

Relacionamentos Interorganizacionais em Rede de Cooperação: um Estudo dos Fatores que Influenciam a Manutenção de uma Rede de Pequenas Farmácias

Rosângela Sarmiento Silva¹
Marcos Antonio Gaspar²
Milton Carlos Farina³
João Paulo Lara de Siqueira⁴

Resumo: O objetivo desta pesquisa foi identificar os fatores que influenciam, dificultam e facilitam os relacionamentos interorganizacionais na manutenção de uma rede de cooperação. Este é um estudo descritivo-qualitativo, efetuado a partir de dados primários e secundários. O universo foi composto por 41 empresas conveniadas à rede analisada, sendo que a amostra restringiu-se às onze empresas mais representativas. A análise documental foi submetida à técnica de análise de conteúdo. As entrevistas foram aplicadas à diretoria da rede e aos gestores das empresas. O principal fator de relacionamentos interorganizacionais que influencia as empresas a cooperarem entre si volta-se à ampliação da competição no setor farmacêutico. Os fatores que dificultam estão pautados na interação e ausência dos associados às reuniões. Já os fatores que facilitam a manutenção da rede baseiam-se na experiência do seu atual presidente, bem como na flexibilidade da rede.

Palavras-chave: Redes. Redes de cooperação. Relacionamentos interorganizacionais. Varejo farmacêutico.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente o tema redes de empresas é considerado por diversos autores um importante fator para as ações econômicas de empresas que se juntam em prol de objetivos em comum (GRANDORI; SODA, 1995; BARRINGER; HARRISON, 2000; DYER; NOBEOKA, 2000; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Isto porque é por meio dessa interação entre empresas, e da cooperação dela decorrente, que as empresas contemporâneas interagem com o atual ambiente de negócios, buscando assim maior competitividade de mercado, já que a atuação das empresas trabalhando de forma isolada não dispõe de todos os recursos necessários (ALDRICH, 1979; OLIVER, 1990; GRANDORI; SODA, 1995; HALL, 2004). Não obstante, autores como Oliver; Ebers (1998) têm discutido a necessidade de estudos empíricos sobre o fenômeno dos relacionamentos interorganizacionais, visto que, a literatura

¹ Doutoranda em Administração. PPGA da Universidade Municipal de São Caetano do Sul -USCS. E-mail: rosangelasarmiento13@bol.com.br.

² Doutor em Administração pela USP. Docente permanente do PPGA Universidade Municipal de São Caetano do Sul -USCS. E-mail marcos.gaspar@uscs.edu.br.

³ Doutor em Administração pela USP. Docente permanente do PPGA Universidade Municipal de São Caetano do Sul -USCS. E-mail: milton.farina@uscs.edu.br.

⁴ Doutor em Administração pela USP. Docente permanente do Programa de Mestrado Profissional em Administração Gestão do Esporte. E-mail joapaulolaradesiqueira@gmail.com.

acadêmica específica neste assunto ainda é inexpressiva. Portanto, a temática de relacionamentos interorganizacionais é relevante em função da complexidade inerente ao fenômeno da associação de empresas numa rede. Para entender e avaliar os resultados desses relacionamentos, faz-se necessário compreender o que as empresas têm de expectativas em relação à cooperação decorrente.

A pesquisa de referencial teórico elaborada neste trabalho evidencia que os fatores que influenciam, dificultam e facilitam o desenvolvimento de relacionamentos interorganizacionais na formação de uma rede de cooperação têm sido estudados de forma isolada, ou ainda que tais análises não tenham abordado apropriadamente os três níveis de variáveis em conjunto (fatores motivadores, dificultadores e facilitadores). Dessa forma, o presente estudo busca ampliar o conhecimento desse complexo fenômeno a partir da análise conjunta dessas variáveis. Cabe ressaltar que esta pesquisa pretende analisar os resultados auferidos a partir dos dados coletados junto às pequenas empresas integrantes de uma determinada rede de farmácias.

