



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
PRÓ – REITORIA DE GRADUAÇÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - ARTIGO**

ISABELLE CAVALCANTI FERNANDES

**FATORES COMPETITIVOS EM REDES DE COOPERAÇÃO
INTERORGANIZACIONAIS: ESTUDO EM UMA REDE DO SETOR
DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO**

**CAMPINA GRANDE – PB
2014**

ISABELLE CAVALCANTI FERNANDES

**FATORES COMPETITIVOS EM REDES DE COOPERAÇÃO
INTERORGANIZACIONAIS: ESTUDO EM UMA REDE DO SETOR DE
MATERIAL DE CONSTRUÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Prof.^a Dr.^a Sandra Maria Araújo de Souza

**CAMPINA GRANDE – PB
2014**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

F363f Fernandes, Isabelle Cavalcanti
Fatores competitivos em redes de cooperação
interorganizacionais [manuscrito] : estudo em uma rede do setor
de material de construção / Isabelle Cavalcanti Fernandes. - 2014.
25 p. : il. color.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de
Ciências Sociais Aplicadas, 2014.
"Orientação: Profa. Dra. Sandra Maria Araújo de Souza,
Departamento de Administração e Economia".

1. Vantagem competitiva. 2. Redes de cooperação. 3.
Material de construção. I. Título.

21. ed. CDD 658.401

ISABELLE CAVALCANTI FERNANDES

**FATORES COMPETITIVOS EM REDES DE COOPERAÇÃO
INTERORGANIZACIONAIS: ESTUDO EM UMA REDE DO SETOR DE
MATERIAL DE CONSTRUÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Avaliação: 10,0.

Aprovado em 18 / 07 / 14.

Sandra Maria Araújo de Souza
Prof.ª Dr.ª Sandra Maria Araújo de Souza/UEPB
Orientadora

Waleska Silveira Lira
Prof.ª Dr.ª Waleska Silveira Lira/UEPB
Examinadora

Geuda Anazile da Costa Gonçalves
Prof.ª Dr.ª Geuda Anazile da Costa Gonçalves/UEPB
Examinadora

FATORES COMPETITIVOS EM REDES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAIS: ESTUDO EM UMA REDE DO SETOR DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO

Isabelle Cavalcanti Fernandes¹

RESUMO

Diante da globalização e do alto crescimento da economia, surge à necessidade de pequenas e médias empresas unirem forças com o propósito de sobreviverem a mudanças no alto padrão de competição empresarial, como é o caso das redes de cooperação interorganizacionais. Neste contexto, esse trabalho vem apresentar um estudo em uma rede do setor de material de construção com sede em Campina Grande-PB, tendo como problemática: Quais os fatores competitivos observados por Verschoore e Balestrin (2008) estão presentes em uma rede de cooperação de material de construção situado no município de Campina Grande-PB? O estudo objetiva identificar os fatores competitivos na rede em estudo, a partir da aplicação dos fatores observados por Verschoore e Balestrin (2008): escala e poder de mercado; acesso a soluções; aprendizagem e inovação; redução de custos e riscos; e relações sociais. Para isso, foi realizada uma pesquisa exploratória e descritiva conduzida sob a forma de estudo de caso. Os resultados da análise na rede apresentam conformidade com relação ao quadro teórico proposto por Verschoore e Balestrin (2008) onde constataram os fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação garantindo vantagem competitiva. Entretanto, algumas variáveis precisam ser trabalhadas estrategicamente, pois os atores que interagem no grupo percebem a relevância e importância de atuarem neste formato, porém algumas vezes essa atuação se limita a ações individualistas.

PALAVRAS-CHAVES: Vantagem competitiva; Redes de cooperação; Material de construção.

ABSTRACT

In the face of globalization and the high growth of the economy, arises the need of small and medium enterprises join forces in order to survive changes in the high standard of business competition, such as networks of interorganizational cooperation. In this context, this work is to present a study on a network of building materials based in Campina Grande- PB, taking as problematic: Which competitive factors observed by Verschoore and Balestrin (2008) are present in a network of cooperating building material located in Campina Grande- PB? The study aims to identify the competitive factors in the network under study, from the application of the factors observed by Verschoore and Balestrin (2008): scale and market power; access to solutions; learning and innovation; reducing costs and risks; and social relations. For this, an exploratory and descriptive research conducted in the form of case study was conducted. The results of the analysis on the network are compliant with the theoretical framework proposed by Verschoore and Balestrin (2008) found where relevant factors for the establishment of cooperation networks ensuring competitive advantage. However, some variables need to be addressed strategically, because the actors interacting in the group perceive the relevance and importance of acting in this format, but sometimes this action merely individualistic actions.

KEYWORDS: Competitive advantage; Cooperation networks; Construction material.

¹ Graduanda do Departamento de Administração e Economia (DAEC) da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). E-mail: isabellecfernandes@hotmail.com

1. INTRODUÇÃO

Diante da globalização e do alto crescimento da economia, surge à necessidade de pequenas e médias empresas unirem forças com o propósito de sobreviverem a mudanças no alto padrão de competição empresarial. Segundo Casarotto Filho e Pires (2001, p.14) “Num mundo globalizado e altamente competitivo como o atual, só o associativismo e a união são o caminho para as empresas conseguirem força competitiva”. Segundos esses autores esse é um processo cultural e de longa duração o qual para que se obtenha sucesso, será preciso um envolvimento e a participação de toda a sociedade. A colaboração estratégica entre empresas vêm se revelando como alternativa para a sobrevivência de micro, pequenas e médias empresas ante o novo cenário da economia global (TEIXEIRA, VITCEL e BEBER, 2007).

No entendimento de Reis (1998), o reconhecimento que organização nenhuma por si só reserva todos os recursos e competências necessárias ao atendimento da demanda é um novo fator que leva as organizações a ações articuladas de complementariedade. As redes são um exemplo disso, pois, segundo Castell (2003, p.7) “rede é um conjunto de nós interconectados, formando uma rede social que articula diversas unidades através de ligações que trocam elementos entre si”. O seu propósito está em unir atributos que permitam uma melhor adequação ao ambiente competitivo, através de ações uniformes, porém descentralizadas, possibilitando ganhos de escala sem perder a característica de individualidade das associadas.

