

# Insucesso em redes de cooperação

## Estudo multicaseos

por Paulo Barcellos, Margareth Borella, Jucelda Peretti e Ademar Galelli

**RESUMO:** O objetivo deste estudo é identificar as possíveis causas que levaram algumas redes de cooperação a encerrarem suas atividades. As seis redes que integraram essa pesquisa faziam parte do Programa de Redes de Cooperação da Universidade de Caxias do Sul em convênio com o governo do Estado do Rio Grande do Sul – SEDAI. Utilizando a metodologia de estudo multicaseos e com o apoio de um instrumento de pesquisa semiestruturado foram entrevistadas duas empresas em cada rede de cooperação inativa. A análise de discurso destes respondentes indica que aspectos associados ao individualismo e à falta de confiança, comprometimento e liderança entre os membros estão entre os 12 motivos que levaram à extinção da rede.

**Palavras-chave:** Redes, Cooperação, Insucesso, Estudo Multicaseos

**TITLE:** Failure in collaborative networks: A multicase study

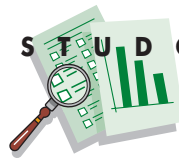
**ABSTRACT:** The purpose of this study is to identify possible causes that led some collaborative networks to close. The six networks that took part in this study were formed according to the Collaborative Networks Program of the Government of the State of Rio Grande do Sul (Brazil), under the local supervision of the University of Caxias do Sul. The methodology is based on multiple cases. Company managers of the networks that broke down were interviewed based on a semi-structured instrument. From respondents' answers it is possible to pinpoint individualism, lack of trust, lack of commitment, and lack of leadership among the 12 reasons that led the collaborative networks to fail.

**Key words:** Collaborative Networks, Cooperation, Failure, Multicase Study

**TITULO:** El fracaso en redes de cooperación: Estudio multi-caso

**RESUMEN:** El objetivo de este estudio es identificar las posibles causas que llevaron a algunas de redes de cooperación a cerrar sus actividades. Las seis redes que participan en esta investigación hacían parte del Programa de Redes de Cooperación de la Universidad de Caxias do Sul, en asociación con el gobierno del estado de Rio Grande do Sul – SEDAI. Utilizando la metodología de estudios multi-caso y con el apoyo de un instrumento de investigación semiestruturado, se entrevistaron dos empresas en cada red de cooperación inactiva. Un análisis de las respuestas de los encuestados, indicó que los aspectos relacionados con el individualismo y la falta de confianza, ha comprometido el liderazgo entre los miembros, y estos se encuentran entre las 12 razones que llevaron a la extinción de la red.

**Palabras-clave:** Redes de Cooperación, Fracaso, Estudio Multi-Caso



**R**edes de cooperação são apontadas como uma configuração que pode contribuir para a sustentabilidade de pequenas e médias empresas. A sustentabilidade pretendida neste tipo de arranjo está geralmente associada à competitividade. Historicamente, a competitividade foi sendo gerada quase que exclusivamente pelo esforço individual das organizações. Nesse contexto, a cooperação e a competição foram visualizadas ao longo de décadas como uma dualidade quase que indissolúvel no campo da competitividade e da estratégia empresarial. O modelo híbrido de cooperar para competir só começou a ganhar força com os estudos de Brandenburger e Stuart (1996) e Brandenburger e Nalebuff (1996) que popularizam o termo coopetição (Rodrigues *et al.*, 2007). Porter (1998), o idealizador das estratégias de competição por empresas individuais, passou a considerar também a estratégia de cooperação como uma alternativa de competir e de desenvolver uma vantagem competitiva.

O debate sobre redes de cooperação ampliou-se. Estas se tornaram cada vez mais difundidas, chamando a atenção de órgãos governamentais de vários países, o que proporcionou também uma visão empreendedora e social a esta abordagem. De fato, empresas que sempre empreenderam

sozinhas precisam aprender a trabalhar de forma cooperativa, desenvolvendo atributos necessários à cooperação. A falta desses atributos pode ser responsável pela desistência das empresas de cooperarem umas com as outras.

O Programa Redes de Cooperação da Universidade de Caxias do Sul (UCS) surgiu a partir da iniciativa conjunta do governo do estado do Rio Grande do Sul, interessado em estimular as empresas de pequeno porte, e da UCS, que se encontra totalmente inserida e comprometida com a comunidade de Caxias do Sul e com os municípios das cercanias, onde 80% das empresas têm menos de 10 funcionários. Por isso, tornou-se importante identificar os motivos que levaram empresas integrantes dessas redes de cooperação a abandoná-las. Esta identificação poderá auxiliar na construção de novas redes, tomando-se medidas mais assertivas e, principalmente, no apoio às já existentes. A questão da pesquisa, portanto, é: quais são os motivos que levaram empresas integrantes de redes de cooperação a abandoná-las?

