explicitando a definição de cada fase, bem como algumas considerações importantes.

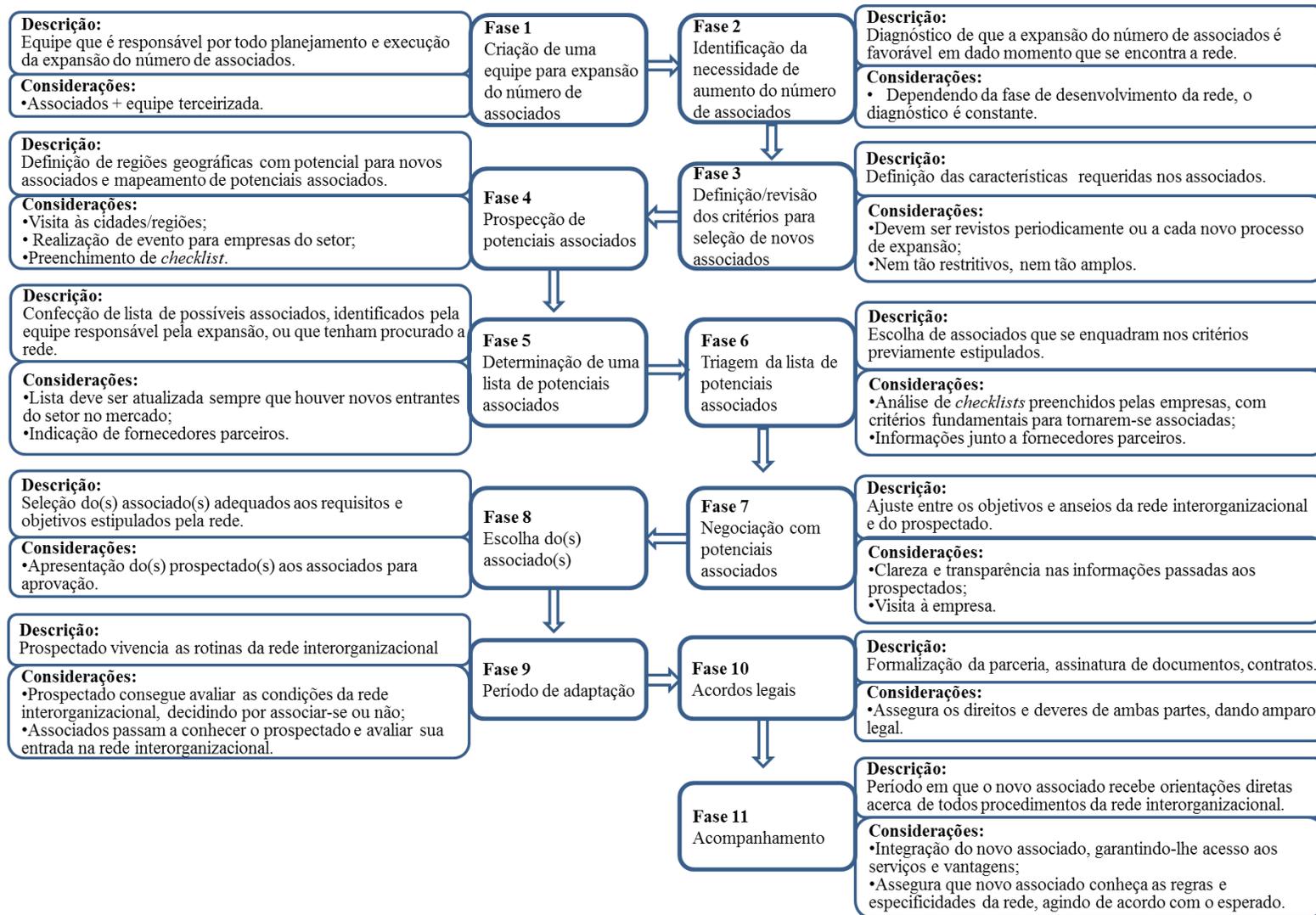


Figura 31 – Definições do modelo para a expansão do número de associados em redes interorganizacionais

Fonte: dados da pesquisa

Considerando-se o modelo proposto e suas definições, conforme exposto nesse item, a autora buscou identificar na literatura exposta no referencial teórico alguns pontos em comum e possíveis contradições em relação ao que foi proposto. Essa análise crítica é apresentada no item a seguir.

5.4 O processo de expansão proposto: uma análise crítica à luz da literatura investigada na fundamentação teórica

Nesse item do trabalho é abordado o processo de expansão proposto para a expansão do número de associados em redes interorganizacionais, segundo uma análise crítica, buscando identificar se aspectos encontrados para a amostra foram já considerados por outros modelos da literatura, além dos aspectos que já foram inicialmente pesquisados, a partir da adaptação do modelo de Duisters, Duysters e De Man (2011), e outros possíveis pontos divergentes. Nesse sentido, abordam-se as fases ou aspectos que já foram destacados por outros autores, fazendo-se as considerações.

Dos critérios para a seleção de novos associados que foram adicionados aos já tratados na revisão bibliográfica (Quadro 2), salienta-se o perfil do empresário, definido pelas experiências em gestão do prospectado e a visão de futuro dele em relação à empresa. Nesse sentido, relaciona-se ao critério potencial das empresas (de longo prazo), referente ao potencial de negócios, citado por Varis, Kuilavainen e Saarenketo (2005), que justifica-se exatamente por avaliar as condições futuras dos prospectados.

Além desse, o critério de tempo de existência da empresa relaciona-se, ao menos em parte, com o critério experiência do passado, citado por Marxt e Link (2002), apresentado na Figura 8. Para os autores, é importante avaliar a experiência do novo parceiro, o que leva a considerar qual o tempo de atuação dessa empresa, ao passo que sua permanência no mercado por um período mais longo é indicativo de maior conhecimento do setor, sendo então positivo.

Dados esses dois critérios que foram adicionados à posteriori, mas que já foram tratados por autores que estudaram outros tipos de relacionamentos interorganizacionais, bem como todas as similaridades encontradas entre o modelo de Duister, Duysters e De Man (2011) e os resultados da amostra, há evidências para inferir que há muitas semelhanças entre diferentes tipos de relacionamentos, mas que, porém, as particularidades de cada um torna imperativo o estudo individualizado de seus processos.

A próxima análise diz respeito à fase 4 do modelo proposto, tendo em vista sua descrição, fazendo-se um paralelo ao que já foi tratado por Varis, Kuivalainen e Saarenketo (2005) no que tange a indicação de preenchimento de *checklist* pelos prospectados. No modelo desses autores, na fase de análise dos potenciais parceiros, há o preenchimento do formulário de análise de parceiro (Tabela 2). Esse procedimento possibilita a documentação da análise a ser feita dos prospectados, tornando mais palpável a todos as escolhas a serem feitas. A indicação da realização desse procedimento nos dois âmbitos aponta para o fato de que é importante nos diversos tipos de relacionamentos interorganizacionais, seja para parcerias visando uma única operação comercial, como no caso de Varis, Kuivalainen e Saarenketo (2005), ou as que visam relacionamentos a longo prazo, com a realização de várias atividades conjuntas, como é o caso do presente estudo.