Segundo a revista GEPROS Gestão da Produção, Operações e Sistemas, a crescente atenção que o tema redes vem tendo no Brasil, tanto na área empresarial quanto acadêmica, vem aumentando o número de pesquisas no campo da Engenharia de Produção. A revista Forbes no final de 2007 reconheceu a importância das redes na economia contemporânea, quando publicou uma edição especial para aprofundar o tema (Post, 2007), e um ano depois o Fórum Econômico Mundial teve como tema central do encontro: O poder da inovação colaborativa.

A crescente relevância dada às redes instigou o presente artigo, focando sua análise na necessidade de identificar em uma rede do setor de material de construção a ocorrência dos cinco fatores competitivos observados por Verschoore e Balestrin (2008). Desse modo, a inquietação da pesquisa se pauta no seguinte problema: Quais os fatores competitivos observados por Verschoore e Balestrin (2008) estão presentes em uma rede de cooperação de material de construção situado no município de Campina Grande-PB? O presente estudo utilizará o modelo dos referidos autores que propõe a identificação dos fatores competitivos.

A idéia da participação em redes de cooperação pode ser entendida como um instrumento de ganhos de competitividade para empresas de menor porte em relação às empresas que atuam isoladamente (BÖHE e SILVA, 2004; MACADAR, 2004; PEREIRA, 2004; BALESTRIN, 2005; VERSCHOORE, 2006).

Diante do exposto, o presente artigo tem como objetivo identificar os cinco fatores competitivos observados por Verschoore e Balestrin (2008): ganhos de escala e poder de mercado; provisão de soluções; aprendizagem e inovação; redução de custos e riscos; e relações sociais em uma rede de materiais de construção, localizada em Campina Grande, no estado da Paraíba e assim contribuir para elaboração de estratégias individuais e coletivas por parte das empresas ali inseridas.

A Rede em estudo é formada por 19 empresas distribuídas em todo estado da Paraíba que uniram seus conhecimentos, habilidades e informações, com a finalidade de se tornarem mais competitivas no mercado paraibano que atua no ramo da construção civil. A busca da cooperação interorganizacional deve-se ao fato da pequena empresa isolada não conseguir sobreviver em um ambiente mutável e, assim, a cooperação com outras empresas apresenta-se como alternativa viável tanto para um mercado com grande competição, como para um ambiente de grandes incertezas (PACAGNAN; RAMPAZO, 2008).

No sentido de alcançar os objetivos do estudo, foram aplicados questionários junto aos gestores de algumas empresas associadas como também entrevista com o gestor da rede. Este trabalho está dividido em cinco partes: Além da parte introdutória, é apresentada uma discussão teórica que envolve Redes Interorganizacionais, Tipologia de Redes e os Fatores Competitivos observados por Verschoore e Balestrin (2008). No tópico três é apresentada a metodologia. No quarto tópico os resultados da pesquisa de campo relatando o estudo de caso na Rede e por fim são expostas as considerações finais da pesquisa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. REDES INTERORGANIZACIONAIS

Para Castells (2000), rede é um conjunto de nós interconectados, podendo expandir-se de forma ilimitada com a integração de novos nós, desde que, comuniquem-se dentro da rede ou compartilhem os mesmos códigos de comunicação. Esse amplo conceito possibilita que o termo “rede” seja usado em diversas áreas do conhecimento. No campo das ciências sociais, pode-se dizer que é um conjunto de pessoas ou organizações direta ou indiretamente

conectadas entre si e que a frequência e intensidade da interação entre os atores sociais serão maiores se esses atores forem “nós” de uma mesma rede. Observa-se, então, que a base das redes em si é unir esforços em torno de um mesmo objetivo quando se necessita de uma escala maior e de maior capacidade inovadora para sua viabilidade competitiva (CASSAROTTO FILHO e PIRES, 1999).

As redes interorganizacionais são uma forma de organização na qual há uma parceria com o intuito de beneficiar empresas que façam parte da rede (SEDAI, 2004). Muitas vezes as empresas não conseguem se manter no mercado tendo em vista o grau de exigência e se organizam nesse formato a fim de garantir a sua própria sobrevivência. Para Oliver (1990, p. 241) as relações interorganizacionais são caracterizadas como sendo “as transações relativamente constantes, fluxos e ligações que ocorrem entre uma ou mais organizações em seus ambientes”. Assim, percebe-se que as redes precisam manter relações frequentes de cooperação para que o objetivo coletivo seja alcançado.

Desta forma, considera-se uma rede interorganizacional quando as relações e transações forem relativamente constantes dentro de um grupo de organizações. Para Miles e Snow (1986), rede de empresas é a combinação única de estratégia, estrutura e processo de gestão ao qual se refere. Já para Jarillo (1988), as redes interorganizacionais podem ser caracterizadas como sendo acordos de longo prazo entre empresas distintas, com propósitos claros, porém, relacionadas, as quais permitem àquelas empresas manter uma vantagem competitiva frente às empresas que se encontram fora da rede.

No campo organizacional, o principal propósito das redes segundo Thompson (2003) é reunir atributos que permitam uma adequação ao ambiente competitivo, em uma estrutura dinâmica, onde as ações ocorrem de forma uniforme, porém descentralizadas, possibilitando ganhos de escala da união, de maneira que as empresas envolvidas não percam a flexibilidade do porte enxuto em que se encontram.

O assunto vem se destacando mais a partir dos anos 1980, quando surge a necessidade de lidar com o amplo conjunto de exigências competitivas que a virada de século apontava. Castells (2000) afirma que a formação e bom desempenho de uma rede depende de dois atributos fundamentais: a conectividade, caracterizada pela capacidade estrutural de facilitar a comunicação sem ruídos entre seus componentes; e, a coerência, isto é, quando há interesses em comum entre os objetivos da rede e de seus atores.

No aspecto conectividade é preciso considerar o papel das tecnologias de informação e comunicação (TIC) que servem como infraestrutura responsável pelo aumento

do fluxo de informação dentro da organização desenvolvendo assim, a potencialidade das conexões entre os atores. Em relação à coerência, muito da predisposição em compartilhar e cooperar com os objetivos comuns está relacionado com aspectos culturais inerentes àquele grupo ou rede de atores.