### O sucesso em redes de cooperação

O arcabouço teórico sobre estratégias de cooperação e de coopetição fundamenta a abordagem de redes de coope-

---

#### Paulo Fernando Pinto Barcellos

pfpbarce@ucs.br

Doutorado em Engenharia Mecânica e Industrial pela Marquette University, EUA. Professor do PPGA da Universidade de Caxias do Sul, Brasil.

*Doctor in Mechanical and Industrial Engineering by Marquette University, USA. Professor of PPGA of University of Caxias do Sul, Brazil.*

Doctorado en Ingeniería Mecánica e Industrial por la Marquette University – EUA. Profesor PPGA de la Universidade de Caxias do Sul, Brasil.

#### Margareth Rodrigues de Carvalho Borella

mrcborel@ucs.br

Doutorada em Administração pela UFRGS, Brasil. Professora e Pesquisadora no Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, Brasil.

*Doctor in Administration by UFRGS, Brazil. Professor and Researcher of the Administration Degree of University of Caxias do Sul, Brazil.*

Doctorada en Administración de Empresas de la UFRGS – Brasil. Profesora e Investigadora en el Curso de Administración de Empresas en la Universidade de Caxias do Sul, Brasil.

#### Jucelda de Lourdes Gonzato Peretti

jlgperet@ucs.br

Mestre em Administração pela Universidade de Caxias do Sul, Brasil. Professora do Curso de Administração e Coordenadora Institucional do Programa Redes de Cooperação da UCS.

*Master in Business Administration by University of Caxias do Sul, Brazil. Professor and Program Coordinator Institutional Cooperation Network of UCS, Brazil.*

Master en Administración de Empresas de la Universidade de Caxias do Sul – Brasil. Profesora de Gestión y Coordinadora Institucional del Programa de Redes de Cooperación en UCS.

#### Ademar Galelli

agalelli@ucs.br

Doutorado em Engenharia Mecânica e Industrial pela Marquette University, EUA. Professor do PPGA da Universidade de Caxias do Sul, Brasil.

*Doctor in Mechanical and Industrial Engineering by Marquette University, USA. Professor of PPGA of University of Caxias do Sul, Brazil.*

Doctorado en Ingeniería Mecánica e Industrial por la Marquette University – EUA. Profesor del PPGA de la Universidade de Caxias do Sul, Brasil.

Recebido em dezembro de 2010 e aceite em abril de 2012.

*Received in December 2010 and accepted in April 2012.*

ração. Brandenburger e Stuart (1996) definem os coopetidores [junção de cooperantes com competidores, a partir da tradução do conceito original em inglês de *coopetitors* e *coopetition*] como competidores que formam uma estrutura de múltiplos relacionamentos e de interdependência das firmas rumo a uma rede de valor. Neste contexto, a coopetição revela-se como uma estratégia de interdependência que permite às firmas simultaneamente competirem e gerenciarem objetivos para criar valor e vantagem competitiva (Dagnino e Padula, 2002).

O primeiro passo para o sucesso de redes de cooperação é a pré-disposição das empresas em cooperar umas com as outras. Cooperação tem se revelado como uma estratégia importante para conferir sustentabilidade principalmente às empresas de pequeno porte, que enfrentam dificuldades inerentes à competitividade. Estudos têm apontado que empresas configuradas em rede conseguem aumentar sua competitividade na produção, no desenvolvimento e lançamento de novos produtos, no acesso às novas tecnologias e matérias-primas e em conhecimento de fornecedores (Balestrin; Vargas e Fayard, 2005; Barcellos *et al.*, 2008; Olave e Amato Neto, 2001; Peretti *et al.*, 2010; Verschoore e Balestrin, 2008).

