

# A viabilidade das redes de compras para PME'S da construção civil paranaense

*The viability of the shopping networks for SME'S of Paraná State construction*

Joecimara Miquilino Alves<sup>30</sup>  
Mirian Beatriz Schneider Braun<sup>31</sup>

Artigo recebido para publicação em Ago./2013 e aceito para publicação em Maio/2014.

## RESUMO

O objetivo do presente artigo é avaliar a evolução das redes de compras na construção civil paranaense. Caracteriza-se por uma investigação exploratória descritiva por meio de estudo de caso. Analisou-se a rede de cooperação "Bem Viver" localizada no Oeste do Paraná, através de uma amostragem de seis lojas em seis cidades. A rede de cooperação se define como um processo de captação, articulação e otimização de energias, recursos e competências, capaz de gerar um sistema de relacionamento que organiza indivíduos e empresas de forma igualitária. Os resultados apontam que a maioria das empresas participantes das redes tem interesse em participar dessa parceria por conseguirem dessa forma maior abrangência econômica, produtiva e maior diversidade em seus produtos, além de menor custo na aquisição de suas compras. Os principais benefícios obtidos ao ingressar na rede foram redução de custos e aumento do poder de negociação com fornecedores, bem como, qualificação dos colaboradores, *marketing* e consultoria financeira.

**Palavras chave:** Redes de Cooperação. Economia. Construção civil.

## ABSTRACT

*The aim of this article is to evaluate the evolution of shopping networks in construction Paraná. It is characterized by a descriptive exploratory research through case study. We analyzed the cooperation network "Living Well" located in West Paraná, through a sampling of six stores in six cities. The cooperation network is defined as a process of abstraction, coordination and optimization of energy, resources and skills, able to generate a relationship system that organizes individuals and businesses equally. The results show that most companies network participants have an interest in participating in this partnership because they can thus more comprehensive economic, productive and greater diversity in their products, and lower purchase cost of your purchases. The main benefits obtained by joining the network were reduced costs and increased bargaining power with suppliers, as well as qualification of employees, marketing and financial consulting.*

**Keywords:** Cooperation Networks. Economics. Construction.

---

<sup>30</sup> Mestre em Desenvolvimento Regional e Agronegócio pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE (10230). *E-mail:* joicemiquelino@gmail.com

<sup>31</sup> Professora Associada do Colegiado de Ciências Econômicas e da Pós Graduação em Desenvolvimento Regional e Agronegócio da Unioeste – Campus Toledo. Pós-Doutora em Economia Aplicada pela USP/ESALQ. *E-mail:* mirian-braun@hotmail.com.

## INTRODUÇÃO

A partir da década de 1970, ocorreram grandes transformações nas relações econômicas mundiais. O paradigma do chamado *capitalismo gerencial* começou a ser cada vez mais questionado diante de uma economia que se tornava cada vez mais dinâmica e competitiva. Começa-se a questionar o modelo de organização *fordista*, a partir da elaboração de um novo modelo que quebrasse aquela estrutura rígida e hierárquica, abrindo espaço para uma maior flexibilização estrutural. Nesse contexto, as últimas décadas do século XX, assistiu a ascensão de pequenas empresas, flexíveis e especializadas que buscavam atuar de forma integrada e colaborativa.

O objetivo da colaboração interorganizacional é fazer com que organizações autônomas deixem o isolamento, se vinculem em busca de alcançar objetivos individuais e coletivos. “No momento em que duas ou mais organizações percebem a possibilidade de alcançar conjuntamente seus objetivos e obter ganhos mútuos, a cooperação entre elas se desenvolve” (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2009, p. 40,). A cooperação permite às empresas a obtenção de ganhos de escala, o acesso a novos mercados, desenvolvimento de práticas de padronização e certificação de qualidade, que por sua vez, podem estimular a adoção de novas técnicas organizacionais que impulsionem a competitividade das empresas.

Outro fator de complexidade no campo de estudos das redes refere-se ao nível de análise em que as redes podem ser estudadas. Brass *et al.* (2004) argumentam que uma rede de cooperação interorganizacional é composta de no mínimo três níveis: os indivíduos que fazem parte de grupos, os grupos que fazem parte de organizações e as organizações que fazem parte da rede. Logo, dependendo do foco de análise do pesquisador, os resultados e a compreensão da dinâmica da rede poderão ser diferentes. Já para Todeva (2006) o grau de complexidade poderá variar em função de três tipos de dimensões que normalmente são estudadas em uma rede: o ator, a relação (elo) e a rede como um todo. Oliver e Ebers (1998) destacam que muitos estudos apresentam outros três níveis como foco de análise: os antecedentes (motivações que levam a formação da rede), o processo (gestão e coordenação da rede) e os resultados (ganhos das redes). Diante dessa diversidade de olhares, cabe ressaltar que as várias abordagens teóricas e metodológicas que analisam as redes em suas características e níveis devem ser

tratadas como salutares em face da complexidade do fenômeno, pois fortalecem a capacidade de compreensão e de consolidação desse tema no campo de estudos organizacionais.

A cooperação entre organizações surge como consequência de empresas autônomas que buscam objetivos individuais. Trata-se de uma cooperação que busca ganhos que não poderiam ser alcançados de forma isolada, mas apenas através de uma cooperação. Segundo definição de Balestrin e Verschoore (2009, p. 40): “A cooperação cuja finalidade é gerar benefícios que somente as empresas participantes podem usufruir torna essas empresas mais fortes e competitivas frente aquelas que não integram o grupo constituído”.

Considerado um dos estudos mais profundos sobre o significado e a importância do fenômeno das redes na sociedade contemporânea, Castells (2001, p. 565) afirma: “Redes constituem a nova morfologia social de nossas sociedades, e a difusão da lógica de redes modifica de forma substancial a operação e os resultados dos processos produtivos e de experiência, poder e cultura”. O surgimento das redes de cooperação é a expressão da nova realidade econômica que surgiu a partir do malogro do modelo fordista e da crise econômica da década de 1970. Essa nova morfologia social se baseia no questionamento do paradigma da competição e a ascensão do paradigma da cooperação. Tal paradigma busca romper com o isolamento dos agentes econômicos, a partir da adoção de estratégias coletivas que tem em vista alcançar objetivos comuns.

Por conseguinte, tem se tornado comum uma confusão entre o que são empresas em rede, indústrias em rede e redes de empresas. De acordo com Britto (2002), o primeiro conceito - empresas em rede - refere-se à configuração interorganizacional, como desdobramento evolutivo da empresa multidivisional, a partir da disseminação da tecnologia da informação. O segundo - indústrias em rede - está relacionado invariavelmente a padrões de interconexão e compatibilidade entre unidades produtivas, constituindo a base para a operação eficaz das mesmas. As redes de empresas estão associadas a configurações interorganizacionais conduzidas por um relacionamento de caráter cooperativo e recíproco entre empresas independentes, gerando uma nova forma de coordenação das atividades econômicas.