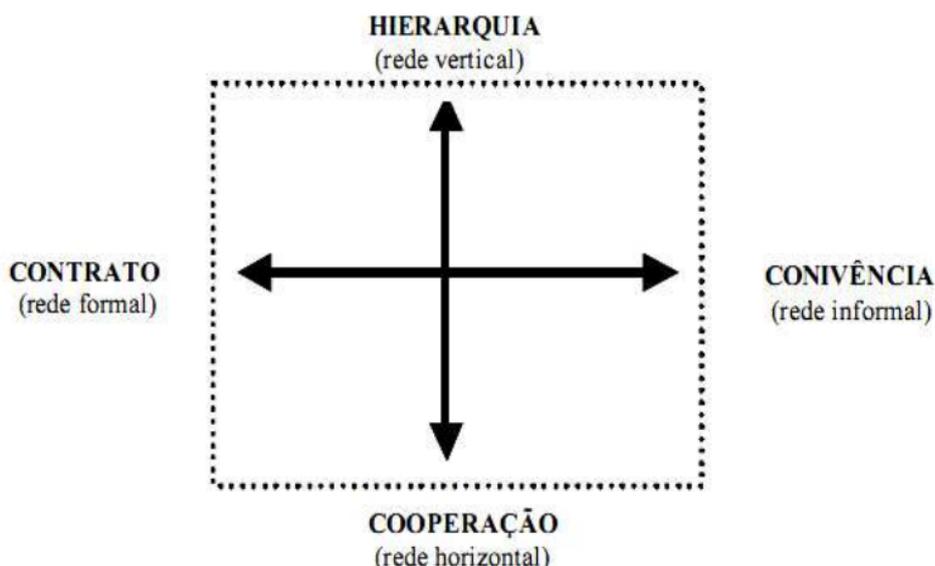
Para as Micro, Pequenas e Médias Empresas, a configuração em rede representa uma opção estratégica para a competitividade, visto que, na maioria das vezes, apresentam certas dificuldades em obter preços melhores e vantagens na compra de insumos e componentes, custos com reciclagem e treinamento da mão-de-obra, participação em feiras, custo com *Marketing*, acessos às linhas de crédito e financiamento, atualizações tecnológicas entre outros (SCHUMPETER 1997). No que se refere ao conceito de Redes elas ainda se diferenciam quanto a sua tipologia, o qual está explicado no tópico a seguir.

2.2. TIPOLOGIA DE REDES

Na literatura existe uma diversidade de tipologias de redes tentando identificar as relações estabelecidas entre elas e não há consenso ainda sobre o assunto. Para Balestrin e Vargas (2002) são exemplos disso: as redes familiares nas sociedades chinesas; as redes de empresários oriundos de ricas fontes tecnológicas dos meios de inovação, como no vale do Silício; as redes organizacionais de unidades empresariais descentralizadas de antigas empresas verticalmente integradas e forçadas a se adaptarem às realidades atuais; as redes hierárquicas comunais do tipo *keiretsu* japonês; as redes horizontais de cooperação, como as existentes no norte da Itália, e as redes internacionais resultantes de alianças estratégicas entre grandes empresas que operam em diversos países. Pode-se ainda acrescentar a tipos de redes, os APLs (Arranjos Produtivos Locais) e as centrais de negócios, dentre outros.

De acordo com Balestrin & Vargas (2002), as redes interorganizacionais são tipos de redes e se pautam em um “mapa de orientação conceitual” (Figura 01), indicando, a partir de quatro quadrantes, as principais dimensões sobre as quais são estruturadas.

Figura 01: Mapa da Orientação Conceitual para a classificação das redes.



Fonte: BALESTRIN e VARGAS, 2002.

A figura 01 apresenta esse mapa, onde os autores identificam quatro características gerais das redes que são: as Redes Formais, as Redes Informais, as Redes Verticais e as Redes Horizontais, as quais estão explicadas a seguir:

- a) Redes verticais: Tem clara estrutura hierárquica e são conhecidas como cadeia de suplementos. É uma configuração usada por grandes redes de distribuição que adotam esta estratégia para estar mais próximo do cliente, como ocorre com as grandes redes de distribuição integrada, distribuição alimentar e bancos (BALESTRIN, 2005).
- b) Redes horizontais: Nessas redes a cooperação é o ponto principal, as organizações preservam a sua independência, mas coordenam suas atividades de forma conjunta a fim de alcançarem seus objetivos. Essas redes unem competição e cooperação, solidariedade e reciprocidade.
- c) Redes formais: encontram-se na dimensão contratual, e Knorringa e Meyer-Stamer (1999, *apud* BALESTRIN; VARGAS, 2002) argumentam que algumas redes são regidas por contratos que estabelecem regras de conduta entre os atores que compõem esta rede.
- d) Redes informais: regida pela convivência, onde permitem encontros informais entre os agentes, com preocupações em comum. Não há contrato formal são baseadas na confiança. Segundo Balestrin e Vargas (2002) nessa dimensão, as

redes se formam sem qualquer tipo de contrato formal que estabeleça regras, agindo em conformidade com os interesses mútuos de cooperação, baseados, sobretudo, na confiança entre os atores.

Nesse caso, as redes de cooperação interorganizacional se identificam mais com a tipologia das redes horizontais, uma vez que as mesmas ligam a questão da cooperação e competição, onde a solidariedade e reciprocidade são aspectos relevantes nas relações. Marques e Aguiar (1993) afirmam que, dentre os benefícios que as empresas obtêm com essa integração estão, a redução nos custos, redução no grau de incerteza associada à qualidade e a pontualidade. É imprescindível dizer que independentemente da tipologia, a gestão é um relevante elemento para o sucesso de qualquer rede interorganizacional.

Um modelo sistematizado de gestão em uma rede é a segurança para que as empresas possam se associar, viabilizando a estratégia do grupo para a obtenção de benefícios através da cooperação (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008). Os referidos autores ainda constataram a presença de cinco fatores relevantes para estabelecer as redes de cooperação, os quais estão apresentados no tópico a seguir.