Dado ao exposto, esta pesquisa tem como objetivo identificar os fatores que influenciam, dificultam e facilitam os relacionamentos interorganizacionais na manutenção de uma rede de cooperação de pequenas empresas, a partir de dois níveis de análise (organizacional e interorganizacional). Assim, as questões que se propõem para esta pesquisa são assim enunciadas: Quais os fatores dos relacionamentos interorganizacionais influenciam, dificultam e facilitam a manutenção de uma rede de cooperação formada por pequenas empresas atuantes no setor de varejo farmacêutico em São Paulo, a partir de dois níveis de análise (organizacional e interorganizacional)?

Do ponto de vista prático, esta pesquisa poderá trazer contribuições úteis à gestão das redes de empresas, bem como à gestão das pequenas empresas atuantes nessas redes. Assim, a pesquisa aqui apresentada é oportuna de modo proporcionar uma melhor compreensão da temática redes de pequenas empresas, bem como dessas empresas isoladamente, de modo a evidenciar as consequências das ações coletivas orquestradas pela rede junto às pequenas empresas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Relacionamentos Interorganizacionais em Redes de Cooperação

Os relacionamentos interorganizacionais são, primeiramente, originados pela busca de eficiência, podendo ser observados como forma de negociação, ou seja, cada organização busca elevar ao máximo sua vantagem na obtenção e na alocação de recursos que são fundamentais para sua sobrevivência (OLIVER, 1990; HALL, 2004; FRANCO, 2007; CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011). Assim, relacionamento interorganizacional pode ser entendido como o conjunto de transações, fluxos e ligações de recursos relativamente duradouros, que ocorrem entre duas ou mais organizações (OLIVER, 1990).

Autores como Whetten; Leung (1979); Castro; Bulgacov; Hoffman (2011) chamam atenção para o fato de que uma organização possa constituir relações interorganizacionais devido ao seu valor instrumental. Ou seja, os autores consideram o grau com que uma dada ligação poderá contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. Nesse contexto, a busca da eficiência ressalta a importância da aquisição de recursos para as organizações envolvidas, o que provoca racionalidade à medida que as organizações procuram maximizar seus ganhos nas interações ocorridas (WHETTEN; LEUNG, 1979; OLIVER, 1990).

Na teoria de Van de Ven (1976, *apud* PERIM; FILHO, 2007), quando duas ou mais organizações estão envolvidas num relacionamento, ambas constituem um sistema social com

os seguintes elementos: a) o comportamento entre os membros é delineado, visando ao alcance dos objetivos coletivos e individuais; b) os processos de interdependência emergem da divisão de tarefas e funções entre os membros envolvidos; c) um relacionamento interorganizacional pode acontecer como uma unidade e tem uma identidade única separada de seus membros.

Para a compreensão dos relacionamentos interorganizacionais também é necessário entender o que os motivam, ou seja, os resultados que esses relacionamentos trazem para as organizações, como também compreender os fatores facilitadores e dificultadores (CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011). Os fatores podem ser representados por aspectos ambientais e organizacionais que instigam ou inibem um determinado relacionamento, ou seja, influenciam a sua formação e manutenção (OLIVER, 1990; CÂNDIDO; ABREU, 2004). Também podem ser ilustrados como aqueles fatores que induzem a ocorrência dos relacionamentos interorganizacionais, representando assim pré-condições para que as interações ocorram (HALL, 2004).

No que tange à motivação dos relacionamentos interorganizacionais, o poder pode ser citado como elemento motivador em função do potencial que determinado relacionamento tem de permitir à uma organização exercer poder sobre outras organizações ou sobre seus recursos (OLIVER, 1990). Assim, o poder relaciona-se à escassez de recursos, configurando-se num fator que motiva as organizações ao tentarem exercer poder, influência ou controle sobre outras organizações que possuem os recursos requeridos. Tal situação contrasta com o pressuposto de que a escassez de recursos motiva as organizações a cooperarem entre si. As organizações também instituem relacionamentos interorganizacionais como forma de tornarem-se mais estáveis em face às incertezas ambientais, ou seja, elas se utilizam dos relacionamentos como resposta adaptativa ao ambiente incerto (CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011).