No que tange a fase 5, exposta no item 5.3.5, a *prospecção de novos associados* para a amostra pesquisada é feita, em muitos casos, a partir da realização de eventos, quando as empresas do setor são convidadas. O modelo de Duisters, Duysters e De Man (2011) apresenta como fase 14 a organização de evento social com parceiro selecionado, com o propósito de se fazer a integração entre todos envolvidos, fase essa desenvolvida antes dos acordos legais. Nesse sentido, apesar de diferenças essenciais, no que tange o momento e os propósitos da realização do evento, em ambos contextos existe a preocupação de que os integrantes da rede tenham contato prévio com o prospectado, para posterior formalização contratual.

Outra análise possível diz respeito à fase 7, de *negociação com associado prospectado*, sendo que alguns aspectos verificados nas entrevistas merecem destaque, com referência à literatura abordada. Varis et al. (2005) propuseram um modelo tratando de duas fases de negociações, sendo que na primeira procede-se a 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, e na segunda procede-se à visita do potencial parceiro, com preparação do plano de negócio e esboço de contrato. Dada essa descrição, encontra-se ao menos um ponto em comum dessa fase em relação à amostra pesquisa, sendo que os gestores E4, E6, E7, E9, E11 e E16 salientaram a importância de a negociação ser feita no ambiente da empresa prospectada. No caso da amostra, esse ainda não é o momento de se produzir o contrato, mas sim um momento de aproximação entre ambos e uma avaliação *in loco* da empresa prospectada.

Cabe ainda analisar a fase 11, *acompanhamento*. Mesmo que em outro contexto, Link e Marxt (2003) consideram como última fase do processo (Figura 9) a avaliação, no caso, de projetos em alianças de empresas. Tanto no contexto das alianças tratadas no modelo de Link

e Marxt (2003), quanto no contexto das redes interorganizacionais estudadas, há uma concordância de que a cooperação apenas inicia quando da formalização, havendo assim a necessidade de um período com maior zelo e acompanhamento para aumentar as chances do sucesso da parceria.

Dadas essas análises do processo de expansão do número de associados proposto para redes interorganizacionais, tendo como ponto de partida a revisão de literatura, encerra-se o capítulo de discussão dos resultados, tratando-se no capítulo seguinte as considerações finais.

CAPÍTULO VI - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse capítulo é proposto a fim de ressaltar os principais resultados desse estudo. Para tal, primeiramente são retomados os objetivos propostos, considerando-se a forma que cada um foi alcançado e os respectivos resultados. Faz-se, após, uma análise de repercussões teóricas e práticas do trabalho, um levantamento das limitações do estudo e, finalmente, a proposição de trabalhos futuros.

6.1 Conclusões da pesquisa a partir dos objetivos propostos

O objetivo principal desse estudo foi propor um modelo para a expansão do número de associados, específico para redes interorganizacionais, o qual foi formulado para responder ao problema de pesquisa: *Quais as principais fases que devem ser realizadas no processo de expansão do número de associados em redes interorganizacionais?* Nesse sentido, o estudo buscou contribuir com o crescimento de redes interorganizacionais, ao passo que muitas têm dificuldades de expandir o número de associados, o que se mostrou essencial para a manutenção desses relacionamentos.

Para responder a esse problema e alcançar o objetivo principal, foram estipulados quatro objetivos específicos, os quais são retomados a seguir e facilitam a compreensão dos procedimentos realizados e dos resultados obtidos nessa pesquisa.

O primeiro objetivo específico foi o de identificar as fases atualmente desenvolvidas pelas redes interorganizacionais para expandirem o número de associados. Esse objetivo foi alcançado pela complementação das informações coletadas pelos questionários e pelas entrevistas.

Nos questionários, os gestores das redes interorganizacionais assinalavam, dentre as dez fases pesquisadas à priori, as que são realizadas em suas redes, podendo ao final ressaltar outras que realizam e que não constavam nas listadas.

As entrevistas possibilitaram conhecer as fases desenvolvidas pelas redes e, além disso, compreender a forma como são desenvolvidas, sendo que os gestores foram questionados acerca de como é realizado o atual processo de expansão do número de associados.

Identificou-se, assim, muitas similaridades com as dez fases pesquisadas, mas também peculiaridades. Os dados coletados pelos questionários já ressaltaram duas evidências discrepantes acerca da realização das fases: 1. a primeira diz respeito à fase de *ranqueamento dos potenciais associado*, desenvolvida por apenas 35% da amostra (Figura 21); 2. a segunda é referente à fase de *acordos legais*, realizada por 82,5% da amostra. Com essas informações já pode-se ter uma noção de como se dá o processo de expansão do número de associados nas redes.

O segundo objetivo específico foi desenvolvido a fim de verificar as fases para a expansão do número de associados consideradas mais importantes pelas redes interorganizacionais estudadas. Para alcançar esse objetivo, os gestores de redes interorganizacionais responderam nos questionários, numa escala de 1 a 5, a importância dada a cada uma das dez fases pesquisadas. Ao final do questionário, os respondentes puderam ainda acrescentar fases que consideram importantes para o processo de expansão do número de associados e que não constavam nas dez apresentadas.

Ressalta-se aqui duas evidências que corroboram as ressaltadas a partir da coleta de dados que responderam ao segundo objetivo específico: 1. a fase de *ranqueamento dos potenciais associado* foi avaliada numa importância de 3,6; 2. a fase de *acordos legais* foi avaliada com importância de 4,52. Dadas essas informações e, a compreensão que veio a partir das entrevistas, optou-se por tirar a fase de *ranqueamento dos potenciais associados* do modelo final. Esses motivos dizem respeito, principalmente, ao fato de as redes interorganizacionais da amostra buscarem identificar quais empresas podem vir a ser associadas, não havendo limite de número que justificasse fazer um ranqueamento.

Esses pontos evidenciados trouxeram à tona a informação de que as redes interorganizacionais da amostra avaliaram com maior importância as fases que realizam, desvalorizando as que não realizam. Não quer dizer, porém, que as fases não realizadas sejam as menos importantes, mas esses gestores indicam que a importância se dá a partir do conhecimento do procedimento e, sua efetividade para o processo de expansão do número de associados.

