

## Com Quem Devem se Relacionar? Um Estudo para a Identificação e Análise dos Critérios de Seleção de Associados em Redes Interorganizacionais

Denise Rossato Quatrin<sup>†</sup>  
*Universidade Federal de Santa Maria*  
Breno Augusto Diniz Pereira<sup>‡</sup>  
*Universidade Federal de Santa Maria*

### RESUMO

A seleção de associados faz parte da estratégia em redes interorganizacionais. Um dos aspectos mais relevantes é a definição de critérios para a seleção, ou seja, características mínimas requeridas dos prospectados. O presente estudo visou identificar os critérios considerados mais importantes para a seleção de associados em redes interorganizacionais horizontais, descrevendo também a influência deles nas atividades da rede. Primeiramente, foram aplicados 120 questionários com gestores de redes interorganizacionais para identificar o grau de importância de critérios previamente tratados na literatura. Após isso, foram realizadas 16 entrevistas que possibilitaram identificar outros critérios, bem como compreender a influência deles nas atividades da rede. Dos 20 critérios da literatura, todos foram considerados com importância significativa pelos gestores, e foram acrescidos os seguintes critérios: idoneidade, perfil do empresário e tempo da empresa. Os resultados visam contribuir para a seleção de associados, bem como fornecer informações para a construção da literatura de redes interorganizacionais.

**Palavras-chave:** Redes interorganizacionais, Seleção de associados, Critérios, Pesquisa quanti-qualitativa.

### 1. INTRODUÇÃO

As redes interorganizacionais são constituídas, principalmente, a partir da percepção de que a união de forças entre empresas torna cada empresa mais forte perante problemas complexos. Child e Faulkner (1998) afirmam que as cooperações entre empresas são geralmente constituídas quando duas ou mais organizações colaboram entre si, diante de uma ameaça ao desenvolvimento, que seja comum para ambas, ou ainda, ante uma oportunidade que não seria alcançada caso as organizações atuassem individualmente. Mais recentemente, Gulati (2007) definiu-as como acordos duradouros entre duas ou mais empresas envolvendo troca, compartilhamento ou codesenvolvimento de produtos, tecnologias e serviços.

Apesar da utilização crescente de redes interorganizacionais, na prática organizacional e na literatura ainda há divergências quanto à utilização do termo, conforme se observa no trecho a seguir:

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

#### Autor correspondente:

<sup>†</sup> Universidade Federal de Santa Maria.  
E-mail: dequatrin@gmail.com  
<sup>‡</sup> Universidade Federal de Santa Maria  
E-mail: brenodpereira@gmail.com

Recebido: 20/11/2015.  
Revisado: 09/12/2015.  
Aceito: 16/02/2016.  
Publicado Online em: 06/02/2017

DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2017.14.3.4>



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)

Os mesmos autores introduziram o termo “whole network”, que caracterizaram como “um grupo de três ou mais organizações conectadas de modo a facilitar a realização de um objetivo comum. Isto é, as redes “... são muitas vezes criadas e governadas formalmente e orientadas a objetivos, ao invés de ocorrer por acaso” (PROVAN, FISH, SYDOW, 2007, p. 482).

Considerando-se que as redes interorganizacionais podem apresentar diferentes configurações, evidencia-se que o presente artigo tem como objeto de estudo as redes interorganizacionais caracterizadas da seguinte forma: a) organizações jurídicas formalmente constituídas; b) não têm um prazo de existência determinado; c) buscam atingir os objetivos dos parceiros assim como almejam atingir os seus próprios objetivos; d) o poder de decisão é realizado de forma participativa; e) possuem uma estrutura organizacional independentemente das empresas associadas. (QUATRIN, 2015).

Dadas as especificações, as redes interorganizacionais são formadas por organizações parceiras, as quais devem apresentar determinada interdependência, visando ao sucesso das ações conjuntas. Assim, na seleção de associados para compor uma rede interorganizacional, é imprescindível traçar e analisar o perfil das organizações prospectadas, considerando-se critérios específicos. Beamish e Banks (1987) corroboram essa afirmação quando declaram que a seleção de parceiros influencia o desempenho das redes interorganizacionais.