**Estudos têm apontado que empresas configuradas em rede conseguem aumentar sua competitividade na produção, no desenvolvimento e lançamento de novos produtos, no acesso às novas tecnologias e matérias-primas e em conhecimento de fornecedores.**

A pergunta que tem permeado alguns dos estudos de redes de cooperação é: «quais são os elementos que precisam estar presentes nesses tipos de organizações híbridas, uma vez que as empresas integrantes, em sua maioria, pertencem ao mesmo segmento de mercado, e, individualmente, disputam os mesmos clientes?». A presença destes elementos tende a contribuir para o sucesso de redes de cooperação e não são explicados exclusivamente pelas teorias de Custos de Transação e de Dependência de Recursos (Wegner *et al.*, 2006). Segundo Zawislak e Furlanetto

(2000), tais elementos estão associados à confiança, reputação e lealdade nas transações, os mesmos da cooperação entre indivíduos.

Para Wegner *et al.* (2006), a existência de objetivos comuns entre os participantes, regras e sanções claras, participação nas decisões, comunicação entre os membros e apoio técnico à rede são outros elementos que tendem a contribuir para o sucesso de configuração em redes de cooperação. Envolvimento e comprometimento são duas dimensões que, na visão de Hardy *et al.* (2003), são fundamentais para a colaboração que é intrínseca à cooperação.

Aprendizado, cooperação, desenvolvimento de lideranças, quebra de paradigmas, confiança, estratégias utilizadas para a tomada de decisões, comprometimento, percepção de valor são atributos citados por gestores de empresas associadas a uma Rede de Cooperação, como necessários para a manutenção e ascensão da mesma. Bem como a busca, principalmente por empresas de micro a médio porte, de maior competitividade, como propulsora da inserção da empresa em uma Rede (Barcellos *et al.*, 2008; Peretti *et al.*, 2010).

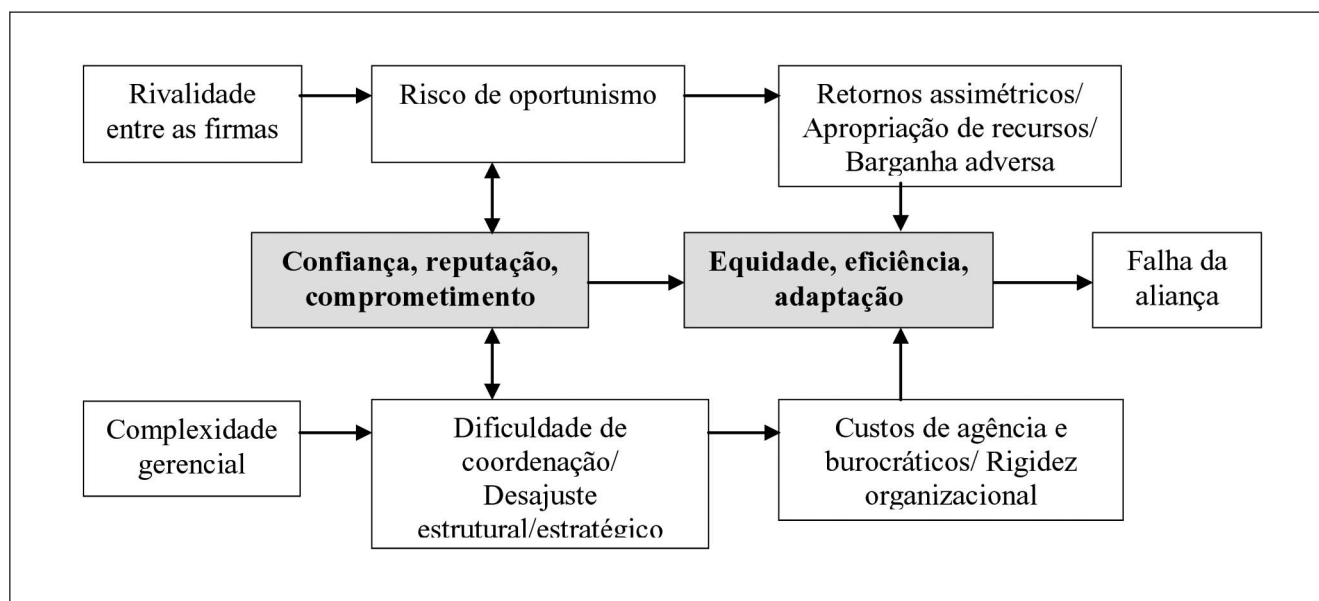
Todeva e Knok (2005) apontaram que nos estudos sobre organizações híbridas ainda há mais perguntas do que respostas. São estas lacunas teóricas e empíricas que veem dando ímpeto às pesquisas sobre redes de cooperação.