2.3. FATORES COMPETITIVOS NAS REDES DE COOPERAÇÃO – MODELO DE VERSCHOORE E BALESTRIN (2008)

Como resultado do processo de colaboração entre empresas, Verschoore e Balestrin (2008), atribuem cinco elementos que representam ganhos e/ou benefícios proporcionados pela cooperação entre empresas, que são: Escala e poder de mercado; acesso a soluções; aprendizagem e inovação; redução de custos e riscos; e relações sociais. A síntese de seus elementos, definições e variáveis são apresentados no Quadro 01, a seguir:

Quadro 01: Síntese dos ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação

ELEMENTOS	DEFINIÇÕES	VARIÁVEIS
Escala e Poder de Mercado	Benefícios obtidos em decorrência do crescimento do número de associados da rede. Quanto maior o número de empresas, maior a capacidade da rede em obter ganhos de escala e de poder de mercado.	<ul style="list-style-type: none"> - Poder de barganha - Relações comerciais - Representatividade - Credibilidade - Legitimidade - Força de mercado
Acesso a Soluções	Os serviços, os produtos e a infraestrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento de seus associados.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitação - Consultorias - Marketing - Prospecção de oportunidades - Garantia ao crédito

Aprendizagem e Inovação	O compartilhamento de ideias e de experiências entre os associados e as ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto pelos participantes.	<ul style="list-style-type: none"> - Disseminação de informações - Inovações coletivas - Benchmarking interno e externo - Ampliação de valor agregado
Redução de Custos e Riscos	A vantagem de dividir entre os associados os custos e os riscos de determinadas ações e investimentos comuns aos participantes.	<ul style="list-style-type: none"> - Atividades compartilhadas - Confiança em novos investimentos - Complementaridade - Facilidade transacional - Produtividade
Relações Sociais	O aprofundamento das relações entre os indivíduos, o crescimento do sentimento de família e a evolução das relações do grupo para além daquelas puramente econômicas.	<ul style="list-style-type: none"> - Limitação do oportunismo - Ampliação da confiança - Acúmulo de capital social - Laços familiares - Reciprocidade - Coesão interna

Fonte: Verschoore e Balestrin (2008).

Os fatores identificam a vantagem competitiva que a rede pode ter em relação às empresas que atuam isoladamente sem mecanismos estratégicos de cooperação. A cooperação entre empresas não só é uma estratégia para sobreviver no mercado, mas, também, para aumentar a sua competitividade (ESTEVES e NOHARA, 2011). Assim, a cooperação entre empresas tem a capacidade de facilitar a realização de ações conjuntas e a transação de recursos para alcançar objetivos organizacionais (BALESTRIN, VERSCHOORE e REYES JUNIOR, 2010). A seguir serão apresentados os procedimentos metodológicos que nortearam a pesquisa

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir o objetivo de identificar os cinco fatores competitivos observados por Verschoore e Balestrin (2008) em uma rede de materiais de construção, localizada no município de Campina Grande-PB, o presente estudo compreende uma pesquisa descritiva e exploratória que tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito (GIL, 2008). A pesquisa também é considerada qualitativa, pois é fundamentalmente interpretativa e permite ao pesquisador ter uma visão do fenômeno (CRESWELL, 2002) e foi conduzida sob a forma de estudo de caso. Para Yin (2001) o estudo de caso é definido como a investigação empírica de um fenômeno que dificilmente pode ser isolado ou dissociado do seu contexto e que propõe estudar as relações entre as variáveis de causa ou efeito. Esse método é caracterizado pelo estudo profundo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir seu amplo e detalhado conhecimento.

A Rede é formada por 19 empresas, distribuídas em todo Estado da Paraíba, que uniram seus conhecimentos, habilidades e informações, com a finalidade de se tornarem mais competitivas no mercado paraibano. A escolha dessa rede se deu pelo fato de ser representativa no segmento de lojas varejistas de materiais de construção abrangendo um número significativo de cidades em todo o Estado.

O universo da pesquisa é constituído por empresas e parceiros que estabelecem relações com a Rede. Encontram-se atualmente cadastradas 19 empresas filiadas. Para compor a amostra foi utilizado o critério de acessibilidade. Nesse sentido, integraram a amostra para esta pesquisa, 16 empresários associados e o gestor que os coordena. A amostra corresponde a 84% do total de empresas que formam a rede.

A coleta de dados ocorreu por meio da aplicação de um questionário semiestruturado com questões fechadas e abertas, tratadas com análise de conteúdo por categorias fechadas, no qual o respondente pode dar seu ponto de vista com relação ao questionamento realizado (SAUNDERS; LEWIS; THORNILL, 2007). Além de entrevista semiestruturada com o gestor da rede. O questionário e a entrevista foram elaborados com base nos fatores competitivos propostos por Verschoore Balestrin (2008), que compõem as cinco classes de investigação: Escala e poder de mercado; Acesso a soluções; Aprendizagem e inovação; Redução de custos e riscos; e Relações sociais.

Os dados primários foram levantados através da aplicação dos questionários junto aos empresários associados a partir de visitas e reuniões, assim como por entrevista realizada com o gestor da Rede. Os dados secundários foram levantados a partir de pesquisa bibliográfica, *sites* governamentais e instituições de apoio. A forma de tratamento dos resultados também pode ser considerada como análise de conteúdo por categorias fechadas sob a forma de abordagem qualitativa, pois o questionário e a entrevista foram baseados nos cinco fatores competitivos propostos por Balestrin e Verschoore (2008). A análise de conteúdo admite tanto abordagens quantitativas quanto qualitativas ou, ainda, ambas (LAVILLE e DIONNE, 1999).

Na discussão dos resultados foram utilizados, a título ilustrativo, alguns trechos das falas dos empresários e do gestor da rede, conforme recomenda Eisenhardt (1989). E para preservar a identidade dos respondentes, eles são citados como E-01 (empresário 1), E-02 (empresário 2), e assim até o E-16 (empresário 16). O gestor é citado como GR (gestor que coordena a Rede). A sessão da análise e discussão dos resultados foi dividida em dois blocos:

O primeiro bloco refere-se à caracterização da Rede e o segundo as análises dos cinco fatores competitivos na Rede em estudo.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. BLOCO I: CARACTERIZAÇÃO DA REDE

A Rede em estudo tem sede na cidade de Campina Grande-PB, sendo caracterizada como uma associação de empresários do segmento varejista de lojas de materiais de construção com personalidade jurídica distinta de seus associados. Atualmente a Rede conta com 19 associados com lojas espalhadas em todo o Estado da Paraíba e foi fundada em 10 de dezembro de 2008. A Rede foi criada com o objetivo de fortalecer as empresas de construção civil e de material de construção do estado da Paraíba, para enfrentar a concorrência acirrada no mercado externo e ganhar credibilidade nas negociações para maior faturamento. No quadro 02 é possível observar a missão, a visão e os valores da Rede.