Com base nesse contexto, tem-se o seguinte problema de pesquisa: quais critérios devem ser observados quando da seleção de associados em uma rede interorganizacional horizontal, visando a uma parceria de sucesso?

Para responder ao problema de pesquisa, o presente estudo visa identificar, a partir da literatura e coleta de dados, os critérios considerados mais importantes para a seleção de associados em redes interorganizacionais horizontais, descrevendo também a influência deles nas atividades da rede.

Como embasamento dessa discussão, aborda-se a seguir a teoria pertinente às redes interorganizacionais e, mais especificamente, aos critérios para seleção de parceiros já identificados no contexto de diversos tipos de relacionamentos interorganizacionais. Após, relata-se o método utilizado neste estudo e, a partir dele, a apresentação e discussão dos resultados. O último capítulo do artigo contempla as considerações finais, com uma análise dos resultados, apreciação de contribuições e limitações do estudo, bem como sugestão de estudos futuros.

## 2. REDES INTERORGANIZACIONAIS: CONTEXTUALIZAÇÃO

As redes interorganizacionais são estratégias utilizadas amplamente para unir forças, 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.

Diante das diferentes tipologias que podem apresentar as redes interorganizacionais, Gulati e Gargiulo (1999) distinguem redes horizontais e redes verticais, e esta pesquisa restringe-se ao estudo de redes interorganizacionais horizontais, que englobam empresas de um mesmo setor, as quais permanecem legalmente independentes e cooperam em aspectos predefinidos (WEGNER e PADULA, 2010).

São inúmeros os objetivos iniciais estabelecidos na formação de relacionamentos interorganizacionais. A possibilidade de auferir aumento no poder de barganha, acesso a

novos mercados e a recursos escassos em relacionamentos interorganizacionais foi tratada por Pfeffer e Salancik (1978). Williamson (1985) abordou a motivação a partir da busca individual por redução de custos de transação, e Jarillo (1988) considera a motivação por competir estrategicamente. Ainda, Keil (2000) cita cinco fatores motivadores da formação de relacionamentos interorganizacionais: formação exigida, minimização dos custos, alcance aos recursos, aprendizagem, posicionamento estratégico.

Destaca-se que muitas redes interorganizacionais são formadas 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).

Dependendo dos objetivos para os quais ocorre a formação de uma rede, diferentes devem ser os critérios a serem analisados em empresas prospectadas. No contexto de relacionamentos interorganizacionais, a busca e o alcance dos objetivos traçados dependem do perfil das empresas associadas, o que remete à importância de se analisarem os critérios de seleção de associados, abordados a seguir.