### O insucesso em redes de cooperação

O modelo (Figura 1, p. 52) de Park e Ungson (2001) tem sido utilizado como referência nos estudos de insucesso em redes de cooperação (Wegner e Padula, 2008; Pereira *et al.*, 2010). Segundo o modelo, problemas relacionados com a confiança, reputação e comprometimento entre os membros da rede abalam os objetivos desejados dessa configuração interorganizacional que são de equidade, eficiência e adaptação em uma rede de cooperação, levando à falha na aliança e conseqüentemente ao seu insucesso.

A Figura 1 é elucidativa, pois indica que a falha da aliança emerge da predominância do paradigma da competição entre os membros. O efeito resultante é que as empresas continuam se enxergando como rivais, dando *chance* para o oportunismo, devido aos integrantes não disporem de todas as informações no mesmo momento. Como decorrência,

Figura 1  
Um modelo integrativo de fracasso de alianças



Fonte: Park e Ungson (2001)

algumas empresas, com oportunismo, podem obter retornos maiores do que as outras. Mesmo que este efeito não se concretize, a percepção dessa assimetria entre os membros é suficiente para dar início ao colapso na cooperação. O oportunismo convive com um paradoxo, pois ele é a causa principal para as falhas de mercado, bem como para a existência das organizações (Williamson, 1985).

A presença de culturas diferentes na mesma rede é inquestionável, cada membro traz consigo a sua maneira de fazer negócios e de lidar com a cooperação, confiança, lealdade e comprometimento. Tais diferenças podem ser geradoras de conflitos internos que comprometem a criação de sinergias, necessárias à operação em rede. Corso e Fossa (2008) sugerem que o ideal seria a criação de uma única cultura na rede contra a qual alguns grupos se posicionam, gerando conflito com as demais empresas, cuja solução recai sobre «excluir-se da rede» ou «acatar a decisão da rede, deixando-se influenciar pela cultura única».

A não obtenção de benefícios econômicos também é um dos motivos que levam as empresas a saírem de suas redes. O volume dos benefícios obtidos pela aliança não é sufi-

ciente para superar os custos de gerenciamento da rede, em parte porque os recursos agregados pelos membros não são suficientes para viabilizá-la (Wegner e Padula, 2008).

A falta de metas comuns e de objetivos entre os integrantes compromete o motivo de existência da própria rede cujos motivos, no estudo de Zineldin e Dodourova (2005), foram exclusivamente financeiros no início, mas passaram a ser de conteúdo estratégico e gerencial a longo prazo.

### Metodologia

A pesquisa é de natureza qualitativa baseada em estudo multicase de seis redes de cooperação que foram extintas a partir do ano de 2004 dentro do Programa de Redes de Cooperação da Universidade de Caxias do Sul. O estudo de caso segundo Yin (2001) é adequado para investigar um fenômeno contemporâneo, neste caso, a estratégia de cooperação no escopo de redes de cooperação, dentro de um contexto da vida real.

Com base nesse critério, as seis redes identificadas correspondem a toda população de redes inativas no período de 2004 a 2010. As redes objeto deste estudo se enquadram

nos seguintes setores da atividade econômica: calçados de couro, móveis, vinho e derivados da uva, organizações não-governamentais, comércio e serviços em segurança e tecnologia, e vidraçarias. Foram entrevistadas duas empresas em cada rede, totalizando 12 empresas. As empresas entrevistadas pertencem, portanto, aos setores da indústria, comércio, serviços e organizações não-governamentais sem fins lucrativos. Foram selecionados para as entrevistas dois respondentes de cada rede.

Dentre os entrevistados selecionados, um teria de ter ocupado, obrigatoriamente, a presidência da rede e o outro respondente poderia ser indicado pelo presidente ou escolhido aleatoriamente na relação de integrantes da rede. As entrevistas foram individuais, gravadas, em profundidade, mediante guia de entrevista semiestruturada. Foram abordadas 13 questões: expectativas ao entrar na rede, aspectos de liderança, aprendizagem, mudança, ganhos, perdas, valor, clima, confiança, satisfação, insatisfação e se participaria novamente de uma rede de cooperação. As entrevistas foram realizadas entre julho e novembro de 2010, com duração de 30 a 60 minutos cada uma. Após sua gravação, as entrevistas foram transcritas e analisadas por meio da análise de conteúdo, classificando-se as variáveis manifestas pelos respondentes em categorias de análise, conforme Bardin (2009).