Respondendo a esse objetivo, houve ainda dez fases que os respondentes citaram, em perguntas abertas do questionário, que deveriam ser acrescentadas ao processo de expansão do número de associados em redes interorganizacionais, as quais foram expostas na Figura 27. Dessas, oito foram adicionadas ao modelo final, sendo que apenas uma configurou-se em fase e as demais foram adicionadas às fases já existentes, ampliando a abrangência das mesmas. Cita-se aqui a fase 9 do modelo final, período de adaptação, a qual foi agregada ao modelo pela indicação de sua importância nos questionários.

Em relação às contribuições das entrevistas para o alcance desse objetivo, salienta-se que a fase 11 do modelo final foi acrescentada ao modelo pesquisado a partir das considerações dos entrevistados. Apesar de ter sido citada por apenas dois entrevistados, os mesmos argumentaram que sua aplicação reflete diretamente no alinhamento entre rede e associados e como principal consequência tem-se a permanência dos associados, resultando em taxas mais baixas de rotatividade de associados.

Para alcançar o terceiro objetivo específico, que foi o de descrever as fases consideradas ideais para a expansão do número de associados em redes interorganizacionais, foram realizadas entrevistas com os gestores, os quais descreveram as fases que foram verificadas nos dados coletados para o segundo objetivo específico.

As respostas para esse objetivo foram coletadas em entrevistas, de modo que os entrevistados responderam qual consideram o processo ideal para a expansão do número de associados, considerando-se a realidade da rede. A complementaridade de informações se fez importante nessa fase sendo que as entrevistas foram essenciais para conhecer as diferenças entre o que estava definido no processo pesquisado e o que de fato é realizado pelas redes. Como exemplo, cita-se a fase 6, de *triagem da lista de potenciais associados*. Nessa fase, apesar de a amostra que respondeu ao questionário ter assinalado que aplica, as entrevistas possibilitaram compreender que essa se dá de forma diferente ao proposto pelo modelo pesquisado de Duisters, Duysters e De Man (2011).

E, ainda, em muitas fases foram adicionadas descrições que são conhecidamente relevantes para a amostra de redes interorganizacionais, mas não para outros tipos de relacionamentos entre empresas. Nesse caso, a fase 1, *criação de uma equipe para expansão do número de associados* é tida como uma fase única ao longo do tempo da rede, sendo apenas renovados os membros que a compõe. Esse quesito, dentre outros, identificado pelas entrevistas, faz das redes interorganizacionais diferentes de outros tipos de relacionamentos e ressalta a importância de aprofundar os estudos, limitando seus resultados a algum tipo de relacionamento.

O quarto objetivo específico, de avaliar e compilar características dos processos para a expansão do número de associados citados, foi alcançado pela análise das entrevistas realizadas. Nesse sentido, foram analisadas as fases citadas e descritas pelos entrevistados, identificando-se pontos em comum, que obrigatoriamente teriam que fazer parte do processo final proposto. Essas foram sempre consideradas em conjunto com os dados coletados nos questionários, os quais deram suporte para as afirmações. Além dessas fases citadas de forma mais recorrente, o processo para expansão do número de associados proposto, que configura o objetivo principal, também foi composto por fases consideradas por uma pequena amostra mas que, porém, desempenham influência importante nas redes onde são realizadas, dados confirmados pelos questionários e informações das entrevistas.

Algumas inferências podem ser feitas tendo em vista uma comparação do que é atualmente realizado e o que foi encontrado como modelo a ser desenvolvido pelas redes interorganizacionais para a expansão dos associados. Tudo que compõe o modelo proposto é realizado por ao menos alguma rede interorganizacional da amostra. Uma contribuição significativa que as redes interorganizacionais podem ter por utilizar esse modelo proposto é exatamente a padronização do processo desenvolvido, sendo que observou-se que a amostra desenvolve a expansão do número de associados, mas em grande parte, não existe a padronização. Nesse caso, cada processo segue fases e regras diferentes, o que dificulta, inclusive, o alcance de uma rede interorganizacional com associados que buscam objetivos comuns. Além disso, o modelo proposto foi baseado em boas práticas e ideias das redes interorganizacionais da amostra e assim, tem-se indícios positivos dos resultados que podem ser alcançados a partir da aplicação do modelo proposto. Considerando-se ainda que o modelo foi construído pela soma dessas boas práticas e ideias de uma amostra diversificada, acredita-se que o mesmo possa ser aplicado em redes interorganizacionais com formatos e características diversificados.

6.2 Repercussões do trabalho

Salientam-se aqui as repercussões do presente estudo, estando elas relacionadas à teoria e à prática das redes interorganizacionais. Em termos teóricos, conforme tratado na problemática desse estudo, não foram encontrados modelo para a expansão do número de associados específico para as redes interorganizacionais que, diferem-se de outros tipos de

relacionamentos interorganizacionais por cinco características fundamentais: são organizações jurídicas formalmente constituídas, não têm um prazo de existência determinado, buscam atingir os objetivos dos parceiros assim como almejam atingir os seus próprios objetivos, o poder de decisão é realizado de forma participativa e possuem uma estrutura organizacional independentemente das empresas associadas. Sendo assim, esse estudo contribui preenchendo ao menos parte de uma lacuna teórica científica dos estudos em relacionamentos interorganizacionais.

E em termos empíricos, as redes interorganizacionais da amostra mostram-se com dificuldades para ampliar o número de associados, o que é fator decisivo para o alcance dos objetivos propostos. A justificativa para tal é que o número reduzido de associados reflete diretamente na relação custo x benefício observada pelos associados, fazendo com que as vantagens de estar em rede sejam menores que os custos efetivos. Sendo assim, a estruturação desse processo para a expansão do número de associados, considerando-se cada fase e sua descrição, constitui uma ferramenta para guiar o processo de expansão, tornando-o padronizado e possibilitando uma maior profissionalização no que tange o planejamento e a aplicação da expansão do número de associados.

6.3 Limitações do estudo

Vergara (2005, p.59) afirma que “todo método tem possibilidades e limitações”. Sendo assim, é conveniente antecipar-se a possíveis críticas, comunicando os leitores quanto às limitações da pesquisa que, de qualquer forma, não invalidam sua realização.

Buscando minimizar limitações do método, decidiu-se pela utilização de uma abordagem mista, quanti-qualitativa, que foram usadas de forma a se complementarem. Mesmo considerando-se os cuidados metodológicos tomados, salientam-se como limitações o recurso disponível para a realização do estudo, além do tempo para desenvolvimento do mesmo, que é considerado limitado, e impossibilitou procedimentos mais abrangentes em dados momentos.