### 3. CRITÉRIOS PARA A SELEÇÃO DE ASSOCIADOS

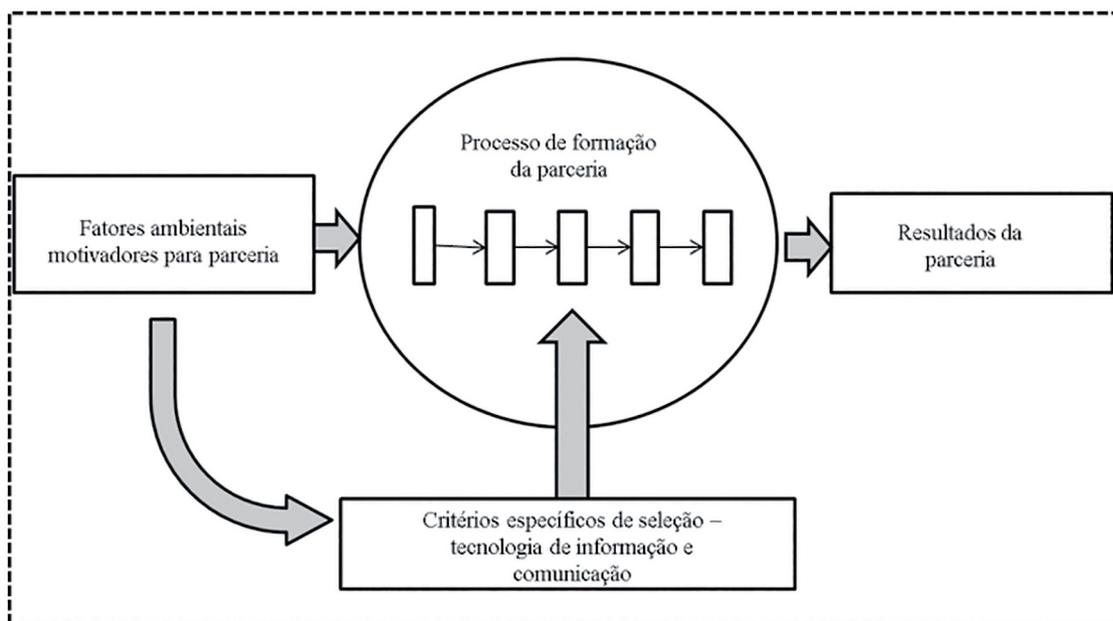
O perfil dos associados de uma rede interorganizacional está diretamente relacionado a sua atuação, bem como aos resultados obtidos nas atividades realizadas em conjunto. Nesse sentido, a seleção de associados a partir da análise de critérios previamente definidos torna-se essencial para a sustentabilidade de uma rede interorganizacional. Selecionar bons associados para redes interorganizacionais alavanca o negócio e melhora o desempenho de todos os integrantes das redes (EISENHARDT e MARTIN, 2000; IRELAND, HITT e VAIDYANATH, 2002).

O processo de seleção, que envolve a definição de critérios a serem analisados nas empresas prospectadas, vem sendo tratado como estratégico no funcionamento de relacionamentos interorganizacionais. Dacin, Hitt e Levitas (1997) afirmam que, apesar de a busca por parceiros adequados requerer cuidado e tempo, a escolha de parceiros é um fator importante, que afeta o desempenho de um relacionamento.

Evidenciando a influência dos critérios para a seleção de parceiros, 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 *framework* foi construído a partir de estudos anteriores e da realização de entrevistas. O resultado do estudo está exposto na figura 1.

Na figura 1 fica evidente a influência dos critérios de seleção de parceiros para a formação de uma parceria, o que está diretamente relacionado aos resultados obtidos com as suas atividades. No caso, os autores identificaram que fatores ambientais, tais como a convergência, motivam as parcerias. O processo de formação da parceria inclui diversas fases, das quais a de seleção é uma das mais importantes. E, por fim, o processo de formação da parceria interfere nos resultados obtidos com a parceria.

No que tange à relação entre os critérios de seleção utilizados e a sustentabilidade de um relacionamento, Galbraith (1998), Dekker (2004), Dyer e Chu (2003) e Klein e Pereira (2014) 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. De forma complementar, Bierly III e Gallagher (2007) afirmam que a identificação de critérios para seleção de parceiros é uma pré-condição para o sucesso de um relacionamento interorganizacional.



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

**Figura 1.** Framework para formação de parcerias e seleção de parceiros.

Sabendo-se, então, da importância da definição de critérios para seleção de associados, tendo em vista a busca pelo sucesso de uma parceria, tem-se a seguir um compilado dos critérios citados na literatura de diversos tipos de relacionamentos interorganizacionais (quadro 1).

Expostos os principais critérios para a seleção de parceiros em relacionamentos interorganizacionais, apresenta-se o método utilizado para a coleta e análise de dados.

#### 4. MÉTODO

O presente estudo visa identificar, com base em evidências teóricas e coleta de dados primários, os critérios considerados mais importantes para seleção de associados em redes interorganizacionais horizontais, e a influência nas atividades da rede.

Primeiramente, foram buscados os critérios para seleção de associados ressaltados na literatura de diferentes tipos de relacionamentos interorganizacionais, já expostos no referencial teórico. Eles foram ponto de partida para a construção do questionário, que foi composto de duas partes (quadro 2): I Perfil demográfico e II Critérios para seleção de parceiros. A parte II foi subdividida em três: estratégicos, relacionados aos prospectados e relacionados aos recursos.