A teoria sobre redes sociais (*social networks*) é utilizada para estudar como os laços sociais entre os atores de determinada rede poderão afetar o desempenho da empresa. Em seu trabalho, Burt (1992) procurou especificar como diferentes

posições dentro de uma rede de relacionamentos afetam as oportunidades dos atores. Por exemplo, o posicionamento de um ator na rede, representado pelo número de inter-relações com outros atores, poderá reforçar as relações de poder diante dos atores marginais da rede. Em outras contribuições, autores como Granovetter (1981) destacam que uma das questões clássicas da teoria social é como os comportamentos e as instituições são afetados pelas relações sociais. Este autor analisa, sobretudo, até que ponto a ação econômica está imersa nas estruturas das relações sociais no âmbito da moderna sociedade industrial (GRANOVETTER, 2007).

Deve-se destacar que as redes promovem um grande aprendizado, a partir de troca de informações. O aprendizado interorganizacional merece destaque, pois tem um contexto de rede, o sucesso do processo de aprendizagem está diretamente relacionado com a interação sinérgica entre seus membros. As organizações buscam selecionar recursos complementares, objetivando a transferência de conhecimento entre as empresas na rede. A rede é usada como o canal para essa transferência de conhecimento e relacionamento de capacidades.

## **FORMAÇÃO DAS REDES DE COOPERAÇÃO E REFLEXOS NO ÂMBITO SOCIAL**

Para propor essa mudança na vida organizacional das empresas, de associar-se em rede, são necessários motivos e razões que devem ser levados em conta, pois o rearranjo ou a criação de novas estruturas organizacionais gera custos (GHEMAWAT, 2000).

Uma forma de caracterizar o ingresso em uma união estratégica é examinar as posições estratégicas de cada sócio potencial. O futuro parceiro pode possuir uma posição de liderança em seu negócio fazendo a sua nova parceira incrementar as suas atividades; a nova parceira também pode ver na rede uma maneira de permanecer no mercado que ela ainda não domina, como pode se unir a um parceiro maior, tomando uma atitude defensiva contra os seus rivais.

Frente a essas motivações, o crescente cenário de associações em redes faz com que várias organizações de diferentes ramos busquem motivações complementares para aumentar a competitividade buscando o gerenciamento da incerteza estratégica e o compartilhamento de riscos.

Amato (2000) sugere outros motivos para a formação de redes de empresas: aumento da competitividade via integração tecnológica: reduzindo seus custos em função dos diferentes ramos tecnológicos; construção de competência de classe mundial: a união entre empresas como forma de fixação de marcas; aumento na velocidade de entrada e criação de um produto novo: pois a primeira empresa a introduzir um novo produto no mercado desfruta de uma posição dominante e passa a auferir lucros extraordinários, enquanto essa inovação não se difundir entre os concorrentes.

As lojas de materiais de construção de pequeno porte, que contam com um orçamento extremamente reduzido, não comportam os custos financeiros de tais ajustes. Ademais, por não terem escala operacional comparável a das grandes redes varejistas nem o mesmo poder de barganha, enfrenta obstáculos em conseguir preços competitivos junto às indústrias (HALPIN; WOODHEAD, 2004).

As redes de cooperação ocorrem em muitos setores diferentes e entre empresas de vários tamanhos, podendo envolver diferentes graus de cooperação e podendo variar em relação aos propósitos e objetivos. As parcerias empresariais podem variar de acordo com os recursos investidos, de acordo com o grau de comprometimento e de acordo com os interesses dos parceiros, podendo ir de simples acordos cooperativos informais até fusões.

Segundo Casarotto e Pires (1999), o modelo ideal de rede de cooperação para micro, pequenas e médias empresas são as redes de empresas flexíveis, devido à variedade de tipos e estruturas funcionais decorrentes do segmento em que se incluem do(s) produto(s) envolvido(s) e da profundidade do nível de cooperação, onde a base é juntar esforços em funções em que se necessita de uma base maior e maior capacidade inovativa para sua viabilidade competitiva. Para este mesmo autor, no atual cenário de crescente complexidade das tarefas dentro das organizações, é pouco provável que uma pequena empresa consiga ter competitividade sozinha.

Precisam-se estabelecer parcerias para trabalhar de forma cooperada entre empresas, através da formação de redes de cooperação percebe-se que as pequenas e médias empresas, geralmente mais ágeis e flexíveis nos seus processos do que as grandes empresas podem tornar-se igualmente competitivas se agregarem as vantagens que as grandes têm como exemplo: tecnologias, logístico e economia de escala. Ou seja, com a união de empresas através da formação de redes empresariais com objetivos comuns (amplos ou mais restritos), as empresas

podem alcançar vantagens competitivas oriundas deste tipo de organização. Pela escala dos negócios conseguem a redução de custos e pela sua formação (várias empresas pequenas) conseguem manter a flexibilidade e a agilidade.

A formação deste vínculo permite, para as empresas participantes, a diminuição dos riscos e ganhos com a sinergia. Neste caso, as redes de empresas, apesar de serem menores do que uma grande empresa internacional consegue ser competitiva através da prática de uma boa relação entre flexibilidade e custo (LEON; AMATO, 2001).

Toda parceria deve ser feita através de confiança mútua, amplo apoio de todos, informações compartilhadas, cooperação entre as partes envolvidas, objetivos e estratégias bem definidas e complementariedade.

Para o sucesso de cada parceiro em redes de cooperação, segundo Kanter (1997 *apud* BRAGA, 1999), onde todos são fortes e têm algo de valor a ser compartilhado, o sucesso de ações conjuntas depende: da interdependência; do investimento, onde os parceiros investem um no outro como forma de sinalizar comprometimento; da informação com comunicação aberta e da integridade dos membros.

Dessa forma as parcerias tornam-se vantajosas para as empresas proporcionando-lhes melhores acessos a novos mercados, acesso a novas fontes técnicas, conhecimento de novas tecnologias e compartilhamento de benefícios e custos. Não obstante as vantagens que as parcerias, redes de empresas e outras formas de cooperação empresarial oferecem às empresas, é importante salientar os benefícios que as estratégias cooperativas trazem para as regiões onde são concretizadas, pois, o crescimento e a prosperidade econômica não são atingidos quando as empresas agem individualmente, mas sim quando estas se unem para explorar as competências coletivas.