### Estudo multicasos de insucesso

O Quadro I apresenta os aspectos, citados pelos respondentes, que contribuíram para a sua saída das respectivas redes. Alguns aspectos são comuns às diferentes redes e são corroborados pela literatura. Outros aspectos são particulares, que, ao se combinarem com os aspectos comuns, impulsionaram estas empresas a se desligarem de suas redes. Algumas falas demonstram essa coexistência de motivos particulares e de motivos provenientes da própria interação em rede.

Um dos entrevistados da Rede de Indústria de Móveis apontou: «... foi saindo um de cada vez...», «... havia reclamações quanto ao tempo gasto com deslocamentos para fazer as reuniões...», «... alguns membros participavam somente para saber como as demais empresas trabalhavam e não compartilhavam nada...», «... estávamos em três

empresas quando finalmente, resolvemos fechar a rede...». Outro entrevistado, o da Rede de Fabricantes de Vinho e Derivados da Uva revelou: «... a família reclamava da minha ausência nos negócios, no tratamento do parreiral, na venda da uva para os clientes...», «... eu era o integrante mais jovem da rede, os outros tinham mais idade e mais experiência do que eu nos negócios com a uva...», «... o que eu falava era alvo de desconfiança...», «... eles achavam que as minhas idéias eram muito modernas...», «... aliado à falta de confiança dos membros, resolvi abandonar a rede...».

A Figura 2 (ver p. 55) esquematiza e sintetiza os resultados das entrevistas apresentadas no Quadro I (ver p. 54). Esses aspectos podem ser considerados como as possíveis variáveis impulsionadoras da decisão de abandonar a rede e que devem ser testados em uma nova fase desta pesquisa, a etapa quantitativa que já se encontra em andamento.

A partir da análise dos resultados (Quadro I e Figura 2) infere-se que os aspectos posicionados no lado esquerdo da Figura 2 podem ser considerados como aspectos culturais característicos do comportamento individual de cada empresa, anteriormente à rede, e que se não forem neutralizados podem contribuir para o insucesso da rede. Os aspectos posicionados no lado direito da Figura 2 seriam considerados como os aspectos estruturais, que, em suas ausências, tal como apresentado no Quadro II, a chance de insucesso torna-se provável. Os dois aspectos posicionados ao centro (superior e inferior) da Figura 2 poderiam ser considerados como aspectos negativos, decorrentes do estabelecimento de uma cultura única na rede, e que ao estarem presentes expõem a rede ao risco de insucesso.

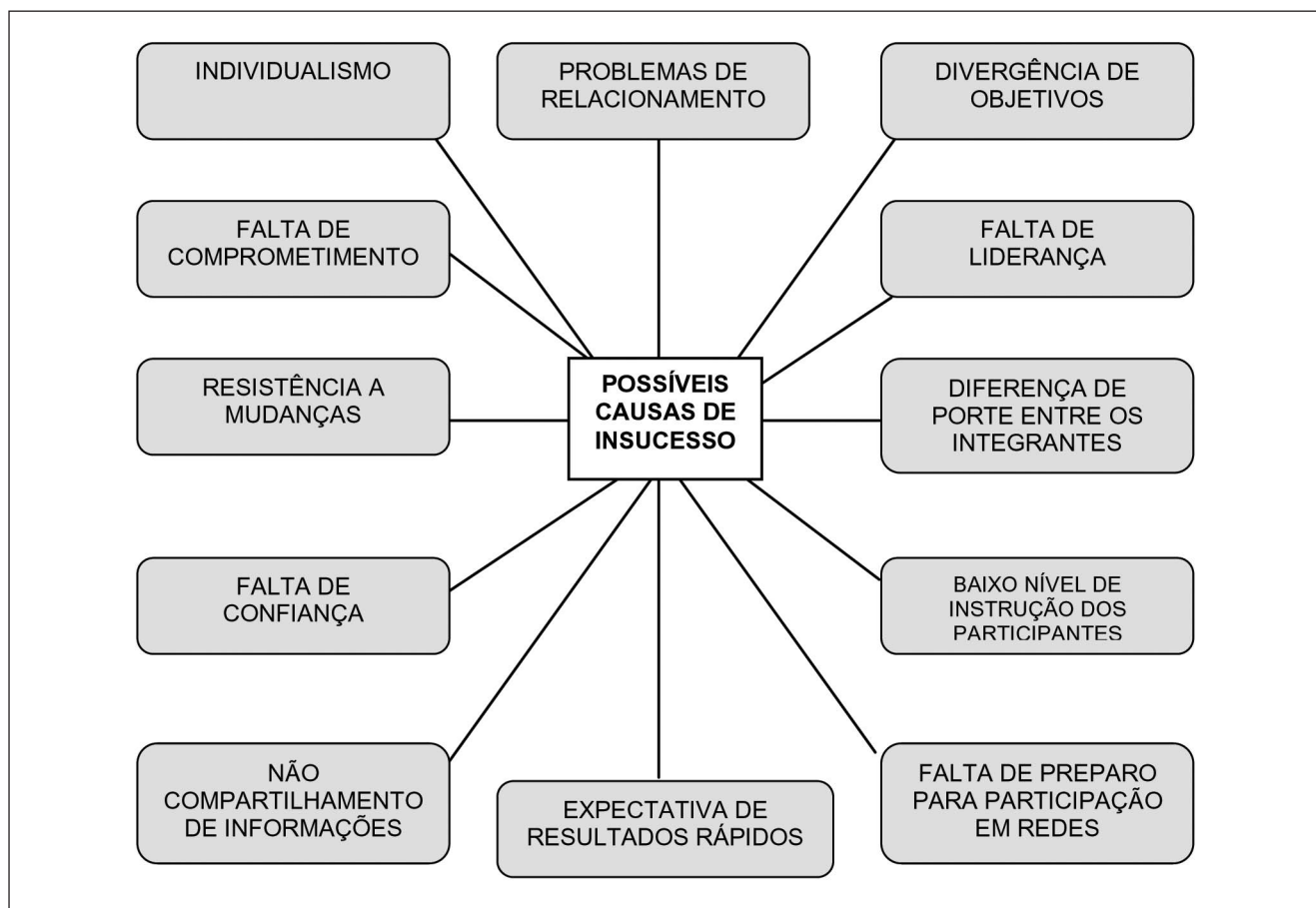
Estas análises dos dados empíricos da pesquisa, combinadas com o referencial teórico sobre sucessos e insucessos em alianças estratégicas, e especificamente em redes de cooperação, tornaram possível a construção do Quadro II.