Para cada critério, a amostra indicou o grau de importância, considerando-se uma escala *likert* de 5 pontos: não importante (1), pouco importante (2), indiferente (3), importante (4) e muito importante (5). O questionário foi aplicado a 120 gestores de redes interorganizacionais, os quais ocupam o cargo de presidente ou do responsável pelo processo de expansão de associados. Do total, 62 questionários foram aplicados pessoalmente e 58 foram preenchidos *online*. A análise dos questionários foi feita a partir do cálculo de médias e Alpha de Cronbach para os 3 subgrupos de critérios.

Ainda, foram realizadas entrevistas presencialmente com 16 gestores aos quais foram denominados aleatoriamente como E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E14, E15 e E16 para manter o anonimato das respostas. Os gestores entrevistados ocupam o cargo de presidente ou são os responsáveis pelo processo de expansão de associados; nesse cargo podem ser associados ou contratados para assumir a função. A partir de

**Quadro 1.** Critérios para a seleção de parceiros

Critério	Ideia central	Autores
Compatibilidade estratégica	As estratégias do parceiro são compatíveis às da Rede; ele apresenta as mesmas políticas e táticas, o que assegura alinhamento de objetivos	Williams e Lilley (1993); Dacin, Hitt e Levitas (1997); Hagedoorn e Duysters (2002); Das e Teng (2002); Wahyuni (2003); Chen, Lee e Wu (2008); Duysters, 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 agregar 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); Kanter (1994); Dacin, Hitt e Levitas (1997); Spekman, Isabella e Macavoy (2000); Hagedoorn e Duysters (2002); Das e Teng (2002); Doumaet 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); Holtrugge (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, Isabella e Macavoy (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); Vlaaret 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 as 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.

um roteiro semiestruturado de entrevista, os entrevistados foram questionados quanto aos critérios que consideram importantes na seleção de associados, com a relativa justificativa. Além disso, os entrevistados puderam fazer comentários gerais acerca de como os gestores percebem a relevância da análise dos critérios nos prospectados. Foi realizada a análise interpretativa das entrevistas que, segundo Ricoueur (2000), pressupõe a inclusão do sujeito pesquisador na interpretação dos dados.

Os resultados obtidos com o método especificado estão expostos a seguir.

## 5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, aborda-se primeiramente o perfil das redes interorganizacionais que compõem a amostra do estudo e, após, são apresentados e descritos os resultados relativos aos critérios para seleção de associados.

### 5.1. PERFIL DA AMOSTRA

De modo a melhor compreender o contexto do estudo, apresenta-se uma caracterização das redes interorganizacionais componentes da amostra, a qual é formada por redes interorganizacionais que possuem, em média, 10 anos de atuação – 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

**Quadro 2.** Questões que compõem o questionário

Construto	Definição	Variáveis	Explicação	Principais autores
I Perfil demográfico	Características que definem e particularizam cada rede interorganizacional pesquisada.	1 2 3	Setor de atuação Número de associados Ano de formação	
II 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 estar sendo utilizados nas redes interorganizacionais da amostra	Geringer (1991); Walters, Peters e Dess (1994); Doz (1996); Dacin, Hitt e Levitas (1997); Das e Teng (1998); Doumaet 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	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 aos recursos 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	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)

Fonte: elaborado pelos autores.

ano de 2000 caracteriza-se pela formação de 8 redes da amostra, número que supera todos os de anos anteriores. Esse incremento no número de redes no ano de 2000 pode estar relacionado ao Programa Redes de Cooperação\*, não somente por algumas delas terem sido formadas pelo Programa, mas também pela influência que ele teve na formação de redes interorganizacionais à parte do Programa. Merecem destaque também os anos de 2004 e 2013, quando houve a formação de 12 redes interorganizacionais, sendo esse o valor anual mais alto.

A amostra é composta por redes de diferentes setores, dos quais o de comércio é o que apresenta maior representatividade, com 42,06%. O que se destaca a seguir é o setor de serviço, atividade desempenhada por 32,54% da amostra. Ainda, 18,25% da amostra atuam com atividades industriais, e 7,14% desempenham atividades econômicas agroindustriais.