Pequenas e médias empresas desempenham um papel fundamental devido a grande representatividade numérica e capacidade de gerar empregos e contribuir para o desenvolvimento regional.

Conforme Leon e Amato (2001), nos últimos anos, devido à necessidade de adaptar-se a ambientes competitivos, as pequenas e médias empresas começaram a incorporar tecnologias de ponta nos processos produtivos, a modificar estruturas organizacionais internas e a buscar novos vínculos com o entorno sócio-econômico, de modo a constituir um via de reestruturação que pode competir em alguns setores com grandes empresas, especialmente quando relaciona-se estreitamente com o

caráter das inovações tecnológicas durante os últimos anos, em particular com indústrias de tecnologia mais elevada.

Para Motta (2001), as novas formas de colaboração entre empresas representam um paradigma de vinculação flexível, onde as vantagens, decorrentes da aglomeração, ocorrem devido à existência de densa sobreposição de aglomerados de empresas trabalhando de forma interdependente, providas de mão-de-obra e infra-estrutura institucional.

De acordo com Amato (1999 *apud* LEON; AMATO, 2001), há uma grande dificuldade de caracterização em agrupar as lojas do mesmo ramo, já que os sistemas produtivos nem sempre podem ser claramente separado nas categorias disperso ou aglomerado. Os limites entre estas categorias nem sempre são nítidos, e, em alguns casos pode haver um mix das duas formas de organização.

Deve-se destacar que esta dificuldade não altera em nada o fato essencial de que a aglomeração traz ganhos em eficiência coletiva e que raramente produtores separados podem atingir. Por outro lado, estes ganhos em eficiência, não resultam necessariamente da existência de um *cluster*. A eficiência coletiva deve ser entendida como o resultado de processos internos das relações inter-firmas.

Observa-se, também, que a concentração geográfica e setorial de pequenas e médias empresas são sinais evidentes da formação de um conglomerado, porém não suficientes para gerar benefícios diretos para todos os membros, os quais só podem ser obtidos via um conjunto de fatores facilitadores que são, conforme Motta (2001), divisão do trabalho e da especialização entre produtores; estipulação de especialidade de cada produtor; surgimento de agentes que vendam para mercados distantes; surgimento de empresas especializadas em serviços tecnológicos, financeiros e contábeis; surgimento de uma classe de trabalhadores assalariados com qualificações e habilidades específicas; surgimento de associações para a realização de *lobby* e de tarefas específicas para o conjunto de seus membros. Todos esses fatores representam o conceito de eficiência coletiva.

De acordo com Porter (1999), o sucesso das firmas de uma determinada região atuando em um particular ramo da economia é determinado por uma série de fatores condicionantes. Esses fatores seriam as condições de demanda; as relacionadas às indústrias de apoio; a estratégia da firma; sua estrutura e o nível de rivalidade presente no ambiente local. Os países e estados visando sua integração no mercado internacional e maior participação e competitividade a nível mundial, adotam medidas consistentes de incentivo às empresas a fim de que estas adquiram

maior competitividade. Sendo assim, a formação de uma rede permite a realização de ações conjuntas facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades.

As empresas que integram uma rede conseguem reduzir custos, dividir riscos, conquistar novos mercados, qualificar produtos e serviços e ter acesso a novas tecnologias.

A colaboração entre as organizações tem se tornado alvo de crescente interesse dos pesquisadores. Nesse contexto, destacam-se as redes organizacionais, cujo significado do termo designa estratégias entre organizações. Esses “arranjos” são formados por uma estrutura celular não rigorosa e compostas de atividades de valor agregado que, constantemente, introduzem novos materiais e elementos (MILAGRES, 2009).

Na concepção de Clegg, Hardy e Nord (1998), as redes podem assumir formas muito diferentes, variando da formal à informal, existindo simplesmente para a troca de informações entre empresas ou para serem envolvidas em um processo de atividades conjuntas.

A lógica predominante na formação de redes interorganizacionais centra-se no fato de que as relações de cooperação resultam em ganhos para todos os envolvidos, pois, do contrário, não cooperariam. Assim, os diferenciais competitivos alcançáveis pelas redes deslocam o tradicional enfoque essencialmente individualista para uma concepção de resultados coletivos, influenciando as ações e as decisões em conjunto (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

Sabe-se que no Brasil, existem várias redes de cooperação difundidas em diversos setores, como no de farmácias e drogarias, de hotelaria, de padarias, de materiais de construção, de supermercados, de funerárias e moveleiras. Muitas vezes as redes de cooperação são tratadas simplesmente como centrais de compra. Porém, o termo “centrais de compra” limita o propósito da rede de cooperação à aquisição de insumos a melhores preços e prazos de pagamento (MORAES, 2003). Importante lembrar que a rede organizacional traduz o fato social do estabelecimento de relações entre duas unidades sociais, configurando-se como rede de empresas, quando se voltam para interações no âmbito de negócios. Mas isso deve ser visto de modo amplo, com graus variáveis de intensidade, seja de relações e interações informais até relações contratuais.

As redes de cooperação se apresentam como uma estratégia de mercado no sentido de propiciar aos associados mais uma modalidade para a sua continuidade no setor em que atuam no caso, lojas de materiais de construção.

As redes de cooperação em nível mundial e nacional são estimuladas pela reestruturação da economia mundial, pelas quais as transformações são cada vez mais intensas e abrangem cada vez mais a indústria da construção civil. Nesse sentido, tem-se exigido dessas empresas um movimento no sentido de criarem novas estratégias e perspectivas de ações que possam garantir além do seu desempenho, a sustentabilidade no mercado.

No contexto que se baseia no acelerado desenvolvimento tecnológico em todos os níveis, levando ao ciclo de vida de produtos mais curtos, aumenta-se a necessidade de se reunirem no sentido de atenderem a demanda de produção de materiais. Neste sentido, a formação e os arranjos empresariais, no caso, as parcerias de cooperação entre as empresas ganham destaque a partir da competitividade que se tem exigido e os modelos organizacionais para tal tem sido representados de diferentes formas, como alianças estratégicas, fusões, arranjos institucionais, cooperações, empreendimentos cooperativos e contratos de longa duração.

Em nível nacional destaca-se o estado do Paraná que visando incentivar a realização de cooperação empresarial e a aumentar o volume de realização de negócios, criou através da Secretaria Estadual de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais (SEDAI) o programa redes de cooperação, que tem como objetivo promover a cooperação entre as empresas e oferecer suporte técnico à formação e consolidação de redes.