Baseado nos resultados desta pesquisa é possível dizer que a decisão em abandonar a rede começa com a cultura de cada membro, proveniente do modo como faz negócios em sua empresa. A existência de discrepâncias dos aspectos estruturais que dão sustentação à rede faz com que os problemas inerentes ao estabelecimento de uma cultura única sejam ressaltados. Dependendo da percepção de cada membro e da capacidade de vencer os conflitos internos, a

**Quadro I**  
**Motivos para abandono da rede segundo os respondentes**

SETOR DAS REDES PESQUISADAS	INTERESSES COMUNS INICIAIS DA REDE	MOTIVOS PARA O ABANDONO DA REDE
INDÚSTRIA DE CALÇADOS EM COURO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhor negociação na compra</li> <li>Realização de feiras</li> <li>Desenvolvimento de produto</li> </ul>	<p><b>Entrevistado 1:</b> integrantes resistentes a mudanças. Participaria novamente de uma rede.</p> <p><b>Entrevistado 2:</b> falta de liderança e de engajamento e jogo de vaidades dos membros, falta de preparo para participação em rede. Participaria novamente de uma rede.</p>
INDÚSTRIA DE MÓVEIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhor negociação na compra</li> <li>Exportação</li> <li>Desenvolvimento de produto</li> </ul>	<p><b>Entrevistado 1:</b> focos diferentes, falta de comprometimento e de engajamento dos membros, troca do presidente. Participaria novamente de uma rede.</p> <p><b>Entrevistado 2:</b> divergência de objetivos, não compartilhamento de informações, diferença de porte dos membros. Participaria novamente de uma rede.</p>
FABRICANTES DE VINHO E DERIVADOS DA UVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhor negociação na compra</li> <li>Participação em feiras</li> <li>Engarrafamento e venda em conjunto</li> </ul>	<p><b>Entrevistado 1:</b> cultura individualista, falta de comprometimento, falta de confiança entre os membros. Participaria novamente de uma rede.</p> <p><b>Entrevistado 2:</b> falta de liderança, precipitação e expectativa de resultados rápidos. Já participa de uma nova rede.</p>
ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitação dos gestores</li> <li>Melhor negociação nas compras</li> <li>Desenvolvimento de projetos</li> </ul>	<p><b>Entrevistado 1:</b> diferença de porte, resistência a mudanças entre os membros. Participaria novamente de uma rede.</p> <p><b>Entrevistado 2:</b> dificuldade de relacionamento, falta de flexibilidade da liderança, falta de comprometimento entre os membros. Participaria novamente de uma rede.</p>
COMÉRCIO E SERVIÇOS EM SEGURANÇA E TECNOLOGIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhor negociação na compra</li> <li>Marketing compartilhado</li> <li>Capacitação gerencial</li> </ul>	<p><b>Entrevistado 1:</b> desunião do grupo, desconfiança. Participaria novamente de uma rede.</p> <p><b>Entrevistado 2:</b> desunião. Participaria novamente de uma rede.</p>
VIDRAÇARIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhor negociação na compra</li> <li>Marketing compartilhado</li> </ul>	<p><b>Entrevistado 1:</b> falta de liderança, baixo nível de instrução entre os membros. Participaria novamente de uma rede.</p> <p><b>Entrevistado 2:</b> não compartilhamento de informações entre os membros. Não participaria novamente de uma rede.</p>