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 possui 410, perfazendo uma média de 43,67 associados.

Dado o perfil da amostra, apresentam-se a seguir os principais resultados referentes aos critérios para seleção de associados.

## 5.2 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 definiram, numa escala de 0 a 5, a importância relativa, e a média das respostas está exposta na figura 2, que apresenta a média de cada critério, agrupando-os segundo os subgrupos de critérios.

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 ao comprometimento dos associados na busca dos objetivos em comum. Esse panorama é positivo, e os autores Doumaet 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 a questões mais estratégicas.

Apesar de nenhum critério ter recebido como média um valor menor que “3”, ressalta-se que as três menores médias foram de critérios relacionados aos prospectados. A média 3,05 para o *tamanho da empresa* possibilita compreender que a amostra considera com indiferença o fato de as empresas associadas terem um perfil parecido no tocante, por exemplo, ao número de empregados. Essa indiferença apontada para o critério *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

\* O Programa Redes de Cooperação foi uma iniciativa lançada em 2000 pela Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI) do Rio Grande do Sul. Atualmente, o Programa é desenvolvido pela Secretaria da Economia Solidária e Apoio à Micro e Pequena Empresa (SESAMPE), sendo que o objetivo é “fomentar a cooperação entre empresas, gerar um ambiente estimulador ao empreendedor e fornecer suporte técnico necessário à formação, consolidação e desenvolvimento das Redes”.

prévias com cooperação pressupõe também que o prospectado possua conhecimentos relacionados às redes e um nível de experiência com gestão de redes. No que se refere ao aspecto negativo desse critério, os gestores E2, E7, E8, E11 e E13 citaram o fato de que as empresas que já participaram de redes, 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. O entrevistado E2 afirmou que “preferimos que nossos associados nunca tenham tido experiências anteriores em redes. Só assim para eles não chegarem com vícios de outras redes”. Já o entrevistado E11 afirmou que “é melhor quando o associado está em rede pela primeira vez, porque daí ele conhece nossa forma de trabalho e não faz comparações com a experiência que pra ele não foi boa.”

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, nas entrevistas 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 de que dispõem. Em outro contexto, no entanto, Duisters, Duysters e De Man (2011) encontraram que os recursos financeiros são preditores importantes para o desempenho das empresas na parceria. Uma explicação para tal diferença pode estar nos moldes como se dão os compartilhamentos de recursos em cada tipo de relacionamento interorganizacional.

Ainda, para complementar os aspectos ressaltados para cada critério, a figura 2 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.

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 1).

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 (escore 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 adotaram-se valores de alfa de Cronbach iguais ou superiores a 0,7, conforme sugerido por Hairet *al.*, (2005).

Dadas as informações da tabela 1, 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.

Os respondentes também puderam ressaltar critérios que acham importantes para a análise dos prospectados, que não tinham sido tratados no questionário. Salienta-se o critério de *idoneidade*, que foi lembrado por 8 respondentes (E1, E2, E3, E6, E10, E12, E15 e E18). Em relação a esse 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 perante a comunidade e os fornecedores.

O critério *perfil do empresário* também foi citado como importante por 5 respondentes (E3, E9, E13, E14 e E17). Nesse critério, os gestores consideram a avaliação da