Quadro 02: Missão, visão e valores da Rede

MISSÃO	VISÃO	VALORES
Se manter competitiva no mercado, fornecendo serviços e produtos com excelente qualidade aos clientes, focados em resultados de desenvolvimento social, financeiro e econômico.	Estar entre as melhores centrais de negócios e Redes associativistas do Brasil, sendo referencia e destaque devido ao alcance de metas nos critérios de qualidade das empresas competitivas e rentáveis.	<ul style="list-style-type: none"> • Espírito associativista e de cooperação; • Ética profissional; • Respeito e educação junto aos clientes; • Compromisso com os parceiros; • Investir na capacitação da equipe; • Preservar o meio ambiente.

Fonte: Pesquisa Direta, 2014.

A Rede estabelece relações com Centros de Ensino para capacitação, Órgãos Públicos, Atores Políticos e Agentes Financeiros. Atua em todo o Estado da Paraíba sendo a maior Rede do ramo de construção civil do Estado. Os associados dividem-se nas seguintes categorias: Efetivos (são aqueles que devem exercer seus direitos e deveres em toda sua plenitude e ficam obrigados a pagar as contribuições fixadas pela Rede) e os beneméritos (são

aqueles que, em virtude de relevantes serviços prestados a Rede, forem considerados merecedores mediante proposta de qualquer associado com os pareceres da diretoria e conselho deliberativo, aprovados em assembleia geral extraordinária). A rede possui estatuto com os direitos e deveres das categorias dos associados. Os órgãos efetivos da administração são: Assembleia Geral, Conselho deliberativo, Conselho fiscal e Diretoria executiva. A Rede é administrada por uma diretoria eleita pela assembleia geral de acordo com o mandato dentro das atribuições fixadas no estatuto.

4.2. BLOCO II: ANÁLISE DOS FATORES COMPETITIVOS PROPOSTOS POR VERSCHOORE E BALESTRIN (2008)

4.2.1. ESCALA E PODER DE MERCADO

As variáveis analisadas nessa categoria foram: poder de barganha, representatividade e força de mercado. A Rede iniciou seus trabalhos com 13 empresários e atualmente conta com 19 filiados. A maioria dos empresários afirmou ingressar na rede pela melhor representatividade e força de mercado, participar de promoções e para adquirir mais conhecimento no seu ramo de comércio. Para Verschoore (2006), quanto maior o número de empresas que participam de uma rede, maior será sua capacidade de obter ganhos de escala de poder e mercado. Com o aumento do número de empresas filiadas a questão do poder de barganha ganhou mais espaço, devido à representatividade da rede:

Meu ingresso na Rede se deu porque primeiramente gostaria de adquirir mais conhecimento no meu ramo de comércio, além de poder participar de promoções. No tempo em que não fazia parte de uma Rede, a negociação no poder de barganha era algo cansativo, já com o nome da Rede junto do “slogan” da empresa a negociação ficou mais fácil (E-03).

Praticamente o poder de barganha e abertura de melhores condições comerciais é "tudo", pois os filiados têm custos (R\$) mensais com a rede, para tanto precisam ganhar de outro lado nas negociações e políticas comerciais que são traçadas junto aos fornecedores. Tenho dito sempre que o carro-chefe da rede é o comercial, ele é quem garante a satisfação e maior margem de lucro para os filiados investirem em seus próprios negócios, além de ficarem "satisfeitos" no pagamento das mensalidades junto à rede. As demais áreas da rede são importantes, mas todas giram em torno de um setor comercial eficiente e competente (GR).

Conforme se observa, os respondentes veem a questão da representatividade e o poder de barganha como sendo relevantes quando se participa em Rede. No caso, o poder de barganha é algo que os empresários precisam conseguir, uma vez que, eles já possuem um custo com a mensalidade da Rede, mesmo sabendo que o segmento anda em crescimento.

Segundo informações da Câmara Brasileira da Indústria de Construção (CBIC), em 2009, o comércio de materiais de construção representou 9,1% da cadeia produtiva da construção civil no país, demonstrando a importante participação do comércio no setor. Observa-se que o setor ainda em uma boa escala, porém algumas vezes a falta de articulação e gestão esse “crescimento” não decola. Criar mecanismos estratégicos de cooperação pode representar ganhos competitivos para o segmento. A estruturação de redes e parcerias tem se tornado cada vez mais comum entre micro e pequenos empresários, como uma forma de sobrevivência à concorrência das grandes empresas:

O objetivo principal da Rede é unir, é trabalhar o associativismo, o cooperativismo, entre os empresários do segmento de lojas varejistas de materiais de construção, buscando barganha nas negociações, aumentando o espírito de competitividade e como resultado a lucratividade e rentabilidade das empresas (GR).

O rápido crescimento da concorrência e a necessidade de se ganhar competitividade me obrigou a estabelecer parcerias com outras empresas do ramo de material de construção. E depois que ingressei na Rede adquiri informações e experiências que me trazem novas oportunidades, o aumento de clientes, elevação das vendas e dos investimentos e melhor ainda a evolução do desempenho empresarial (E-06).

Percebe-se que a questão da cooperação e união é um dos objetivos da Rede, pois essa união traria alguns ganhos, como por exemplo, a representatividade, força de mercado e poder de barganha. A associação a uma rede proporciona economias de escala pelo fato de as empresas participantes passarem a ter, entre outros diferenciais, maior poder de negociação com seus fornecedores e parceiros (CAMPBELL e GOOLD, 1999). Os empresários também podem estar atentos com a questão dos seus consumidores, pois existe o nicho de consumidor profissional, ou seja, arquitetos e engenheiros que são mais exigentes. Assim, a representatividade é algo que é percebida e sentida no quesito de exigência quando eles atuam em grupos ou no caso, em redes de cooperação.