A concepção de confiança entre os atores da rede é, certamente, um dos fatores mais citados na literatura científica, sendo considerada pré-requisito para a cooperação, como também pode se configurar num fator dificultador dos relacionamentos interorganizacionais (HAKANSSON; KJELLBERG; LUNDGREN, 1992; HOFFMANN; SCHLOSSER, 2001; MELLAT-PARAST; DIGMAN, 2008; CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011). A confiança é algo a ser construído em longo prazo (JARILLO; STEVENSON, 1991; PARK; JUNGSON, 2001), pois os atributos básicos como honestidade, disposição e eficácia só podem ser compreendidos ao longo do tempo (LAJARA; LILLO; SEMPERE, 2002).

Estudos sobre as ações das organizações em um contexto de estratégia demonstram ser importante compreender como as ações da empresa impactam seus resultados, e ainda quanto aos relacionamentos interorganizacionais. No caso das redes, pesquisas recentes têm indicado que as empresas que participam de relacionamentos interorganizacionais cooperativos obtêm melhores resultados, em comparação aquelas que não atuam dessa forma (CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011). É possível considerar que as organizações utilizam os relacionamentos interorganizacionais para alcançar objetivos estratégicos, sendo que os resultados podem ser mensurados em termos do alcance dos objetivos individuais e coletivos (PARKHE, 1993; YAN; GRAY, 1994).

Há de se considerar também que os resultados dos relacionamentos interorganizacionais dependem dos resultados das organizações que estão inseridas na rede. Assim, o resultado econômico acrescido da organização individual oferece a base para qualquer estratégia cooperativa (PEREIRA, 2005; CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011). Neste contexto, é preciso considerar ainda que os resultados dos relacionamentos podem ser

auferidos quando as empresas alcançam os objetivos esperados das interações dos atores envolvidos na rede (GERINGER; HEBERT, 1989).

A partir do exposto, os relacionamentos interorganizacionais sucedem de relações sociais que sobrevivem no comportamento econômico e nas instituições que o regulam (GRANOVETTER, 1992). Nesta mesma linha de raciocínio, Burt (1992) argumenta que os relacionamentos interorganizacionais podem ser formados a partir de redes, por meio das quais os atores podem intermediar conexões entre diferentes segmentos desconectados, enfatizando os laços entre eles como fonte de capital social.

2.2 Redes de Cooperação

As redes consistem em um conjunto de informações ligado por meio de relações específicas, estruturadas a partir da definição dos papéis, atribuições e relações entre os elementos constituintes. Isto envolve aspectos relacionados à estrutura, heterogeneidade e hierarquia, os quais precisam ser devidamente definidos e explicitados para a melhor compreensão do fenômeno (WHETTEN; LEUNG, 1979; HAKANSON, 1987; OLIVER, 1990; WILDEMAN, 1998; CÂNDIDO; ABREU, 2004).

No entendimento de Castells (1999), o desenvolvimento e a função de uma rede voltam-se a dois aspectos fundamentais: a conectividade e a coerência nelas verificadas. Ainda neste sentido, Perim; Filho (2007) afirmam que a conectividade diz respeito à capacidade estrutural de facilitar a comunicação sem ruídos entre seus componentes, ou seja, sem atritos. Já a coerência se dá na medida em que existam interesses compartilhados entre os objetivos da rede e de seus atores, além de um planejamento comum como um todo. Olave; Amato Neto (2005) destacam que a formação de redes de empresas se dá pelo estabelecimento de parcerias, sendo própria de ambientes competitivos, turbulentos e com rápidas transformações.

Balestrin; Vershoore; Reys Junior (2010) propagam que os atores de uma rede de empresas possuem comportamento, prioridades, motivações e percepções diferentes do ambiente no qual estão inseridos. Dessa forma, a coordenação se faz necessária para prevenir a anarquia e a ineficiência da rede. Ring; Van de Ven (1994) complementam, destacando que quando a formação de uma rede não atinge o estado de comprometimento pleno dos participantes com os relacionamentos interorganizacionais, pode estar relacionado ao não reconhecimento dos atores a respeito dos benefícios que poderão advir da cooperação.