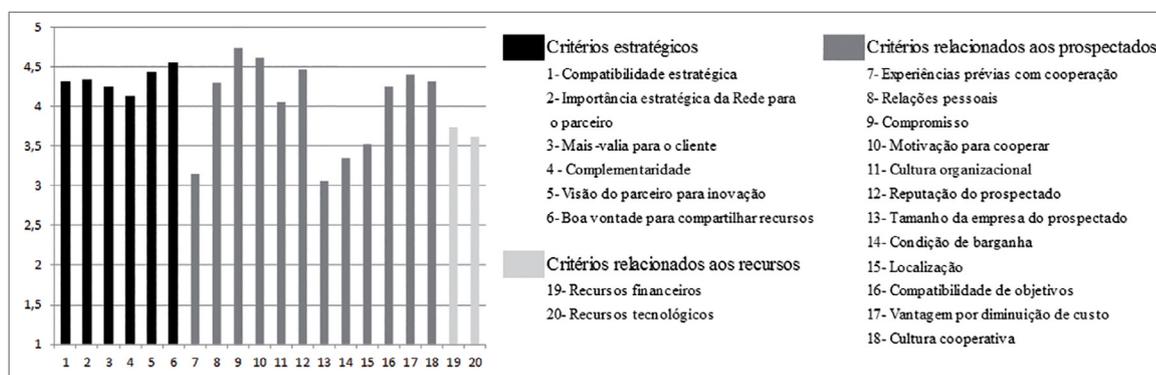


Figura 2. Média da importância dada a diferentes critérios para a seleção de associados

Fonte: dados da pesquisa

experiência em gestão do dono da empresa, além da sua visão de futuro 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 à assiduidade, ao envolvimento na gestão e mesmo à sustentabilidade da parceria. E9 afirma que “a rede se forma a partir dos relacionamentos e por isso é que nos interessa conhecer o perfil do gestor da empresa. Se a gente analisa como ele lida na gestão da empresa, já consegue saber como ele vai se comportar com a rede.”

Além desses critérios, os gestores E1 e E14 também salientaram a importância de conhecer o tempo da empresa no ramo de atuação. Segundo E14, “o tempo de atuação demonstra a capacidade da empresa de superar dificuldades e, quanto maior o tempo de atuação, mais reconhecida é a empresa, o que fortalece também a imagem da rede.”

Considerando-se, então, a coleta de dados realizada a partir da aplicação de questionários e realização de entrevistas, tem-se a seguir o quadro 3 com os critérios que a amostra de redes interorganizacionais considera importante para a seleção de associados, com as relativas especificações.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como principal objetivo identificar os critérios para seleção de associados mais importantes em redes interorganizacionais horizontais, propondo-se ainda a descrever a influência deles nas atividades da rede.

A primeira parte da coleta de dados foi realizada a partir de questionário, contemplando uma amostra de 120 redes interorganizacionais. A amostra é composta por redes que têm, em média, 10 anos de atuação e 43,67 associados. Vinte foram os critérios pesquisados *a priori*, divididos da seguinte forma: 6 critérios estratégicos, 12 critérios relacionados aos prospectados e 2 critérios relacionados às tarefas. Desses, os *critérios relacionados aos prospectados* foram considerados como os mais importantes a serem avaliados quando da seleção de novos associados, com uma média de 4,34.

Dos vinte critérios pesquisados, evidenciou-se que o *compromisso* teve a maior média (4,73) e está relacionado ao comprometimento do associado com o sucesso da parceria.

Tabela 1. 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

**Quadro 3.** Relação de critérios para a seleção de associados

Categoria de critérios	Critérios	Definição	Autores	Comentários da amostra
Critérios estratégicos	Compatibilidade estratégica	As estratégias do parceiro são compatíveis às da Rede; ele apresenta as mesmas políticas e táticas, o que assegura alinhamento de objetivos.	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)	Clareza da empresa e da rede acerca dos seus planejamentos
	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)	O parceiro só continuará como associado se houver a percepção de que a Rede agrega valor a sua empresa.
	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)	É positivo que o novo associado agregue valor ao cliente, ao fazer uso da marca da rede.
	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); Doumaet al. (2000); Poppo e Zenger (2002); Wahyuni (2003); Varis, Kuivalainen e Saarenketo (2005); Vlaar et al. (2006); Duisters, Duysters e De Man (2011)	Associados devem ter características/recursos que, somados, possibilitem o alcance dos objetivos comuns.
	Visão do parceiro para inovação	Vontade de inovar, assumir riscos, ser criativo	Das e Teng (1998); Varis e Conn (2002); Holmbrugge (2004); Dacin, Hitt e Levitas (2007); Duisters, Duysters e De Man (2011)	Predisposição para mudar procedimentos e práticas a fim de conseguir melhores resultados.
	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)	O compartilhamento de recursos é fundamental para o crescimento conjunto dos integrantes da rede.
Critérios relacionados aos prospectados	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)	Os conhecimentos trazidos de outras cooperações contribuem para o crescimento da rede, mas as regras e procedimentos diferem e o novo associado deve adaptar-se ao novo panorama.
	Relações pessoais	Fácil de conviver e se relacionar com o parceiro	Dacin, Hitt e Levitas (1997); Duysters et al. (1999); Dacin, Oliver e Roy (2007); Duisters, Duysters e De Man (2011)	Relacionamento favorável ao bom convívio no ambiente da rede.
	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)	Disposição de tempo e dedicação às atividades da rede.
	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)	É imprescindível a cooperação entre os associados para assegurar ganhos conjuntos.