Este programa, que conta com parcerias de Universidades gaúchas, foi concebido para empreendedores da indústria, comércio e serviços. Sendo assim, a formação de uma rede permite a realização de ações conjuntas facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades. As empresas que integram uma rede conseguem reduzir custos, dividir riscos, conquistar novos mercados, qualificar produtos e serviços e ter acesso a novas tecnologias.

A realidade das pequenas e médias empresas do setor de construção civil brasileiras está muito aquém dos níveis de comprometimento necessários para a sobrevivência de um mercado globalizado (LEON; AMATO, 2001).

Redes empresariais são definidas pela Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC, 2002) e Serviço

Brasileiro de Apoio as Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2002) como: empresas que interagem entre si, com fornecedores, clientes, ou parceiros na transferência de tecnologia, e/ou com centros de pesquisa, centros técnicos, universidade e outras entidades públicas a fim de aumentar sua competitividade, resolver problemas, entrar em novos mercados, desenvolver e produzir bens e serviços.

A entidade ANAMANCO que representa as 138 mil lojas de material de construção no País, divulgou ainda que, na comparação entre novembro de 2010 com novembro de 2009, o desempenho foi 8,5% superior. De janeiro a novembro, o segmento de material de construção cresceu 10,5% sobre o mesmo período do ano passado. Nos últimos 12 meses, o desempenho foi de 11%. O setor continua muito otimista com relação às vendas de dezembro, notadamente agora com o anúncio da prorrogação do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) até dezembro de 2011.

No Estado do Paraná, os números também vêm evidenciando recuperação. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o comércio varejista de materiais de construção vendeu 24,5% mais que no mesmo mês do ano de 2008. No acumulado dos oito primeiros meses do ano, a melhora é de 18,2%. E o faturamento já é 21,2% melhor que em 2009.

## **REDE DE COOPERAÇÃO NO RAMO DA CONSTRUÇÃO CIVIL NO OESTE DO PARANÁ: CASO REDE BEM VIVER**

A Rede “Bem Viver”, surgiu no Estado do Paraná em 2001, através do esforço de alguns empresários que tiveram a ideia de se unir e foram em busca de parceiros do segmento varejista de materiais de construção para formar uma associação.

O objetivo inicial era fazer com que suas lojas se tornassem competitivas e com maior facilidade de negociar com indústrias fornecedoras, comprando em grandes volumes e com preços melhores.

A viabilidade de permanência frente à concorrência apresenta-se como uma necessidade, ou o motivo mais básico para a formação da Rede “Bem Viver”. A rede se configurou-se, para atender às necessidades das pequenas e médias lojas associadas, tanto no sentido de melhorar a parte operacional do negócio, conforme as expressões dos associados “comprar melhor” e “negociação mais forte”, como também de aprimorar os aspectos mercadológicos. Sendo esse aspecto evidenciado

pelos termos “mídia forte”, “estar melhorando as nossas lojas” e “estar fazendo uma televisão” (referindo-se às propagandas em horário nobre nas grandes emissoras).

Na administração da Rede “Bem Viver” pode-se observar que é gerenciada por um processo moderno, onde os serviços estratégicos de administração são efetuados diretamente pelos associados e afiliados envolvidos. Tais serviços envolvem a administração da marca, gerenciamento de dados, pesquisa de mercado, negociações com parceiros fornecedores, propaganda e marketing, desenvolvimento e pesquisa de técnicas de layout de loja e gôndolas, assessoria e consultoria administrativa e gerencial.

A Rede “Bem Viver” trabalha num sistema de cooperação e associativismo entre as lojas de materiais para construção, e um de seus objetivos é manter o atendimento estreito e amigável com os clientes através de seus proprietários e profissionais.

A filosofia adotada pela Rede “Bem Viver” promulga o discurso de ser amigo do cliente, estando por perto quando ele precisa. Inclui ainda, o atendimento com solidez e capacidade de oferecer preços melhores juntamente com qualidade dos produtos e satisfação na hora da entrega dos materiais.

Com 52 lojas associadas em todo o Estado do Paraná, a vantagem de fazer parte da Rede atinge os lojistas, que se unem no momento da compra dos produtos e também nas promoções que são realizadas. A rede “Bem Viver” como todas as demais redes de cooperação, de pequenas e médias empresas (PME's) apresenta as características, estas são: a) formação por um grupo de PME's que se situam geograficamente próximas; b) as PME's atuam em segmento específico de mercado; c) as relações entre as PME's são horizontais e cooperativas, prevalecendo mútua confiança; d) a rede é formada por indeterminado período de tempo; e) e a coordenação da rede é exercida por meio de instrumentos contratuais que garantem regras básicas de governança. (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

Segundo publicação da Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção (ANAMANCO) o *ranking* de 2011 das maiores redes do Brasil em material de construção a Rede Bem Viver apareceu em 16º lugar geral, confirmando o sucesso de rede cooperada no Paraná.

Um dos atrativos da rede de cooperação reside no fato das empresas associadas se conservarem independentes. Porém, a realização de algumas atividades em conjunto é a própria essência da rede de cooperação.

As lojas varejistas de materiais de construção fazem em conjunto todas as atividades que a rede promove: as campanhas (por exemplo, as campanhas de aniversário da rede), os tabloides e as propagandas na televisão. Fica evidente pelos relatos dos entrevistados que toda a parte mercadológica é delegada à rede, sendo todos esses processos de sua responsabilidade.

A Rede “Bem Viver” também repassa para as lojas algumas sugestões de produtos que a rede consegue negociar a um preço melhor ou mais competitivo, e que não são anunciados nos tabloides. Desse modo, cada loja pode optar por comprar esses produtos ou não. A rede possui um Centro de Distribuição próprio onde funciona todo o setor administrativo e onde são entregues os produtos comprados por intermediação da rede. Por outro lado, as lojas associadas têm independência para realizar atividades individualmente, desde que respeitem os aspectos estabelecidos no estatuto de rede.

Na tabela abaixo, apresenta-se dados referentes ao faturamento da Rede Bem Viver (2007-2009):

**Tabela 1: Faturamento da Rede Bem Viver**

<b>ANO</b>	<b>MÊS</b>	<b>FATURAMENTO EM REAIS</b>
2007	JANEIRO	R\$ 4.776,499, 69
2008	JULHO	R\$ 5.543,257, 01
2009	ABRIL	R\$ 8.061,943, 36

**Fonte:** Setor de Marketing Bem Viver.

Observa-se um crescimento do faturamento da Rede Bem Viver ao longo dos anos de 2007, 2008 e 2009.