4.2.2. ACESSO A SOLUÇÕES

Para análise dessa categoria foram utilizadas as variáveis: capacitação, consultorias e *marketing*. A rede em estudo busca parcerias junto aos fornecedores e tentam garantir um produto de qualidade com menos custo. Essa negociação se dá a partir da integração e colaboração dos associados, permitindo trazer aos consumidores produtos do segmento de material de construção com mais opções e valor agregado. Um dos fatores relevantes para que as empresas se associem e cooperem entre si, é o fato da rede poder disponibilizar soluções

que dão apoio à infraestrutura das empresas, dando suporte como um todo, integrando as partes envolvidas para fortalecer os laços de cooperação e capacitação:

Na medida do possível o próprio escritório busca interagir com os gerentes e líderes das lojas em alguns encontros realizados, envolvendo também os colaboradores, além de visitas periódicas as lojas. Pode parecer que não, mas dessa forma tentamos levar a rede para dentro das lojas. Quanto aos empresários, temos buscado formar parcerias junto ao SEBRAE, já temos um contato para sermos inseridos em 2015 no projeto específico, com recursos orçados diretamente para investimento na rede e suas respectivas lojas. Outra forma é contratando profissionais liberais para dar palestras e também a participação em feiras. Chamo a atenção na dificuldade de distância entre as cidades dos filiados, no agendamento da maioria, até mesmo na dificuldade que os empresários têm de saírem de dentro de suas lojas, isso é um gargalo que nos incomoda muito (GR).

Como observado na fala do gestor da rede, a questão da capacitação e consultorias é uma prática recorrente, porém o mesmo ressalta a dificuldade em juntar os parceiros, pois a distancia entre as lojas dificulta o processo, entretanto, se observa a preocupação de levar o objetivo da rede para cada um dos associados. As consultorias e capacitações são muitas vezes mencionadas pelos empresários enfatizando que sendo compartilhadas existirá o fortalecimento de uma única marca, resultando em preços mais competitivos, facilidade de compra e uma maior variedade de materiais para os consumidores. De acordo com Khamseh e Jolly (2008), a colaboração interorganizacional está sendo considerado um dos principais meios para a identificação, transferência e internalização do conhecimento externo, tornando-se a base para a vantagem competitiva.

O marketing da rede é mencionado por alguns respondentes enfatizando a preocupação da qualidade e variedade de produtos e o relacionamento com os seus consumidores. Eles percebem que a estruturação de redes e parcerias tem se tornado cada vez mais comum entre os micro e pequenos empresários, como uma forma de sobrevivência à concorrência das grandes empresas, conseguindo dividir custos, desenvolver tecnologias e ampliar o acesso a mercados, trazendo principalmente vantagens para os consumidores.

4.2.3. APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO

Para análise dessa categoria foram utilizadas as variáveis: inovações coletivas e disseminação de informações. A maioria dos respondentes demonstram que a participação em rede ajudou os empresários a enfrentar os desafios do dia a dia; trabalhando juntos, superando conflitos e construir consensos que viabilizem no coletivo, atingindo metas e objetivos que resultarão em uma evolução que dificilmente seria atingida individualmente.

Na percepção desses empresários, as interações favorecem muito o compartilhamento e disseminação, porém essa questão ainda precisa melhorar, pois quando questionada essa variável com o gestor da rede, ele afirmou que o relacionamento entre os associados ainda precisa ser aprimorado:

Podia ser melhor, vou mais além, inclusive com o próprio escritório central ainda não é satisfatório, tenho cobrado maior presença dos filiados no escritório, mesmo em dias que não sejam de reuniões ordinárias. No dia-a-dia passamos e-mails com diversas informações para todos os filiados, assim como nosso escritório sempre está em contato telefônico, fazendo uma espécie de ponte entre os próprios filiados. Quinzenalmente realizamos nossas reuniões ordinárias, onde deve existir a presença e participação de todos. Este é o momento mais rico na interação entre os filiados, onde eles dividem suas experiências e fazem seus agendamentos particulares, percebe-se que todos buscam uma união e um bom convívio, mas geralmente há maior aproximação entre aqueles que melhor se reconhecem dentro dos seus interesses comerciais, isso é natural (GR).

A cada semestre se escolhem duas reuniões ordinárias para fazermos fora do escritório central da rede, deixando a critério do grupo escolher uma loja, uma cidade, de um de nossos filiados, nesse fazemos a reunião e também utilizamos a mesma como forma de nos confraternizarmos. Em datas mais comemorativas como época do São João temos o "arraiá da rede", final de ano "confraternização" (E-11).

A partir da observação das falas, percebe-se que existem as reuniões coletivas e uma preocupação com a disseminação das informações, porém como o próprio gestor menciona poderia ser melhorado essa questão, inclusive no próprio escritório central que funciona a rede. Assim, observa-se que existem espaços pra que isso aconteça, mas a questão da disponibilidade dos associados ainda precisa ser trabalhada estrategicamente. A cooperação e a disseminação de informações nas redes permitem que as empresas envolvidas acessem novos conceitos, métodos, estilos e maneiras de abordar a gestão, a resolução de problemas e o desenvolvimento de seus negócios (BEEBY e BOOTH, 2000).

A inovação maior dessa rede se dá pela estratégia logística, que faz parte dos planos administrativos do grupo para impulsionar as vendas, auxiliar e atrair o cliente, como também estimular o vendedor para as relações de vendas. Essa questão foi mencionada entre os respondentes como um fator relevante no que diz respeito à sobrevivência da rede diante no mercado e como diferencial competitivo. A inovação é um elemento fundamental do atual paradigma competitivo, está cada vez mais dependente da estruturação de arranjos colaborativos e das redes entre empresas (ARAÚJO, 2000).

4.2.4. REDUÇÃO DE CUSTOS E RISCOS

Para análise dessa categoria foram utilizadas as variáveis: atividades compartilhadas e confiança em novos investimentos. Quando indagados sobre as atividades compartilhadas, percebe-se que os respondentes limitaram-se a informar que seria no momento das reuniões, quando se abria um espaço para a troca de experiências:

Muitas vezes o comportamento individual atrapalha as reuniões, essa questão precisa melhorar na rede. Além de mais profissionalismo na gestão das empresas e obediência quando um acordo é feito. A distância algumas vezes atrapalha na questão de realização de mais reuniões, que seria o momento de maior atividade compartilhada (E-14).