Figura 2  
**Motivos para abandono da rede pelas empresas pesquisadas**



empresa manifestará a tendência de permanecer ou de sair da rede.

Pode-se inferir que as mesmas características que são necessárias para o sucesso de uma rede de cooperação são as que levam ao insucesso da rede no momento em que deixam de estar presentes. A pergunta que ainda não foi respondida por esta pesquisa, e que será o alvo do próximo estudo, é: que peso cada variável apresentada na Figura 2 exerce sobre a decisão do integrante em abandonar a rede?

### Conclusão

A Visão Baseada em Recursos (RBV) se revelou importante para explicar e dar fundamento aos diferentes tipos de alianças estratégicas entre firmas (DAS; TENG, 2000). Os

resultados desta pesquisa apontam, tal como pronunciado por outros autores, que a configuração em rede de cooperação, uma forma particular no contexto de alianças estratégicas, pode ser mais bem compreendida indo além das abordagens tradicionais da RBV e da Economia dos Custos de Transação.

**Se cada integrante da rede não possuir disposição interna – aquela que começa no indivíduo – para abrir mão do seu individualismo e de seus objetivos particulares a favor de algumas decisões-chave que proporcionarão ganhos coletivos importantes, a rede estará permanentemente vulnerável e exposta ao insucesso.**

**Quadro II**  
**Associação dos resultados empíricos com a teoria de redes**

ASPETOS CULTURAIS INDIVIDUAIS DE CADA MEMBRO	ASPETOS ESTRUTURAIS DA REDE	ASPETOS DE CULTURA ÚNICA DA REDE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• INDIVIDUALISMO</li> <li>• FALTA DE COMPROMETIMENTO</li>   <li>• RESISTÊNCIA A MUDANÇAS</li> <li>• FALTA CONFIANÇA</li> <li>• NÃO COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DIVERGÊNCIA DE OBJETIVOS</li> <li>• FALTA DE LIDERANÇA</li>   <li>• DIFERENÇA DE PORTE ENTRE OS INTEGRANTES</li> <li>• BAIXO NÍVEL DE INSTRUÇÃO PARTICIPANTES</li> <li>• FALTA DE PREPARO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PROBLEMAS DE RELACIONAMENTO</li>   <li>• EXPECTATIVA DE RESULTADOS RÁPIDOS</li> </ul>

As empresas pesquisadas, ex-integrantes de redes de cooperação, são caracteristicamente de pequeno porte, assim como o são as demais empresas que abandonaram as redes de cooperação que integravam. São representativas da população de empresas da região de Caxias do Sul, onde 80% são de pequeno porte, independentemente do setor em que atuam. A maioria destas empresas é uma extensão do círculo familiar e, caracteristicamente, está muito centrada na figura do proprietário e de sua família. Faz todo o sentido afirmar que nestas empresas as decisões são tomadas dentro do círculo familiar. Ao integrar a rede, o representante da empresa passa a fazer parte de outro círculo que congrega várias empresas com o mesmo perfil. Se cada integrante da rede não possuir disposição interna – aquela que começa no indivíduo – para abrir mão do seu individualismo e de seus objetivos particulares a favor de algumas decisões-

-chave que proporcionarão ganhos coletivos importantes, a rede estará permanentemente vulnerável e exposta ao insucesso. ■