Nesse sentido consta-se que a iniciativa dos empresários em materiais de construção, em buscar estratégias de competitividade através de uma Rede de Cooperação, pode contribuir para sua permanência no mercado varejista de forma empreendedora e lucrativa.

Para aderir à Rede “Bem Viver” o empresário interessado terá que investir em:

- Joia: 12 salários mínimos (valor corrente do mês em questão) parcelados em 12 vezes a partir da assinatura do contrato;

- Mensalidade: Conforme sistema Vale Quanto Pesa, FM:  $(FG+FMF+FMV)/3$ ;
- Encontrando o Fator Mensalidade, aplica-se 0,0053 sobre o valor. Ex: R\$ 200000\* 0,0053 = R\$ 1060;
- Adiantamento: 35,088% - R\$ 371,93;
- Mensalidade a Compensar: Compensar o valor da mensalidade com as VPS produzidas pelas compras;
- Créditos de VPS;
- São cobradas as mensalidades da seguinte maneira: 25% da mensalidade total no primeiro mês, 50% da mensalidade total do segundo mês, 75% da mensalidade total do terceiro mês e a partir do quarto mês pagamento integral;

A Rede “Bem Viver” distribui suas ações em setores de trabalho como:

- Setor de Negociações e compras:
  - Parceria com mais de 61 indústrias fornecedoras; Compras por cotação de mais de 7 itens;
  - Desenvolvimento do sistema de informações de compras via Intranet;
  - Atacado – Centro de Distribuição da Rede; Importação;
  - Produtos com marca própria (Balcão Orange);
  - Negociações diferenciadas para tabloides; Negociações para projetos de *marketing*.
  
- Setor de *Marketing*:
  - Campanhas de vendas bimestrais conforme cronograma anual;
  - Mídias: tabloides, spot de rádio, TV, *web flyer*, página da Rede;
  - Padronização da comunicação visual das lojas – manual de uso da marca;
  - Criação peças institucionais: jingles, mascote, folders, placas, cartaz de preços; Uniformes, Sacolas, crachás, brindes em geral;
  - Personalização de veículos das lojas;
  - Desenvolvimento das fachadas;
  - Suporte nas ações de *marketing* individuais das lojas (feiras, promoções, etc.);

- Negociações com gráficas, TVs; e,
  - Fornecedores de produtos de *marketing*.
- Setor Administrativo Financeiro:
- Toda gestão administrativa e financeira da Rede e do CD Orange;
  - Contas a pagar e a receber (despesas escritório, mensalidades, jóias, VPs, plano Tim, etc);
  - Folha de pagamento;
  - Gerenciamento e controles documentais (atas, cadastros lojas, arquivos);
  - Implantação de novo software de gerenciamento financeiro.
- Setor de Gestão:
- Pós Graduação em Gestão de lojas de materiais para construção;
  - Parceria ANAMACO e *Financeira Americanas Itau S/A Crédito Financiamento e Investimento (FAI)*, Laranjeiras do Sul;
  - Treinamentos técnicos em produtos com fornecedores parceiros;
  - Cartão crédito da Rede (negociação *Cetelem e Credipar*);
  - Parceria com telefonia celular;
  - Parceria com *Equifax* e *Cheque Express* para fortalecimento área de crédito e cobrança das lojas.

Segundo o setor de Logística da Rede “Bem Viver”, os empresários associados continuam ampliando sua frota de caminhões, espaço físico e principalmente na qualificação dos seus colaboradores, objetivando a garantia da satisfação dos seus clientes.

Com a união de empresas através da formação de redes empresariais com objetivos comuns amplos ou mais restritos, as empresas podem alcançar vantagens competitivas oriundas deste tipo de organização.

Pela escala dos negócios conseguem a redução de custos e pela sua formação (várias empresas pequenas) conseguem manter a flexibilidade e a agilidade. Assim, a formação desta parceria em conjunto permite, para as empresas participantes, a diminuição dos riscos e ganhos com a sinergia. Neste caso, as redes de empresas, apesar de serem menores do que uma grande empresa internacional

consegue ser competitivas através da prática de uma boa relação entre flexibilidade e custo.

Entretanto, não existe um melhor tipo específico de parceria segundo foi destacado por Lorange e Roos (1996), sendo necessário a escolha da forma mais apropriada para cada empresa, segundo as condições e interesses dos empresários. Os empresários ao serem questionados sobre o porquê dentre várias redes de cooperação no Brasil terem escolhido a Rede Bem Viver, afirmaram que:

- Era a rede que foi fundada na região na época. (Entrevistado 1).
- Nós ajudamos a formar a rede pois não existia outra em nossa época. (Entrevistado 2).
- Por ser convidado por colegas da região, e por ser a primeira pessoa regido, sou sócio fundador. (Entrevistado 3).
- Pelo nome. (Entrevistado 4).
- Nascida nas proximidades de minha loja. (Entrevistado 5).
- Em função de ser a primeira rede de material de construção a ser instalada. (Entrevistado 6).

Ao se pensar na rede como “elo”, Gomes (1999) destaca que não podem ser vistas como um fim em si, e sim como um meio para alcançar um objetivo estratégico, e se a parceria não fizer parte da estratégia da empresa terá poucas chances de obter sucesso.

Segundo os entrevistados o resultado com a parceria entre a empresa e a Rede de Cooperação Bem Viver, foi excelente, como demonstra o conteúdo do discurso produzido por eles, a seguir:

- Melhorias em vários setores, Como compras, / marketing / vendas. (Entrevistado 1).
- Maior competitividade perante meus concorrentes, maior rentabilidade. (Entrevistado 2).
- Crescimento contínuo, parceria e troca de experiências, etc. (Entrevistado 3).
- Melhora compra – atendimento – marketing. (Entrevistado 4).
- Melhor desempenho em compras, vendas e conhecimento do negócio. (Entrevistado 5).
- Principalmente na gestão das lojas e o traça de informação. (Entrevistado 6).

Já os fatores essenciais para se manter uma estratégia de cooperação, Wildeman (1999) destaca a avaliação freqüente da rede; suprimento adequado de informações entre os membros da rede; garantia de que os membros se incentivem mutuamente e garantia de que os membros da rede continuem interessados em participar dela. Nesse sentido, os entrevistados ao serem questionados sobre como surgiu a ideia de participar de uma rede de cooperação, destacam:

- Para unirmos os pequenos para fazer frente aos grandes. (Entrevistado 1).
- Com a necessidade de fortalecer perante o mercado (Entrevistado 2).
- Fui convidado por colegas da região. (Entrevistado 3).
- Através de marketing de rede. (Entrevistado 4).
- Convite, aliado a simpatia pelo cooperativismo. (Entrevistado 5).
- Surgiu através da necessidade da loja em ter poder de negociação junto a fornecedores. (Entrevistado 6).