	Cultura organizacional	Normas e valores da organização, 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); Vlaaret al. (2006); Chen, Lee e Wu (2008); Duisters, Duysters e De Man (2011)	Não interfere muito no andamento da rede. Deve apenas ser minimamente afim para evitar conflitos que enfraqueçam as relações e os ganhos em rede.
	Reputação do prospectado	A imagem do prospectado	Duysters et al. (1999); Dacin, Oliver e Roy (2007); Duisters, Duysters e De Man (2011)	Nível de credibilidade perante a comunidade e os fornecedores.
	Tamanho da empresa do prospectado	Número de empregados, tamanho da estrutura física	Kogut (1988); Williams e Lilley (1993); Brouthers, Brouthers e Wilkinson (1995); Tracey, Vanderembse e Lim (1999); Duisters, Duysters e De Man (2011)	Tamanho mínimo para conseguir desenvolver suas atividades, de acordo com o setor.
	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)	Quanto melhor for a condição de barganha, mais favorável é para a rede.
	Localização	Local favorável às negociações entre os parceiros e entre empresa e clientes	Geringer (1991); Marxt e Link (2002)	Garantia de que a localização não seja impeditivo para a participação da empresa nas atividades e reuniões da rede, e que possa fazer as operações logísticas, caso necessário.
Critérios relacionados aos prospectados	Compatibilidade de objetivos	A empresa tem objetivos que podem ser buscados simultaneamente aos dos demais integrantes da Rede, e que sejam complementares	Bronder e Pritzl (1992); Brouthers, Brouthers e Wilkinson (1995)	Os objetivos buscados em rede devem atender também aos objetivos do prospectado.
	Vantagem por diminuição de custo	Economias de escala pela compra conjunta; diminuição dos custos de cada associados pela adesão de mais associados e consequente divisão de custos de transações, aperfeiçoamentos, compras com preços diferenciados	Geringer (1991); Stafford (1994); Perks (2000)	Análise do quanto o prospectado pode contribuir para a diminuição dos custos compartilhados ou em melhores negociações em compras conjuntas
	Cultura cooperativa	Os novos associados apresentam uma predisposição para compartilhar conhecimentos	Bronder e Pritzl (1992); Stafford (1994); Brouthers, Brouthers e Wilkinson (1995); Perks (2000)	A cooperação reflete na confiança a ser criada entre os associados.
	Idoneidade	Os novos associados (empresa e empresário) devem ter um comportamento idôneo e cumprir com suas obrigações legais.	Critério que emergiu da coleta de dados.	Comportamento adequado para com a comunidade e fornecedores. Análise das certidões negativas (INSS, Receita Federal, ICMS, dentre outros)
	Perfil do empresário	Características pessoais do gestor da empresa; perspectivas para a empresa.	Critério que emergiu da coleta de dados.	Experiência em gestão, visão de futuro.
	Tempo de existência da empresa	Tempo de atuação da empresa no ramo de atividade	Critério que emergiu da coleta de dados.	Quanto maior o tempo, melhor é a avaliação.
		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)
Critérios relacionados aos recursos	Recursos tecnológicos	Disponibilidade de recursos tecnológicos, complementaridades tecnológicas	Das e Teng (1998); Spekman, Isabella e Macavoy (2000); Nielsen (2003); Chen, Lee e Wu (2008); Duisters, Duysters e De Man (2011)	Recursos tecnológicos suficientes para que possa trabalhar no ramo de atuação

Salienta-se que todos os critérios pesquisados no questionário foram considerados pela amostra com uma média superior a 3,0, o que leva à compreensão de que, mesmo tendo sido retirados de literatura relacionada a diferentes tipos de relacionamentos interorganizacionais, todos se aplicam à realidade das redes interorganizacionais horizontais.