Entende-se ainda que, apesar dos esforços para compreender e abordar o maior número de publicações referentes ao assunto, o questionário para coleta dos dados quantitativos foi baseado no conhecimento incompleto da literatura, uma vez que não é possível o alcance de tudo que já foi publicado em todas as linhas de pesquisa relacionadas ao tema. E ainda, mesmo o questionário estando adequado ao estudo, não se pode garantir que as respostas dos

respondentes sejam com a maior fidelidade possível e a pesquisadora não pode garantir que as respostas dadas pelos respondentes sejam fidedignas ao contexto das redes interorganizacionais estudadas.

Dado isso, o modelo proposto foi desenvolvido a partir de evidências de 120 redes interorganizacionais, tendo por base as melhores práticas e proposições. Porém, apesar das contribuições teóricas e empíricas desse estudo, o mesmo não buscou ter resultados categóricos, nem tão pouco universais e, nesse sentido, as afirmações e proposições devem ser relativizadas ao contexto individual de cada rede interorganizacional. O que justifica essa limitação, em parte, é o método utilizado para coleta de dados, o qual não possibilita identificar certas peculiaridades e características específicas de cada rede pesquisada.

Dados os resultados encontrados nesse estudo, bem como as limitações expostas, propõe-se a realização de estudos que possam contribuir para a ampliação do conhecimento no tema, conforme item a seguir.

6.4 Proposição de trabalhos futuros

Esse estudo deteve-se a estudar um problema atualmente enfrentado pelas redes interorganizacionais, que é a dificuldade para aumentar o número de associados. Salienta-se, porém, que deve haver um número ideal de associados em cada rede interorganizacional, sendo que a partir desse número, as vantagens percebidas pelas empresas associadas tendem a diminuir, havendo, por exemplo, um prejudicado fluxo de informações (LIMA, 2007) e maiores desafios para garantir a troca de conhecimentos e experiências (FRÖHLICH, 2003). Nesse sentido, futuros estudos devem preocupar-se também em identificar esses limites do aumento do número de associados, buscando conhecer qual seria o tamanho ideal de uma rede interorganizacional.

E, considerando-se as escolhas metodológicas desse estudo, que não levaram em consideração diferenças entre setores de atuação e tamanho das redes interorganizacionais para a proposição do modelo, propõe-se também que futuros estudos venham a investigar essas particularidades.

A investigação levando em consideração o setor de atuação da rede se justifica porque no decorrer da pesquisa puderam ser identificadas nas entrevistas realizadas diferenças entre redes de diferentes setores, desde o propósito de formação das mesmas, passando pela forma

de organização e realização das atividades. Entende-se assim que há indícios de que o processo de expansão do número de associados deva ser tratado com suas peculiaridades dado o ramo de atuação da rede interorganizacional.

E no que tange a investigação do processo de expansão do número de associados, dado o tamanho da rede, justifica-se essa preocupação porque a coleta de dados deu indícios de diferenças principalmente estruturais e formais em relação ao número de associados. Para um estudo futuro, sugere-se então a investigação da influência do tamanho da rede interorganizacional no processo de expansão do número de associados, levando-se em consideração as pessoas responsáveis pela expansão, as fases desenvolvidas, os critérios utilizados para a seleção de associados, e outros fatores que forem identificados como possíveis diferenciadores do processo.

Finalmente, tendo em vista uma das limitações apresentadas anteriormente, sugere-se a aplicação do modelo proposto em redes interorganizacionais. Acredita-se que esses estudos poderiam dar validade aos resultados encontrados e corroborar ou aperfeiçoar o modelo proposto nesse estudo.

Bibliografia

AHOLA, T. Efficiency in Project Networks: The role of inter-organizational relationships in project implementation. Unpublished Doctoral Dissertation, Helsinki University of Technology, Finland, 2009.

ALLEN, W. Partner entry. **Chartered Accountants Journal of New Zealand**, v. 77, p. 29-30, 1998.

ANDERSON, J.C.; NARUS, J. A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 42-58, 1990.

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.

ARNOLD, D. Seven Rules of International Distribution. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 6, p. 131-137, 2000.

ATOUBA, Y.; SHUMATE, M. Interorganizational networking patterns among development organizations. **Journal of Communication**, v. 60, n. 2, p. 293-317, 2010.

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 abr. 2013.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman. 2008.

BALESTRIN, A.; [VERSCHOORE, J.](#); REYES, E. O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil. RAC. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, p. 458-477, 2010.

BEAMISH, P. W. Joint ventures in LCDs: Partner selection and performance. **Management International Review**, v. 34: p. 60 -74, 1994.

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 high growth firm: Selecting for success. **Journal of Small Business Management**, v. 42, n. 1, p. 59-77, 2004.

BELL, J., DEN OUDEN, B., AND ZIGGERS, G.W. Dynamics of cooperation: At the brink of irrelevance. **Journal of Management Studies**, v. 43, p. 1607-1619, 2006.

BERN, A. **On doing successful ICT business with russian manufacturing enterprises**. 129 f. Dissertação (Mestrado em Administração Industrial). Universidade de Tecnologia de Lappeenranta, Finlândia, 2009. Disponível em:< <http://www.doria.fi/handle/10024/63936>>. Acesso em 05 ago. 2013.

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.

BITRAN, I.; BITRAN, J.; CONN, S.; NAGEL, A; NICHOLLS, H. SMART: system for the development, management and support of strategic alliances. **International Journal of Production Economics**, v. 80, n. 1, pp. 3-10, 2002.

BONACCORSI, A; LIPPARINI, A. Strategic partnerships in new product development: an italian case study. **Journal of Product Innovation Management**, v. 11, p. 134-145, 1994.

BRASS, D.; GALASKIEWICZ, J.; GREVE, H.; TSAI, W. Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, v. 47, n. 6, p. 795-817, 2004.

BRONDER, C; PRITZL, R. Developing strategic alliances: a conceptual framework for successful cooperation. **European Management Journal**, v. 10, n. 4, p. 412-422, 1992.

BROUTHERS, K.; BROUTHERS, L.; WILKINSON, T. Strategic alliances: choose your partners. **Long Range Planning**, v. 28, n. 3, p. 18-25, 1995.

BRYMAN, A. Integrating quantitative and qualitative research: how is it done? **Qualitative Research**, v. 6, n. 1, p. 97-113, 2006.

BRYMAN, A. **Quantity and quality in social research**. 5 ed. London: Routledge, 1995.

BULGACOV, S. Manual de Gestão Empresarial. São Paulo: Atlas, 2006.

CÂNDIDO, G. A., ABREU, A. F. **Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais**: um estudo exploratório. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n3/v14n3a05.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2013.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L.H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CAVUSGIL, T. S.; EVIRGEN, C. Use of Expert Systems in International Marketing. **European Journal of Marketing**, n. 31, v. 1, p. 73-86, 1997.

CAVUSGIL, T. S.; YEOH, P.-L.; MITRI, M. Selecting Foreign Distributors. **Industrial Marketing Management**, V. 24, N. 4, P. 297-304, 1995.