Nesse sentido, o processo para aderir a Rede “Bem Viver”, é viável para o empresário interessado, entretanto este deve investir a médio e longo prazo na busca de atingir os objetivos do associado.

## **RESULTADOS DA PESQUISA**

A colaboração entre as organizações tem se tornado alvo de crescente interesse dos pesquisadores. Nesse contexto, destacam-se as redes organizacionais, cujo significado do termo designa junção (elo) entre organizações. Esses “arranjos” são formados por uma estrutura celular não rigorosa e compostas de atividades de valor agregado que, constantemente, introduzem novos materiais e elementos.

Com a união de empresas através da formação de redes empresariais com objetivos comuns - tanto objetivos amplos ou mais restritos -, as empresas podem alcançar vantagens competitivas oriundas deste tipo de organização. Pela escala dos negócios conseguem a redução de custos e pela sua formação (várias empresas pequenas) conseguem manter a flexibilidade e a agilidade.

Conforme Leon e Amato (2001), a formação desta aliança permite, para as empresas participantes, a diminuição dos riscos e ganhos com a integração. Neste caso, as redes de micro empresas, apesar de serem menores do que uma grande empresa internacional, conseguem ser competitivas através da prática de uma boa relação entre flexibilidade e custo ao realizarem as compras para a Rede Bem Viver.

As redes podem assumir formas muito diferentes, variando da formal à informal, existindo simplesmente para a troca de informações entre empresas ou para serem envolvidas em um processo de atividades conjuntas. O movimento de adaptação das empresas pode ser observado em setores dinâmicos da economia, como o de varejo.

Considerando que as lojas de materiais de construção de pequeno porte, que contam com um orçamento extremamente reduzido, não comportam os custos financeiros de tais ajustes para suportar a concorrência das grandes redes e buscando manterem-se no mercado, as lojas de materiais de construção de pequeno porte têm se articulado através de redes de cooperação.

Integrando-se as Redes, os micros empresários buscam a adoção de programas de marketing via rede de cooperação, permitindo aos associados, acesso à propaganda em veículos de massa, padronização das lojas (adoção de padrões estabelecidos pela rede), lançamento de produtos com a marca da rede, treinamento dos funcionários e profissionalização administrativa.

Os benefícios estratégicos, alcançados com a formação da rede de cooperação, atingem a compreender também os impactos de sua formação entre pequenas e médias empresas envolvidas. E, ainda a necessidade de flexibilidade crescente, o que obriga as empresas a se estruturar de maneira distinta em relação ao passado.

Percebe-se que, as principais razões para se formar parcerias, por meio de redes de cooperação destacam-se: explorar economias de escala; baixo custo de entrada em novos mercados; baixo custo de entrada em novos segmentos de indústria e em novas indústrias; aprender com concorrentes; gerenciar a incerteza estratégica; gerenciar custos e compartilhar riscos; facilitar o conluio tácito ou explícito.

Os empresários devotam mais tempo à busca de parceiros em termos financeiros do que ao gerenciamento da parceria em termos humanos, prevalecendo, portanto, uma ênfase no controle do relacionamento. Como podemos verificar nas falas dos entrevistados:

- A Loja ficou mais conhecida em toda a região através de comunicação como radio/tv. (Entrevistado 1).
- Crescimento das lojas, maior geração de emprego e renda, geração de impostos. (Entrevistado 2).
- Fortalecimento da classe, representatividade. (Entrevistado 3).
- Projetos culturais – ambientais e ecológicos. (Entrevistado 4).
- Permitiu nossa região ter opções que se restringiam a grandes centros. (Entrevistado 5).
- O melhor atendimento para os clientes. (Entrevistado 6).

As redes devem ser consideradas sistemas vivos em evolução, portanto, são mais do que mero acordo firmado. Podem abrir oportunidades não previstas e, em vez de simples troca, os vínculos devem envolver colaboração (criação conjunta de

novo valor) por meio da valorização das habilidades individuais. Por fim, as redes não podem ser controladas por sistemas formais. Requerem uma densa rede de conexões interpessoais e infra-estruturas internas que acentuem o aprendizado.

Constata-se nas análises que as razões apresentadas pelos Micros Empresários são considerados como pontos iniciais à aderência de redes de materiais de construção: mudanças estratégicas; diferentes níveis de comprometimento; desequilíbrio de poder em termos de recursos e de informações; desequilíbrio de benefício; confiança prematura e sem salvaguardas institucionais; lealdades conflitantes; falta de comprometimento na alocação de recursos; integração insuficiente e ausência de uma estrutura comum; e apego à política interna corporativa dos parceiros individuais. Por outro lado, os elos que se formam em busca de sucesso empresarial podem ser percebidos, por empresas que podem ser identificados a excelência individual, interdependência, investimento, informação, integração, institucionalização e, por fim, a integridade para justificar e aumentar a confiança mútua.

As relações de cooperação entre empresas são consideradas agora a primeira e melhor opção, não mais a última alternativa disponível. Através da formação de estratégicas, as empresas buscam compartilhamento de recursos e competências, e, principalmente, a redução dos custos de operação. Isso é demonstrado na fala dos entrevistados ao serem questionados sobre o custo em participar da Rede “Bem Viver” e a compatibilidade com a rentabilidade da sua empresa, a resposta foi unânime:

- Sim. [Defina]: Os custos que tenho são pagos com verbas dos próprios fornecedores; (Entrevistado 1).
- Sim. [Defina]: A rede é barata perto dos resultados. (Entrevistado 2).
- Sim. [Defina]: conforme o volume de compras/vendas que se gera verbas que abate na mensalidade. Quanto mais se é fiel a Rede, menos se paga de fidelidade. (Entrevistado 3).
- Sim. [Defina]: o custo é baixo em relação ao benefício. (Entrevistado 4).
- Sim, hoje nada pagamos. A rede remunera nossa participação. (Entrevistado 6).
- Sim. (Entrevistado 6).

Existem muitas abordagens a respeito da formação de redes de cooperação, entre elas, destaca-se a principal característica das redes a independência das empresas envolvidas na parceria, excluindo-se então as estratégias de fusão e aquisição.

As redes de cooperação são constituídas por empresas concorrentes que optam por cooperar dentro de certo domínio, preservando a independência ou a liberdade de ação estratégica de seus membros. A rede gerencia a cadeia de suprimentos e a distribuição de produtos das empresas a ela associadas.

Além disso, a interdependência entre as empresas da rede favorece o desenvolvimento de ações e estratégias em conjunto que beneficiam toda a rede. Trata-se, efetivamente de uma tendência na atualidade do mundo dos negócios.