Com base nessa identificação, foram realizadas entrevistas com gestores de 16 redes interorganizacionais, de onde emergiram outros três critérios considerados importantes para a seleção de associados: idoneidade, perfil do empresário e tempo da empresa.

Ainda, a amostra entrevistada ressaltou três aspectos 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 delas, 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; 3. os critérios devem ser revistos periodicamente a fim de se adaptarem às mudanças e demandas do mercado e da própria rede interorganizacional.

Considerando-se a abrangência e a profundidade dos resultados alcançados a partir da aplicação de método quanti-qualitativo, entende-se que os critérios identificados e descritos possam contribuir para um melhor processo de seleção de associados. Em termos teóricos, a pesquisa contribui por trazer à tona uma realidade de redes com peculiaridades que merecem estudos específicos.

No entanto, o estudo apresenta algumas limitações. Os pesquisadores estudam conjuntamente as redes interorganizacionais horizontais da amostra, independentemente de especificidades de setor, número de associados ou quaisquer outros critérios de caracterização. Dado isso, as afirmações e proposições devem ser relativizadas ao contexto individual de cada rede interorganizacional.

Com as evidências encontradas, sugere-se que estudos futuros investiguem a relação de cada critério de seleção de parceiros com o sucesso da parceria.

## 7. REFERÊNCIAS

- ATOUBA, Y.; SHUMATE, M. Interorganizational networking patterns among development organizations. *Journal of Communication*, v. 60, n. 2, p. 293-317, 2010.
- 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.
- BIERLY III, P. E.; GALLAGHER, S. Explaining alliance partner selection: Fit, trust and strategic expediency. *Long Range Planning*, v. 40, p. 134-153, 2007.
- 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.
- 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.
- 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. A Resource-based Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management*, V. 26, P. 31-61, 2000.
- 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.
- DEVLIN, G.; BLEAKLY, M. Strategic alliance: guidelines for success. *Long Range Planning*, v. 21, n. 5, P. 18-23, 1988.
- 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.
- DUYSTERS, 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.
- 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.
- EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, v. 21, p. 1105-1121, 2000.
- 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.
- 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, 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.
- HAIR JR., J. F.; BARRY, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- 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.
- 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.
- JARILLO, J. C. On strategic networks. *Strategic Management Journal*, v. 9, n. 1, p. 31-41, 1988.
- KANTER, R. M. The art of alliances. *Harvard Business Review*, v. 72, n. 4, p. 96-108. 1994.
- KEIL, T. *Strategic Alliances – A review of the state of the art*. Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business. Working paper Series. 2000.
- 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.
- KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D. Contribuições para a gestão de redes interorganizacionais: Fatores determinantes para a saída de empresas parceiras. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 20, n. 2, 2014.
- KOGUT, B. Joint ventures: theoretical and empirical perspective. *Strategic Management Journal*, v. 9, n. 4, p. 319-332, 1988.

- 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.
- LEE, S.; MONGE, P. The coevolution of multiplex communication networks in organizational communities. *Journal of Communication*, v. 61, n. 4, p. 758-779, 2011.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- PERKS, H. Marketing information exchange mechanisms in collaborative new product development. *Industrial Marketing Management*, v. 29, n. 2, p. 179-189, 2000.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York, 1978
- 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.
- 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.
- QUATRIN, D. R. *A expansão do número de associados em redes interorganizacionais como estratégia de crescimento: proposição de um modelo*. 2015. 158 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria.
- 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](http://www.sesampe.rs.gov.br/redes_cooperacao.php#mapa)>. Acesso em: 10 set. 2014.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- WEGNER, D.; PADULA, A. D. Governance and management of horizontal business networks: an analysis of retail networks in Germany. *International Journal of Business and Management*, v. 5, n. 12, p. 74-88, 2010.
- 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.
- WILLIAMSON, O. *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: Free Press, 1985.