### Referências bibliográficas

- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. e FAYARD, P. (2005), «Criação de conhecimento nas redes de cooperação interorganizacional». *Revista de Administração de Empresas*, vol. 45(3), jul-set, pp. 52-64.
- BARCELLOS, P. F. P.; GALELLI, A.; MUELLER, A.; REIS, Z. C. e PERETTI, J. L. G. (2008), «Collaborative networks: An innovative approach to enhance competitiveness of small firms in Brazil». *Proceedings of the 14th International Conference on Concurrent Enterprising*, vol. 14(1), pp. 211-216.
- BARDIN, L. (2009), **Análise de Conteúdo**. Edições 70, Lisboa.
- BRANDENBURGER, A. M. e STUART JR., H. W. (1996), «Value-based business strategy». *Journal of Economics e Management Strategy*, vol. 5(1), pp. 5-24.
- BRANDENBURGER, A. M. e NALEBUFF, B. J. (1996), **Coopetition**. Doubleday, Nova Iorque.
- CORSO, K. B. e FOSSA, M. I. T. (2008), «A união faz a força? Uma análise das diferenças culturais e dos mecanismos de grupo em Redes de Empresas». *Redes – Santa Cruz do Sul*, vol. 13(2), mai-ago, pp. 289-307.



DAGNINO, G. B. e PADULA, G. (2002), «Coopetition Strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation». EURAM – The European Academy of Management Second Annual Conference – Innovative Research in Management Stockholm, maio, pp. 9 -11.

DAS, T. K. e TENG, B. S. (2000), «A resource-based theory of strategic alliances». *Journal of Management*, vol. 26(1), pp. 31-61.

HARDY, C.; PHILLIPS, N. e LAWRENCE, T. B. (2003), «Resources, knowledge and influence: the organizational effects of interorganizational collaboration». *Journal of Management Studies*, vol. 40(2), pp. 321-347.

OLAVE, M. E. L. e NETO, J. A. (2001), «Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas». *Gestão e Produção*, vol. 8(3), dez., pp. 289-303.

PARK, S. H. e UNGSON, G. R. (2001), «Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure». *Organization Science*, vol. 12(1), janeiro-fevereiro, pp. 37-53.

PEREIRA, B. A. D.; VENTURINI, J. C.; WEGNER, D. e BRAGA, A. L. (2010), «Desistência da cooperação e encerramento de redes interorganizacionais: em que momento essas abordagens se encontram?». *Revista de Administração e Inovação*, vol. 7(1), pp. 62-83.

PERETTI, J. L. G.; REIS, Z. C.; BARCELLOS, P. F. P.; GALELLI, A. e MUELLER, A. (2010), «Organizações híbridas da Serra Gaúcha: uma análise empírica». *Redes*, vol. 15(1), 52 (jan./abr.).

PORTER, M. E. (1998), «On competition». *The Harvard Business Review Book Series*.

RODRIGUES, L. C.; MACCARI, E. A. e RISCAROLLI, V. (2007), «Structure and cooptation in organization network». *Journal of Information Systems and Technology Management*, vol. 4(2), São Paulo.

TODEVA, E. e KNOKE, D. (2005), «Strategic alliances and models of collaboration». *Management Decision*, vol. 43(1), pp. 123-148.

VERSCHOORE, J. R. e BALESTRIN, A. (2008), «Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul». *Revista de Administração Contemporânea*, vol. 12(4), out-dez, pp. 1043-1049.


WEGNER, D.; WITTMANN, M. L. e DOTTO, D. M. R. (2006), «Redes de empresas no Rio Grande do Sul: uma análise de resultados competitivos e fatores de desenvolvimento». *Gestão.Org – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, vol. 4(1), jan-abr, pp. 74-90.

WEGNER, D. e PADULA, A. D. (2008), «Quando as redes falham: um estudo de caso sobre o fracasso na cooperação interorganizacional». *Anais do XXXII Encontro da ANPAD, ENANPAD 2008*.

WILLIAMSON, O. (1985), **The Economic Institutions of Capitalism**. Free Press, Nova Iorque.

ZAWISLAK, P. A. e FURLANETTO, E. L. (2000), «Coordenação pela cadeia produtiva: uma alternativa ao mercado e à hierarquia». *Anais ENANPAD 2000*, Florianópolis-SC.

ZINELDIN, M. e DODOUROVA, M. (2005), «Motivation, achievements and failure of strategic alliances: the case of Swedish auto manufacturers in Russia». *European Business Review*, vol. 17(5), pp. 460-470.

tema  
central 


ASSINE A REVISTA PESSOAL





E assegure desde já a sua informação sobre gestão de pessoas

- 12 Edições – 27€
- 24 Edições – 50€

Linha Directa de Apoio ao Assinante:

Tel.: 214 337 036  
Email: assinaturas@vasp.pt  
ou www.rhonline.pt



Pessoal    

www.temacentral.pt