Contudo, acredita-se que o sucesso desses arranjos depende de estruturas organizacionais que fortaleçam as relações de confiança entre os agentes, permitindo a ampliação da troca de conhecimento e o fim de comportamentos oportunistas. Desse modo, cabe sintetizar ressaltando um elemento central na construção de redes - a confiança mútua.

É interessante que, embora muitas redes de cooperação sejam formadas tendo em foco apenas as compras em conjunto, com o passar do tempo ocorre uma mudança desse foco – de compras para vendas. As empresas associadas à da Rede, demonstraram estar consciente de que se não conseguirem vender, por investirem em *marketing* ou por terem “foco no foco de cliente”, de pouco proveito será comprar bem ou mesmo ter acesso a novos fornecedores e conseguir melhores condições de pagamento, por exemplo.

Um dos atrativos da rede de cooperação reside no fato das empresas associadas se conservarem independentes. Porém, a realização de algumas atividades em conjunto é a própria essência da rede de cooperação. No caso as atividades realizadas em conjunto pelas lojas associados são compras, mídia, confecção de uniformes e sacolas.

As lojas varejistas de materiais de construção fazem em conjunto todas as atividades que a rede promove: as campanhas (por exemplo, as campanhas de aniversário da rede), os tablóides e as propagandas na televisão.

Fica evidente pelos relatos dos entrevistados que toda a parte mercadológica é delegada à rede, sendo todos esses processos de sua responsabilidade.

Constata-se que as empresas possuem independência para tratar dos aspectos administrativos de suas lojas. Aspectos tais como a contabilidade e finanças, decisões sobre aspectos da loja, como o *portfólio* de produtos, o ambiente da loja e o layout mais adequado à região onde estão instaladas.

Em relação à apresentação da loja, a empresa associada deve obedecer a alguns padrões preestabelecidos pela rede em seu estatuto, como padronização das cores da loja, da fachada e do uniforme dos funcionários.

Torna-se claro que, estar associado à rede confere diversos benefícios às lojas. Os entrevistados ressaltaram como benefícios que a rede traz as lojas, os seguintes aspectos: motivação, alavancagem das vendas via participação na mídia televisiva e redução dos custos mediante padronização.

Outros benefícios foram ainda evidenciados de maneira pontual, tais como: aumento do *portfólio* de produtos, melhores preços e formas de pagamento, acesso a novos fornecedores, acesso a novos mercados, existência de um ambiente de confiança entre os associados, compartilhamento de informações, habilidades, competências, conhecimento e treinamento de mão de obra e programas de treinamento.

Os principais benefícios operacionais mencionados pelos associados à Rede são: as economias de escala; o acesso a novos fornecedores; e o aumento do portfólio de produtos, advindos da ação coletiva das lojas.

As compras em conjunto favorecem também as ações de barganha junto aos fornecedores. Para as empresas associadas à rede, o estudo expõe a situação das suas marcas, um ativo valioso, capaz de transmitir aos consumidores a cultura, os valores e as qualidades da organização, despertando seus dirigentes para ponderar sobre a necessidade de continuar a trabalhar esse ativo como forma de se diferenciar na região onde atuam.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo objetiva-se identificar as inovações organizacionais trazidas pelas redes podendo diferenciar as empresas participantes diante do mercado, aumentando sua qualidade e produtividade, bem como, os impactos da formação de rede de cooperação para as lojas associadas, mais especificamente, os impactos sobre o desenvolvimento local e regional propiciando uma lucratividade em nível de igualdade e fortalecendo-se diante da concorrência.

O estudo de caso foi realizado na Rede “Bem Viver”, a partir de entrevistas em profundidade com seis empresas associadas. Nesse sentido foi possível estabelecer as seguintes considerações.

Como a concorrência no varejo de materiais de construção por auto-serviço, onde as grandes redes de lojas dominam o cenário e investem no segmento de vizinhança, os associados a redes de cooperação, pequenas e médias empresas, parece encontrar nesse formato de associação uma alternativa estratégica para conquistar competitividade no mercado varejista.

Nesse contexto, o estudo da evolução das redes de compras na construção civil paranaense, tem papel fundamental, visto seu caráter estratégico, econômico, e integrativo, quando se relaciona a maioria dos departamentos de qualquer empresa de construção.

Apesar do reconhecimento percebido nas teorias contidas nesse estudo, sobre as contribuições que as redes de cooperação, eficientemente, proporcionam às compras de suprimento, gerando maior fluxo de produtos, suprimentos e materiais, assegurando menores riscos para o micro empresário, percebe-se ainda, em termos de economicidade, redução de custos, aumento de qualidade e de produtividade, diminuição dos prazos de execução e entregas, etc.

Nesse sentido, proporciona-se o conhecimento da realidade da vivência econômica, social e integradora gerada pela classe de formação da Rede “Bem Viver”, mais especificamente as unidades que participaram da pesquisa.

Evidencia-se que a independência das empresas envolvidas na parceria, bem como a união de esforços para competirem de forma mais equilibrada com as grandes empresas e se desenvolverem são os maiores os atrativos da rede.

Alguns dos principais benefícios operacionais auferidos pelas lojas associadas à Rede “Bem Viver” são: as economias de escala; o acesso a novos fornecedores; o aumento do portfólio de produtos, advindos da ação coletiva das lojas; a comercialização dos produtos desenvolvidos pela Rede “Bem Viver” na sua marca própria ORANGE. Outras vantagens são advindas de custos reduzidos, pois o poder de negociação da rede com fornecedores é maior do que individualmente. Além disso, o marketing ampliado e maior capacidade de inovação fortificam a imagem da empresa com o consumidor.

As redes também possibilitam maior fidelização a partir do momento que consegue oferecer maiores serviços, melhor qualidade e melhores preços, isso diminui as pressões do consumidor e o seu poder de negociação. Inibindo também a ameaça dos produtos substitutos, destacam-se, os programas de treinamento oferecidos pela Rede “Bem Viver” que contribuem para a melhoria dos processos.

Em relação aos aspectos mercadológicos, o principal benefício é o que os entrevistados chamam de “*suporte de marketing*”. Aspecto que envolve a melhoria da apresentação da loja, como resultado da padronização, a presença na mídia televisiva, a confecção e distribuição de tabloides de alcance estadual e a realização de campanhas promocionais atrativas e competitivas.