CHEN, S.; LEE, H.; WU, Y. Applying ANP approach to partner selection for strategic alliance. **Management Decision**, v. 46, n. 3, p. 449-465, 2008.

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.

CHUNG, S.; SINGH, H.; LEE, K. Complementarity, status similarity and social capital as drivers of alliance formation. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 1, p. 1-22, 2000.

CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. Competition vs. cooperation: a benefit/cost framework for choosing between fully-owned investments and cooperative relationships. **Management International Review**, v.28, n. 4, P. 5-18, 1988.

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.-P. The legitimacy of strategic alliances: An institutional perspective. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 2, p. 169-187, 2007.

DAS, T. K. TENG, B-S. Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 3. p. 491-512, 1998.

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.

DEKKER, H. C. Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and cooperation requirements. *Accounting, Organizations and Society*, v. 29, n. 1, p. 27-49, 2004.

DE MAN, A. P.; DUYSTERS, G. M.; VASUDEVAN, A. **The allied enterprise: global strategies for corporate collaboration**. London: Imperial College Press, 2001.

DEMO, P. **Metodologia Científica em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

DENT, S. M. **Partnering Intelligence: creating value for your business by building strong alliances**. California: DB Publishing, 2004.

DEVLIN, G.; BLEAKLY, M. Strategic alliance: guidelines for success. **Long Range Planning**, v. 21, n. 5, P. 18-23, 1988.

DOLOI, H. Empirical Analysis of Traditional contracting and relationship agreements for procuring partners in construction projects. **Journal of Management in Engineering**, v. 29, p. 224-235, 2013.

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.; BABUROGLU, O. From competition to collaboration: The emergence and evolution of R&D cooperatives. In FAULKNER, D.; ROND, M. D.. **Cooperative Strategy: Economic, business and organizational issues**: Oxford: Oxford University Press, 2000, p. 3-39.

DOZ, Y. L.; HAMEL, G. **Alliance advantage**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998.

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.

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

DYER, J. H.; CHU, W. The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. **Organization Science**, v.14, n.1, p.57-68, 2003.

DYER, J.H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p.660-679, Oct./Dec. 1998.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Management research**. London: Sage, 1991.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 1105-1121, 2000.

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.

ELMUTI, D.; KATHAWALA, Y. An overview of strategic alliances. **Management Decision**, v. 39, n. 3, pp. 205-17, 2001.

FALIZE, M.; COEURDEROY, R. The network approach to rapid internationalization among Born-Global and Born-again Global firms: The case of the “Global Innovation Network”.

Working Paper Series - ESCP Europe Paris, 2012. Disponível em:

<http://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/crecis/documents/2012-11_Marine.pdf>. Acesso em: 05 ago. 2013.

FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 22 n. 2, p.152-194, 2002.

FREEMAN, L. C. Centrality in social networks: conceptual clarification. *Social Networks*, v.1, p. 215-239, 1979.

FREITAS, H.; ZANELA, A. C.; MACADAR, M. A.; BECKER, J. L.; MOSCAROLA, J.; JENKINS, M. Quanti-Qualitative Instruments to Study the Decision Making Process. **WP ISRC**, n. 020298, Merrick School of Business, University of Baltimore, EUA, Feb. 1998.

GAZLEY, B. Beyond the contract: The scope and nature of informal government nonprofit partnerships. *Public Administration Review*, v. 68, n. 1, p. 141-154, 2008.

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.

GERINGER, J.M.; HEBERT, L. Measuring performance of international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, v. 22, n. 1, p. 41–63, 1991.

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

GLAISTER, K. W.; BUCKLEY, P. J. Strategic motives for international alliance formation. *Journal of Management Studies*, v.33, n. 3, p. 301–332, 1996.

GLAISTER, K. W. UK-Western Europe strategic alliance: Motives and selection criteria. *Journal of Euro-Marketing*, v. 5, n. 4, p. 5-36, 1996.

GLAISTER, K. W.; BUCKLEY, P. J. Task-related and partner-related selection criteria in UK international joint venture. *British Academy Management*, v. 8, n. 3, p. 199-222, 1997.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n.2, p.57-63,mar./abr.1995.

GRANDORI, A. An organizational Assessment of Interfirm Coordination Modes. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p. 897-925, 1997.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

GRIFFITH, D. A.; HU, M. Y.; CHEN, H. Formation and performance of multi-partner joint ventures: a Sino-foreign illustration. **International Marketing Review**, v. 15, n. 3, p. 171-187, 1998.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 293-317, 1998.

GULATI, R. Silo busting: transcending barriers to build high growth organizations. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 5, p. 98-108, 2007.

GULATI, R; GARGIULO, M. Where do interorganizational networks come from? **American Journal of Sociology**, v. 104, n. 5, p. 1439-1493, mar, 1999.

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.

HAGUETTE, T. M. F. Metodologia qualitativa na sociologia. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1992

HAIR JR., J. F.; BARRY, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMILL, J. The Internet and International Marketing. **International Marketing Review**, v. 14, n. 4, p. 300-323, 1997.

HITT, M. A.; DACIN, T.; LEVITAS, B.; ARREGLE, J.; BORZA, A. Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource-based and organizational learning perspectives. **Academy of Management Journal**,v.43, n.3, p.449-467, 2000.

HOLTBRUGGE, D. Management of international strategic business cooperation: Situational conditions, performance criteria, and success factors, **Thunderbird International Business Review**, v. 46, n. 3, p. 255-274, 2004.

HOUGHTON, T.; MARKHAM, B.; TEVELSON, B. Thinking strategically about supply management. **Supply Chain Management Review**, v. 6, n. 5, p. 32-8, 2002.

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. An emergent theory of structure and outcomes in smallfirm strategic manufacturing networks. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 368-403, 1997.

INGRAM, P.; BAUM, J. A. C. Chain affiliation and the failure of Manhattan hotels, 1898-1980. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, p. 68-102, 1997.

IRELAND, R. D.; HITT, M. A.; VAIDYANATH, D. Alliance management as a source of competitive advantage. **Journal of Management**, v. 28, n. 3, p. 413-446, 2002.

ISORAITE, M. Importance of strategic alliances in company's activity. **Intellectual Economics**, v. 5, n. 1, p. 39-46, 2009.

KANTER, R. M. Quando os gigantes aprendem a dançar. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAZANJIAN, R. K.; DRAZIN, R. A stage-contingent model of design and growth for technology-based new ventures. **Journal of Business Venturing**, v. 5, p. 137-150, 1990.

KEISTER, L. A. Engineering growth: Business group structure and firm performance in China's transition economy. **American Journal of Sociology**. v. 104. P. 404-40, 1998.

KIRK, J.; MILLER, M. L. **Reliability and validity in qualitative research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1986.