Nessa fala, observa que o entrevistado sente falta de mais interações que muitas vezes só é percebido nas reuniões entre os associados. Mais interações e reuniões, dessa forma trariam mais momentos de troca de experiências criando estratégias, por exemplo, de redução dos custos. Vale salientar que a questão da redução de custos foi a menos cogitada no que diz respeito à forma que os empresários ingressaram na rede:

A escolha se deu primeiramente para obter melhor preço de compra e adquirir mais conhecimento no ramo que atuo. A redução dos custos foi como uma consequência, que nem sempre é vista inicialmente, porque temos que pagar a mensalidade, então por isso esse motivo foi como um resultado que é visto apenas depois de participar da rede (E-09).

Dos 16 empresários respondentes, 6 afirmaram ingressar na rede para poder participar de promoções e inovar a empresa, representando 37,5% dos respondentes; 3 afirmaram ingressar para obter melhores preços de compra, representando 18,75% dos respondentes; e 7 afirmaram ingressar na rede para adquirir mais conhecimento no ramo, representando 43,75% dos respondentes. Entre as alternativas estava a redução de custos, porém como se observa essa questão não foi a principal para o ingresso na rede, tornando-a menos importante diante dos outros benefícios, mesmo sabendo que uma empresa que participa de uma rede “pode incorrer em custos menores porque capturam economias de escala de suas firmas associadas, o que outros competidores não conseguem obter” (JARILLO, 1988, p. 35). Como foi observado na rede em estudo esse fator não foi determinante para a formação da rede, porém é considerado fator relevante para o estabelecimento de todas as redes.

4.2.5. RELAÇÕES SOCIAIS

As variáveis analisadas nessa categoria foram: limitação do oportunismo, ampliação da confiança e reciprocidade. Quando questionados sobre quais os critérios utilizados para a escolha de um associado, os respondentes afirmaram que existem algumas regras para se associar, além de passar por reuniões com todo o grupo:

Antes de tudo precisa ser um empresário idôneo, estabilizado no mercado, com boas referências comerciais; com espírito associativista; alguém que na sua cidade tenha projetos de desenvolvimento; um empreendedor em potencial; trabalhe com um mix de produtos semelhantes as demais da rede; que se comprometa com os deveres e cumprimento do estatuto e regimento interno da associação; mesmo antes da aprovação de um novo filiado o mesmo é visitado, feito uma análise, levada para reunião e em seguida convidado a participar de uma reunião com todos os filiados, onde há uma conversa mais objetiva em torno do ingresso de novo empresário na associação. Lembro que o espírito associativista é uma das bases dessa "qualidade" que procuramos (GR).

Conforme observado na fala do gestor da rede, existem critérios para se associar a rede e estatutos a serem cumpridos. Dentre os critérios, o empresário precisa ter projetos de desenvolvimento local e trabalhar com um mix de produtos semelhantes aos demais empresários da rede, ou seja, se percebe certa organização e padronização entre os associados. Não é tarefa fácil às empresas atuarem com desenvolvimento local, mas como foi visto essa questão é relevante na hora de escolher um novo membro para rede, pois irá facilitar as relações sociais em grupo e limitar as ações oportunistas. O acúmulo de confiança e capital social por um grupo de pessoas potencializa a habilidade particular e grupal por meio de ações colaborativas (COLEMAN, 1990).

As relações de reciprocidade foram observadas quando indagados sobre o motivo que a rede tem dado certo no mercado. Mais da metade dos respondentes, ou seja, 80% afirmam que a rede tem dado certo, pois existe confiança entre os associados e o gestor, porém quando indagados sobre as relações recíprocas, alguns se queixaram das atitudes individualistas que muitas vezes atrapalham o processo e assim, contribui para as ações oportunistas:

O individualismo e os anseios pessoais às vezes atrapalham o foco e essência da rede, pois os membros precisam deixar suas ambições individuais e pensar na melhoria de todos de forma coletiva na hora de criar as estratégias (E-05).

Entretanto, na rede em estudo os respondentes afirmaram que até o presente momento não houve um caso grave de falta de conduta entre os associados da rede. Para

Gollo (2006), uma rede de organizações pode formular estratégias de negócios voltadas à cooperação e à competição simultaneamente, de forma a capitalizar os relacionamentos e criar valor máximo no mercado.

Dessa forma, observa-se que a questão da cooperação pode ser relevante para a vantagem competitiva em relação aquelas empresas que atuam isoladamente como foi visto nos cinco fatores apresentados. Diante do que foi observado na pesquisa, algumas variáveis precisam ser trabalhadas estrategicamente na rede em estudo, pois os atores que interagem no grupo percebem a relevância e importância de atuarem em redes de cooperação no mercado, porém algumas vezes essa atuação se limita a ações individualistas. A análise mostrou que embora haja sintonia entre os atores da rede, ainda é preciso melhorar em vários aspectos para atuar no mercado de forma eficaz.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como propósito identificar os cinco fatores competitivos observados por Verschoore e Balestrin (2008) em uma rede de materiais de construção, localizada no município de Campina Grande-PB. Os resultados mostraram que as empresas associadas à rede de uma forma geral, conseguem obter ganhos competitivos em relação às empresas que atuam isoladamente no ramo. Apesar de alguns gargalos, os fatores positivos conseguem manter a rede atuante no estado da Paraíba. Os empresários das empresas, objeto de análise, ressaltaram que adquiririam informações e experiências, que atuando em grupo trouxeram novas oportunidades e poder de mercado. Em um dos casos, o empresário afirmou que além de outros benefícios, houve uma evolução no desempenho empresarial.

Apesar de perceber que a questão da cooperação é algo relevante para o conceito de redes interorganizacionais, foi observado que essa questão ainda precisa ser trabalhada estrategicamente na rede em estudo, pois alguns relatos demonstram essa deficiência. No que diz respeito à **escala e poder de mercado**, foi observado que as empresas possuem mais representatividade e conseqüentemente poder de barganha junto aos fornecedores. Quanto à capacitação e consultoria (**acesso a mercados**) pode-se observar que o gestor da rede se preocupa em trazer palestras e capacitação, no entanto, demonstra sua preocupação ao enfatizar a distancia das empresas para realização desses eventos, onde algumas não se comprometem com essa atividade.