Verifica-se que toda ação promocional é voltada para a marca Rede “Bem Viver”. A marca da rede está presente em todos os aspectos: nas cores das lojas, nas fachadas, nos uniformes dos funcionários e nas sacolas. Ocorre desse modo, a sobreposição dessa marca em relação às marcas das lojas. Com a associação à rede, os associados diminuíram a frequência ou deixaram de realizar atividades promocionais que divulgavam suas próprias marcas.

As empresas estão cientes da força que a marca Rede “Bem Viver” adquiriu. Os laços de confiança reforçam a credibilidade que a rede fornece às lojas perante fornecedores, consumidores e demais instituições. Além disso, por se sentirem também participantes dessa marca os associados amadureceram suas perspectivas em relação à rede e se empenharam para o seu crescimento, contribuindo na busca por novos associados.

Para as empresas associadas à rede, expõe a situação das suas marcas, capaz de transmitir aos consumidores a cultura, os valores e as qualidades da organização, despertando seus dirigentes para ponderar sobre a necessidade de continuar a trabalhar como forma de se diferenciar na região onde atuam.

Sobre os impactos no desenvolvimento local e regional as redes de cooperação propiciam o aumento da empregabilidade, proporciona aos consumidores melhores preços e qualidade dos produtos devido a concorrência no setor. Aumentando também o volume de vendas estimulando a construção civil e, conseqüentemente, o desenvolvimento urbano, e a fidelização dos clientes na região e a procura por novas tendências de materiais de construção, almejando a qualidade e a durabilidade dos produtos ofertados além do retorno gerado pelos impostos que retornam aos municípios do estado.

Portanto, o tema contribui para um maior esclarecimento do tema sobre as redes de cooperação, abordando a temática de um ângulo que extrapola não apenas o oferecimento de um referencial sobre o assunto ou apresentação de vantagens desse tipo de cooperação, mas uma outra forma de estratégia de competitividade no comércio varejista visando o desenvolvimento de pequenas e médias empresas de materiais de construção.

O foco sobre a marca dos associados fornece o *insight* para pesquisas futuras. Embora o estudo tenha possibilitado algumas considerações acerca do desenvolvimento das empresas associadas em redes, a partir dos resultados alcançados verifica-se a necessidade ainda de outros estudos, dentre eles: estudos exploratórios sobre o nível de conhecimento acumulado e pesquisas sobre a evolução das redes de cooperação de lojas de materiais de construção no que tange ao grau de integração entre as empresas associadas; questões como confiabilidade em se participar de uma rede de cooperação; a rede de cooperação em si; e a comparação de lojas associadas e não associadas.

## REFERÊNCIAS

AMATO NETO, J. **Redes entre organizações**: domínio do conhecimento e da eficácia operacional. São Paulo: Atlas, 2000.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS COMERCIANTES DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO. Disponível em: <<http://www.anamanco.com.br>> Acesso em: 20 maio 2001.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A administração estratégica das redes horizontais de PMEs: teorização e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, Ed. Especial, p. 203-224, 2004.

BALESTRIN, A.; FAYARD, P. Redes Interorganizacionais como espaço de criação de conhecimento. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE POS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais...Atibaia**: ANPAD, 2003.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BANDO, Milton Fumio. **Relações de Cooperação entre MPE'S do Pólo Joalheiro de São José do Rio Preto**. 2008. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente) - Programa de Pós-Graduação do Centro Universitário de Araraquara – UNIARA. Araraquara, SP, 2008.

BRAGA, Suzana R. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

BRITTO, Jorge. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. (Org.). **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. Cap. 15, p. 345-388.

BRASS, D.*et al.* Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 6, p. 795-817, 2004.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999. (A era da informação: economia, sociedade e cultura; v. 1)

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. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (org.). **Handbook de estudos organizacionais**, v. I. São Paulo: Atlas, 1998.

LEON, M. E.; AMATO, J. N. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. In: WITTMANN, Milton Luiz; VENTURINI, Tiago; NEGRINI Fernando. A influência das redes empresariais na competitividade de micro e pequenas empresas. SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP 25 e 26 de março de 2003. **Anais...** Disponível no site: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/6semead/>

GRANOVETTER, M. **Ação econômica e estrutura social**: o problema da imersão. 2007. Disponível em: <http://www.fgvsp.br/institucional/biblioteca/pe/raeeletronica/SP000460366.pdf>

MELLO FILHO, Luiz Leandro de. **Marketing De Relacionamento Aplicado A Redes De Cooperação**: os casos Mania Sul e Construmais. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2007.

MIGUELETTO, Danielle C. R. **Organizações em rede**. Dissertação (Mestrado em administração pública) - Escola Brasileira de Administração Pública, FGV. Rio de Janeiro, 2001.

MILAGRES, R. Redes de empresas a chave para inovar, **HSM Management**, n. 72, jan./fev. 2009.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F. G. Novas formas organizacionais e a busca pela competitividade. WORKSHOP: REDES DE COOPERAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO. **Anais...** . São Paulo, 2001.

OLIVEIRA, André Luís Melo de. **Inovação, cooperação e políticas públicas em arranjos produtivos locais**: o caso do APL de tecnologia da Informação Em Salvador (BA). 2008a. Dissertação (Mestrado em Economia) - Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2008a.

OLIVEIRA, Maurel Rosa de. **Cooperação de pequenas empresas e qualidade de vida no trabalho** - Uma análise dos impactos das redes de cooperação de pequenas empresas sobre a situação laboral de seus trabalhadores na região de Pelotas(RS). 2008b. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação do Centro de Ciências Jurídicas, Econômicas e Sociais da Universidade Católica de Pelotas. Pelotas: RS, 2008b.

OLIVEIRA, Luiz Silvio. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

OLIVEIRA, V. M. de; CÂNDIDO, G. A. As Contribuições dos Conceitos e Modelos de Redes Organizacionais no Setor Varejista: um estudo exploratório em pequenos supermercados no Estado da Paraíba. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A SUSTENTABILIDADE. **Anais...** Niterói: RJ, 2, 3 e 4 de julho de 2009.

ROZA, Ednilson Adão Da. **A geração e a difusão de uma inovação a partir da formação de uma rede de firmas com uma cooperativa – o caso da Cevada BRS195**. 2009. Dissertação (Mestrado Desenvolvimento Econômico) - Programa de Mestrado Interinstitucional da Universidade Federal do Paraná. Curitiba: PR, 2009.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/>- Acesso em: 30 out. 2010.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores Competitivos das Empresas em Redes de Cooperação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. (CD-ROM).

WEGNER, Douglas. **Governança, Gestão E Capital Social Em Redes Horizontais De Empresas**: uma análise de suas relações com o desempenho das empresas participantes. 2011. Tese (Doutorado Em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Escola de Administração (EA). Porto Alegre: RS.