KITZINGER, J.; BARBOUR, R. S. Introduction: the challenge and promise of focus groups. In: _____. **Developing focus group research: politics, theory and practice**. London (UK): Sage; 1999. p. 1-20.

KLEIN, L. L.; MINELLO, I. F.; PEREIRA, B. A. D. Da expectativa à frustração: um caso de insucesso na cooperação interorganizacional. In: ENEO, 2012, Curitiba. Anais do Enanpad. Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D.; VIZZOTO, A. D.; QUATRIN, D. R. Contribuições para a gestão de redes interorganizacionais: Fatores determinantes para a saída de empresas parceiras. In: Seminários em Administração, 2013, São Paulo. **Anais XVI SemeAd**. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2013.

KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba: Ibpx, 2008.

KOGUT, B. Joint ventures: theoretical and empirical perspective. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 4, p. 319-332, 1988.

KOTHANDARAMAN, P; WILSON, D. T. The Future of Competition: Value-Creating Networks. **Industrial Marketing Management**, v. 30, p. 379-389, 2001.

KUNZLER, M. T.; BULGACOV, S. As estratégias competitivas e colaborativas e os resultados individuais e coletivos no associativismo rural em Quatro Pontes (PR). **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 5, p. 1363-1393, 2011.

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

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.

LAZZARINI, S. G.; MILLER, Z. J.; ZENGER, T. R. Dealing with the Paradox of Embeddedness: The Role of Contracts and Trust in Facilitating Movement Out of Committed Relationships. **Organization Science**, v. 19, n. 5, p. 709-728, Sep-Oct 2008.

LEAVY, B. The concept of learning in the strategy field: review and outlook. **Management Learning**, v. 29, n. 4, p. 447-466, 1998.

LEE, S.; MONGE, P. The coevolution of multiplex communication networks in organizational communities. **Journal of Communication**, v. 61, n. 4, p. 758-779, 2011.

LEW, Y.K.; SINKOVICS, R.R.; KUIVALAINEN, O. Upstream internationalization process: Roles of social capital in creating exploratory capability and market performance. **International Business Review**, v. 22, n. 6, p. 1101-1120, 2013.

- LIMA, P. E. da S. **Redes interorganizacionais: uma análise das razões de saída das empresas parceiras**. 2007. 104 f. Dissertação (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.
- LINK, P.; MARXT, C. Integration of risk- and chance management in the co-operation process. **International Journal of Production Economics**, n. 90, p. 71-78, 2003.
- LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. Tradução: Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1996. 258 p.
- LORENZONI, G. BADEN-FULLER, C. Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partner. **California Management Review**, v. 37, n. 3, 1995.
- LUI, S. S.; NGO, H.-y. The Role of Trust and Contractual Safeguards on Cooperation in Non-equity Alliances. **Journal of Management**, v. 30, n. 4, p. 471-485, 2004.
- MACNEIL, I. R. **Contracts: Exchange transactions and relations: cases and materials**. 2. ed. Nova Iorque: Foundation Press, 1978.
- MALHOTRA, K. N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 27, 1991.
- MARCON, C.; MOINET, N. **Estratégia-Rede**. Caxias do Sul: EDUCS. 2002.
- MARSHALL, J.; SMITH, S.; BUXTON, S. Learning organizations and organizational learning: what have we learned? **Management Services**, v. 53, n. 2, p. 36-44, 2009.
- 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.
- MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

- MCCABE, J. D. Modifying the list of prospective networking partners. In: _____. **Network Analysis, Architecture, and Design**. 3. ed. Morgan Kaufmann; 2007, p. 386-431.
- MILLER, D.; FRIESEN, P. H. A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. **Management Science**, v. 30, p. 1161–1183, 1984.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 4^a ed. 2006.
- MÜLLER-SEITZ, G. Leadership in interorganizational networks: a literature review and suggestions for future research. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, n. 4, p. 428-433, 2012.
- 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.
- OLIVEIRA, V. M. de, CANDIDO, G. A., As Contribuições do Conceito e Modelos de Redes Organizacionais no Setor Varejista: um estudo exploratório em pequenos supermercados no estado da Paraíba. **READ**, ed. 64, v. 15, n. 3, 2009.
- OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.
- PAAP, J. E. A venture capitalist's advice for successful strategic alliance. **Planning Review**, v. 18, p. 20-2, 1990.
- PARK, S. H.; UNGSON, G. R. Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure. **Organization Science**, v. 12, n. 1, p. 37-53, 2001.
- PARKHE, A. Messy research, methodological pre-dispositions and theory development in international joint ventures. **Academy of Management Review**, v. 18, n. 2, p. 227-268, 1993.

PATTON, M. Q. *Qualitative evaluation methods*. Beverly Hills, CA: Sage, 1980. 381p.

PEREIRA, B. A. D.; ALVES, J. N.; MOURA, G. L. Identificação dos avanços e tendências sobre relacionamentos interorganizacionais: uma comparação entre estudos nacionais e internacionais. In: ENANPAD, 2010, Salvador. Anais do Enanpad. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

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.

PERKS, H. Marketing information exchange mechanisms in collaborative new product development. **Industrial Marketing Management**, v. 29, n. 2, p. 179-189, 2000.

PESÄMAA, O. Development of relationships in interorganizational networks, studies in the tourism and construction industries. 2007, 301 f. Tese (Doutorado em Administração)-Luleå University of Technology, Suécia, 2007. Disponível em: <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/8478/1/LTU-DT-0766-SE.pdf>. Acesso em: 23 set. 2013.

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.

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.

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

POWELL, W. W. Learning from collaboration: knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. *California Management Review*, v. 40, n. 3, 1998.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com clientes**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

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, p. 229-252, 2008.

RANA, M. B.; SORENSEN, O. J. Exploring management and entrepreneurial factors in the internationalisation of SMEs: Evidence from the Bangladeshi apparel industry. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 19, n. 4, p. 517-542, 2013.

RICOEUR, P. **Teoria da interpretação**. Lisboa: Edições 70, 2000.

RING, P.; VAN de VEN, A. Developmental processes of cooperative interorganizational relationship. **Academy of Management Journal**, n.19, p. 90-118, 1997.

RUMPUNEN, S. Partner selection for international joint venture operations. **Acta Wasaensia**, n. 253, 2011. Disponível em: <http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-371-4.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2013.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: McGrall-hill Interamericana do Brasil Ltda, 2006.

SCHUMAKER, A. M. Interorganizational networks: Using a theoretical model to predict effectiveness of rural health care delivery networks. **Journal of Health and Human Services Administration**, p. 372-406, winter, 2002.

SESAMPE. Programa Redes de cooperação. Estado do Governo do rio Grande do Sul, 2014. Disponível em: <http://www.sesampe.rs.gov.br/redes_cooperacao.php#mapa>. Acesso em: 10 set. 2014.