Em relação a inovações coletivas e disseminação de informações (**aprendizagem e inovação**) observa-se que as atividades se restringem as reuniões ordinárias, pois este seria o

momento de compartilhar experiências, dividir ideias inovadoras e disseminar as informações para que todos os membros aprendam com as experiências dos outros. Seria necessário criar mecanismos para realização de mais atividades com esse caráter e não se restringir as reuniões que não acontecem com certa periodicidade. Uma questão que foi observada foi em relação à **redução de custos e riscos**. Os associados afirmam que esse fator não foi determinante para ingressarem na rede, que na verdade, seria como uma consequência, ligado diretamente com os outros fatores.

No que se refere às **relações sociais**, percebe-se que o gestor se preocupa com a questão da confiabilidade, isso pode ser sentido no momento da escolha de um novo associado. Ainda afirmaram existir confiança entre o gestor e os associados, entretanto entre os membros da rede as relações recíprocas ainda precisam ser aprimoradas e apesar disso, não foram observadas ações oportunistas entre os membros da rede. Dessa forma, é preciso que haja a adoção de estratégias por parte do gestor e os seus atores, estabelecendo estratégias e estreitando os laços com mais instituições como, por exemplo, SEBRAE e SENAI, criando soluções para o desenvolvimento e fortalecimento dos ganhos competitivos em redes.

Os resultados da análise na rede do segmento varejista de lojas de materiais de construção apresentam conformidade com relação ao quadro teórico proposto por Verschoore e Balestrin (2008) que constataram os fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação garantindo vantagem competitiva. Entretanto, algumas variáveis precisam ser trabalhadas na rede como foi observado.

Este trabalho contribuiu com a pesquisa em redes de cooperação interorganizacionais apresentando os resultados de uma rede de materiais de construção com sede em Campina Grande-PB. Ainda contribuiu para identificar aspectos passíveis de melhorias na rede. Como sugestão para futuros trabalhos, sugere-se a comparação dos resultados com outras redes, inclusive de outros segmentos e também aplicação de outro modelo para se compreender quais fatores se assemelha e difere na rede.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. As relações interorganizacionais. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo: Iglu, 2000.

BALESTRIN, A.A **A dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais**. 2005. Tese (Doutorado) — Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. Evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais. In: **ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**, 2., 2002, Recife, PE. Anais... Recife: ENEO, 2002. v. 1. p. 1-15.

_____, **A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências**. Revista de Administração Contemporânea, RAC (Anpad) - Curitiba, v. 8, n. Ed. Espec., 2004.

BALESTRIN, A; VERSCHOORE, J.R.; REYES JUNIOR, E. **O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil**. RAC, Curitiba, v. 14, n. 3, art. 4, maio/jun, 2010, p. 458-477.

BEEBY, M.; BOOTH, C. **Networks and inter-organizational learning: a critical review**. The Learning Organization, EUA, v.7, n.2, p.75-88, Fall 2000.

BÖHE, Dirk M.; SILVA, K. M. O dilema de crescimento em redes de cooperação: o caso da Panimel. In: VERSCHOORE, Jorge R. **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004.

CAMPBELL, A.; GOOLD, M. **The collaborative enterprise. Why links across the corporation often fail and how to make them work**. Reading, MA: Perseus Books, 1999.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1999.

CASTELLS, M.. **A sociedade em rede: a era da informação, economia, sociedade e cultura**. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

_____, **A Era da Informação: economia, sociedade e cultura**. Volume I– A Sociedade em Rede. 5. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

COLEMAN, J. S. **Foundations of social theory**. Cambridge: Harvard University Press, 1990.

CRESWELL, J. Research design: **Qualitative, quantitative, and mixed methods approach**. London: Sage, 2002.

EISENHARDT, K. **Building theories from case study research**. Academy of Management Review, v.14, n.4, p. 532-550, 1989.

ESTEVES, G; NOHARA, J. J. **Fatores Críticos à Estabilidade das Alianças Estratégicas das Micro e Pequenas Empresas**. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 8, n. 3, p.182-204, jul./set. 2011.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. **An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing network**. Academy of Management Journal, Briarcliff Manor, NY, v.40, n.2, p.368-403, Apr. 1997.

JARILLO, J. C. **On strategic networks strategic**. Management Journal. V. 9, 1988.

KHAMSEH, H. M.; JOLLY, D. R. **Knowledge transfer in alliances: determinant factors**. Journal of Knowledge Management, v.12, n.1, p.37-50, 2008.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: UFMG, 1999. 340 p.

MACADAR, B. M. A experiência exportadora da associação dos fabricantes de estofados e móveis complementares. In: VERSCHOORE, Jorge R. **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004.

MARQUES, P.V.; AGUIAR, D.R.R. **Comercialização de produtos agrícolas**. São Paulo: EDUSP. 1993.

MILES, R.E. & SNOW, C. C. **Organizations: new concepts for new forms**. Califórnia Management Review, v.28, n.3, p. 62-73, spring, 1986.

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

PACAGNAN, M. N.; RAMPAZO, A. V. **Competitividade no varejo: Desafios da colaboração entre os pequenos gestores**. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.2, n.1, p.3-18, 2008.

PEREIRA, R.F. Marketing em redes de cooperação: um estudo de caso na Redemac. In: VERSCHOORE, J. R. **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNILL, A. **Research Methods for Business Students**. 4ª ed. Harlow, England: Pearson Education, 2007.

SCHUMPETER, J. A. **Entrepreneurship as Innovation**. In: Entrepreneurship: the social science view. Edited by Richard Swedberg. Delhi, Oxford University Press, 1997, p.51-75.

SEDAI. **Manual do consultor do programa redes de cooperação**. Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais. Governo do Estado do Rio Grande do Sul, mar. 2004.

TEIXEIRA, E. B.; VITCEL, M. S.; BEBER, M. C. **Cooperação Estratégica, Redes de Cooperação e Desenvolvimento Regional: o caso Unijuí/Sedai**. Desenvolvimento em Questão. Editora Unijuí: ano 5, n. 10, jul./dez., 2007, p. 187-210.

THOMPSON, G. F. **Between hierarchies and markets: the logics and limits of network forms of organization.** Oxford: Oxford University Press, 2003.

VERSCHOORE, J. R. **Redes de cooperação interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão.** 2006. Tese (Doutorado) — Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.

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

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.