SOLESVIK, M.; WESTHEAD, P. Partner selection for strategic alliances: case study insights from the maritime industry. **Industrial Management & Data Systems**, v. 110, n.6, p. 841-860, 2010.

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.

STAFFORD, E. R. Using co-operation strategies to make alliance work. **Long Range Planning**, v. 27, n. 1, P. 64-74, 1994.

STAM, W. Industry Event Participation and Network Brokeage among Entrepreneurial Ventures. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 4, 2010.

STEGLICH, L.R. **O desenvolvimento de produtos em uma rede de pequenas e médias empresas: motivações e fatores críticos**. 2007. 87 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

TOIGO, T.; ALBA, G. R. Programa Redes de Cooperação do estado do Rio Grande do Sul: Perfil das Redes de Empresas acompanhadas pela Universidade de Caxias do Sul. XIII Semead – Seminários em Administração. **Anais...** São Paulo, Edusp, 2010.

TOMEI, J. A.; UPHAM, P. Argentine clustering of soy biodiesel production: the role of international networks and the global soy oil and meal markets. **Open Geography Journal**, v. 4, p. 45-54, 2011.

TRACEY, M.; VANDEREMBSE, M. A., LIM, J. S. Manufacturing technology and strategy formulation: keys to enhancing competitiveness and improving performance. **Journal of Operations Management**, v. 17, n. 4, p. 411-28, 1999.

TRIVIÑOS, A. N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**: 1.ed. São Paulo: Atlas, 1987.

TURETA, C.; PAÇO-CUNHA, E. Emergência e constituição de redes interorganizacionais de pequenas e médias empresas: um estudo de caso no contexto brasileiro. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 6, n. 1, p. 1-24, 2008.

VAN DE VEN, A. On the nature, formation and maintenance of relations among organizations. **Academy of Management Review**, v. 1, o. 24-36, 1976.

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

VARIS, J.; KUIVALAINEN, O.; SAARENKETO, S. Partner selection for international marketing and distribution in corporate new ventures. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 3, p. 19-36, 2005.

VARIS, J.; SALMINEN, R. Selection of Potential Supplier Partners in a Turbulent Environment – A Theoretical Framework for the Partner Selection in the Infocom Market. In: **16th IMP-conference**, Sep. 2000, Reino Unido, 2000. Disponível em: <<http://www.impgroup.org/uploads/papers/132.pdf>>. Acesso em: 19 aug. 2013.

VARIS, Y.; CONN, S. **Alliance partner selection – a literature review**. Telecom business research center Lappeenranta, Finland, 2002.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERSCOORE, J. R. (2000). El capital social y los nuevos instrumentos de políticas públicas para el desarrollo sostenido: la experiencia de Rio Grande do Sul, Brasil. **Revista del CLAD, Reforma y Democracia**. Nº 17, Junho.

VERSCOORE, 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.

VERSCOORE, J. R. **Redes de cooperação**: uma nova organização de pequenas e médias empresas no rio grande do sul. Porto Alegre: FEE, 2004.

VERSCOORE, J. R. **Redes de cooperação interorganizacionais**: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão. 2006. 253 f. Tese (Doutorado em Administração). UFRGS, Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Porto Alegre, 2006. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/6567/000531847.pdf?sequence=1>. Acesso em: 02 abr. 2013.

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

VERSCOORE, J. R.; BALESTRIN, A. A associação em redes de cooperação influencia os resultados de pequenas e médias empresas? *Ciências Sociais Unisinos*, v. 46, n. 1, p. 105-115, Jan./Abr., 2010.

VLAAR, P.; VAN DEN BOSCH, F.; VOLBERDA, H. Coping with problems of understanding in interorganizational relationships: Using formalization as a means to make sense. **Organization Studies**, v. 27, n. 11, p. 1617-1638, 2006.

VONDEREMBSE, M. A.; TRACEY, M. The impact of supplier selection criteria and supplier involvement on manufacturing performance, **Journal of Supply Chain Management**, v. 35, n. 3, p. 33–39, 1999.

WAHYUNI, S. **Strategic Alliance Development, a Study on Alliances Between Competing Firms**. 2003. 295 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas)-Universidade Estatal de Groningen, Holanda, 2003. Disponível em: <http://dissertations.ub.rug.nl/faculties/management/2003/s.wahyuni/>. Acesso em: 15 jun. 2013.

WALTERS, B. A.; PETERS, S.; DESS, G. G. Strategic alliances and joint ventures: making them work. **Business Horizons**, Jul/Aug, p. 5-10, 1994.

WAARDEN, F. Emergence and development of Business Interest Association. An example of Netherlands. *Organization Studies*, v. 13, n. 4, p. 521-561, 1992.

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.

WEINER, B. J.; SAVITZ, L. A.; BERNARD, S.; PUCCI, L. G. How do integrated delivery systems adopt and implement clinical information systems. **Health Care Management Review**, v. 29, n. 1, p. 51-66, 2004.

WHEELWRIGHT, S. C.; CLARK, K. B. *Revolutionizing product development*. New York The Free Press, 1992. Disponível em: <https://faculty.fuqua.duke.edu/~moorman/GeneralMills/Section3/Section3Documents/RevolutionizingProductDevelopment.pdf>. Acesso em: 06 set. 2013.

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.

WILSON, D. T. An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 335-345, 1995.

WONG, P. L.; ELLIS, P. Social Ties and Partner Identification in Sino-Hong Kong international Joint Ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 3, n. 3, p. 267-289, 2002.

WU, C-R.; CHANG, C-W.; LIAO, C-C. Analyzing Alternatives in Collaborative Technology of Software Contractor by Analytic Network Process. In: 4th International Conference on Innovative Computing, Information and Control, 2009, Taiwan. Anais... 2009, p. 515-518. Disponível em: <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=5412473>. Acesso em 15 mai. 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE 1
Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Pós-Graduação em Administração

Questionário sobre a expansão do número de associados em redes interorganizacionais

Prezado(a) Gestor(a):

Este questionário é um dos instrumentos de pesquisa da Dissertação de Mestrado que está sendo desenvolvida pela Mestranda Denise Rossato Quatrin, no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria/Rio Grande do Sul. Sua participação é essencial para a consecução do projeto, o qual resultará **no desenvolvimento de um modelo para o processo de expansão do número de associados em redes interorganizacionais**. Ressaltamos que somente os sumários agregados dos dados serão relatados na dissertação e nas publicações científicas, não revelando a identidade do respondente.

Muito obrigada pela participação.

I. Perfil demográfico

1. Setor de atuação da Rede: _____
2. Cidade sede da Rede: _____
3. Número de associados atuais: _____
4. Ano de formação da Rede: _____
5. Número de empresas que entraram na Rede após a sua fundação: _____ empresas.
6. Número médio de empresas que ingressam na Rede por ano: _____ empresas.
7. Número médio de empresas que saem da Rede por ano: _____ empresas.

II. Questões gerais do processo de expansão do número de associados à Rede

8. Nosso processo atual de expansão do número de associados

- Poderia fazer **muito mais** para ajudar a aumentar o sucesso da rede
- Poderia fazer **mais** para ajudar a aumentar o sucesso da rede
- Não tem influência** negativa ou positiva no sucesso da rede
- Contribui** para o sucesso da rede
- Contribui significativamente** para o sucesso da rede
- Não existe** um processo de expansão do número de associados na Rede

9. Dê uma indicação de como foram encontrados os atuais parceiros

A Rede abordou _____% dos atuais parceiros

A Rede foi procurada por _____% dos atuais parceiros

10. Indique quem está envolvido com o processo de expansão do número de associados da Rede (mais de uma resposta pode ser marcada)

- Um especialista interno à Rede (escritório da Rede, especialista da Rede)
- Representantes de diferentes áreas (Marketing, Finanças, Compras, etc)
- Principais gestores da rede
- Entidade/empresa externa
- Equipe responsável pela expansão
- N/A

Outro:

11. Indique qual o potencial de crescimento, em termos percentuais, do número de associados na sua Rede

III. Processo de expansão do número de associados

12. Indique se as fases do processo de seleção de parceiros abaixo são realizadas na sua Rede. Indique também qual a importância que cada fase tem/teria para o processo de expansão do número de associados

É realizada na Rede?		Fase	Importância da fase para o sucesso do processo de expansão				
			Não importante 1	Pouco importante 2	Indiferente 3	Importante 4	Muito importante 5
Sim	Não						
		1. Criação de uma equipe para expansão do número de associados (equipe que é responsável por todo planejamento e execução da expansão do número de associados)					
		2. Identificação da necessidade de aumento do número de associados (diagnóstico de que a expansão do número de associados é favorável em dado momento que se encontra a rede)					
		3. Identificação das oportunidades de parcerias (reconhecimento de regiões geográficas que apresentariam potencial para novos associados)					
		4. Identificação dos critérios para seleção de novos associados (definição das características que são requeridas nos associados)					
		5. Determinação de uma lista de potenciais associados (confeção de lista de possíveis associados, identificados pela equipe responsável pela seleção ou que tenham procurado a rede)					
		6. Triagem da lista de potenciais associados, de acordo com critérios (escolha de associados que se enquadram nos critérios previamente estipulados)					
		7. Ranqueamento dos potenciais associados prospectados (ordenamento dos potenciais associados, de acordo com a adequação deles aos requisitos)					
		8. Escolha do(s) associado(s) (seleção do(s) associado(s) adequados aos requisitos e objetivos estipulados pela rede)					
		9. Negociação com potenciais associados (ajustes entre rede e novo associado quanto à forma de participação e demais assuntos que couberem)					
		10. Acordos legais (formalização da parceria, assinatura de documentos, contratos)					

IV Critérios para seleção de parceiros

13. Indique qual a importância você considera ter os seguintes critérios estratégicos para seleção de parceiros:

Critérios	Importância do critério para o sucesso do processo de seleção de associados				
	Não importante 1	Pouco importante 2	Indiferente 3	Importante 4	Muito importante 5
Compatibilidade estratégica (as estratégias do parceiro são compatíveis às da Rede; ele tem os mesmos objetivos e expectativas)					
Importância estratégica da Rede para o parceiro (quão importante é a Rede para o parceiro)					
Mais-valia para o cliente (fazer as atividades conjuntas agrega valor aos clientes)					
Complementaridade (parceiros mutuamente dependentes para alcançar os objetivos)					
Visão do parceiro para inovação (vontade de inovar, assumir riscos, ser criativo)					
Boa vontade para compartilhar recursos (recursos incluem funcionários, conhecimentos, produtos, capacidade de produção)					

14. Indique qual a importância você considera ter os seguintes critérios relacionados aos prospectados para seleção dos mesmos:

Critérios	Importância do critério para o sucesso do processo de seleção de associados				
	Não importante 1	Pouco importante 2	Indiferente 3	Importante 4	Muito importante 5
Experiências prévias com cooperação (conhecimentos relacionados às Redes, nível de experiência com gestão de Redes)					
Relações pessoais (fácil de conviver e se relacionar com o parceiro)					
Compromisso (comprometido com o sucesso da parceria)					
Motivação para cooperar (vontade de cooperar)					
Cultura organizacional (normas e valores da organização, aberta ou fechada, etc)					
Reputação do prospectado (a imagem do parceiro)					
Tamanho da empresa do prospectado (número de funcionários, a taxa de rotatividade dos funcionários)					
Condição de barganha (a posição do parceiro em comparação com outros concorrentes do mercado)					
Localização (local favorável às negociações entre os parceiros e entre empresa e clientes)					
Compatibilidade de objetivos (a empresa tem objetivos que podem ser buscados simultaneamente aos dos demais integrantes da Rede, e que sejam complementares)					
Vantagem por diminuição de custo (Economias de escala pela compra conjunta) (diminuição dos custos de cada associado pela adesão de mais associados e consequente divisão de custos de transações, aperfeiçoamentos, compras com preços diferenciados)					
Cultura cooperativa (os novos associados apresentam uma pré disposição para compartilhar conhecimentos)					

15. Indique qual a importância você considera ter os seguintes critérios relacionados aos recursos para seleção dos mesmos:

Critérios	Importância do critério para o sucesso do processo de seleção de associados				
	Não importante 1	Pouco importante 2	Indiferente 3	Importante 4	Muito importante 5
Recursos financeiros (Retorno sobre investimento, saúde financeira)					
Recursos tecnológicos (disponibilidade de recursos tecnológicos, complementaridades tecnológicas)					

V Questões finais

16. Além dessas fases e critérios citados, há outros que você acredita que devem ser empregados no processo de expansão do número de associados? Se sim, quais são?

17. Quais os pontos fortes do processo de expansão do número de associados realizado na sua Rede?

18. O que poderia melhorar no processo de expansão do número de associados na sua Rede?

19. Qual sua avaliação final quanto ao processo de expansão de associados desenvolvido na sua Rede? (de 0 a 10) Nota: _____

APÊNDICE 2
ROTEIRO DE ENTREVISTA – GESTORES DE REDES INTERORGANIZACIONAIS

I Perfil demográfico

1. Setor de atuação
2. Cidade sede da Rede
3. Número de associados
4. Ano de formação

II Processo de expansão do número de associados

5. Como ocorre o processo de expansão do número de associados atualmente na sua Rede?

6. Como você descreveria um processo ideal de expansão do número de associados, dada a realidade da sua Rede?