Desta forma, os recursos necessitam ser recíprocos para que a rede de empresas funcione, necessitando assim de regras de condicionamento e ética dos membros da rede; infraestrutura adequada, entendida como os meios práticos de ações (orçamento, local, material etc.); conhecimento necessita ser repassado entre os membros da rede e, por fim, comunicação é importante para que haja o relacionamento entre os atores da rede, conforme apregoam Balestrin; Vargas (2003).

2.3 Estratégia em Redes de Cooperação

A essência do estudo de redes de empresas pode ser verificada por meio de diversas abordagens teóricas, bem como por duas vertentes principais. Alguns autores estudam redes com destaque à estrutura organizacional da empresa, enquanto outros enfatizam as relações nelas existentes (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

No que diz respeito às relações existentes, Barringer; Harrison, (2000, p. 370) destacam que a lógica da abordagem teórica em relação aos relacionamentos cooperativos está pautada na “teoria da escolha estratégica, que estuda os fatores que proporcionam oportunidades para as

empresas aumentarem sua competitividade ou poder de mercado”. Os autores argumentam ainda que lucros e crescimento são os principais objetivos que dirigem o comportamento estratégico cooperativo, ou seja, as organizações se inserem em relacionamentos cooperativos, se os benefícios financeiros forem maiores do que os custos envolvidos. Neste contexto, a formulação de estratégias é vital para qualquer organização, uma vez que a inserção desta em redes de empresas também é um importante aspecto a ser considerado, pois as organizações não atuam isoladamente no ambiente no qual estão inseridas (LOPES; MORAES, 2000).

Sabe-se que a estratégia é considerada como uma ferramenta relevante em qualquer tipo de organização. Neste ínterim, percebe-se que a estratégia está diretamente inserida também em redes de empresas, para as quais existem duas abordagens para o estudo destas na economia (POWELL; SMITH-DOER, 1994). Na primeira, redes de empresas são observadas sob o prisma de governança, sendo mais multidisciplinar, prescritiva e enxergando as redes como um tipo de lógica de organização ou uma forma de governar as relações entre os atores econômicos. Na segunda abordagem, as redes são compreendidas de forma analítica, sendo estudadas enfatizando-se as relações sociais internas à empresa, bem como as relações interorganizacionais em seu ambiente externo (SACOMANO NETO; TRUZZI 2004).

Portanto, a estratégia de participar de uma rede de empresas envolve algo mais do que apenas troca de informações a respeito dos trabalhos que um grupo de organizações realiza isoladamente. O fato de estar situada em rede implica no comprometimento da empresa para a realização conjunta de ações concretas, compartilhando valores e atuando de forma flexível, transpondo assim fronteiras geográficas, hierárquicas, sociais e políticas (OLIVIERI, 2003).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa pode ser caracterizada como um estudo de natureza descritiva. Para Sampieri; Colado; Lúcio (2006, p. 100), a pesquisa descritiva busca “descrever situações, acontecimentos e feitos, isto é, dizer como se manifesta determinado fenômeno”. Os propósitos de pesquisa, a perspectiva teórica e o problema apontam para a adoção de uma abordagem de pesquisa qualitativa e descritiva, como também o uso de dados primários e secundários. Tal abordagem é a mais indicada para explorar processos que ocorrem em organizações, uma vez que possibilita interpretar e explicar tais fenômenos (GODOY, 1995; YIN, 2010).

O tipo de análise utilizado neste estudo foi o estudo de caso, conforme classificação proposta por Eisenhardt (1989); Stake (2000) e Yin (2010). O caso selecionado recaiu sobre uma rede de empresas atuante no setor de varejo farmacêutico do Estado de São Paulo, composta por 41 (quarenta e uma) pequenas empresas associadas. O modelo teórico da pesquisa está pautado em dois conjuntos idealizados pelos fatores que motivam os relacionamentos interorganizacionais: elementos facilitadores e dificultadores que atuam na manutenção da rede interorganizacional analisada, sob o âmbito de análise interorganizacional (participação dos integrantes da rede) e sob o âmbito de análise organizacional (cada empresa integrante em si).

A amostragem restringiu-se às onze empresas mais representativas da rede Refarma. Os critérios de escolha das empresas selecionadas foram: a) relacionamento existente entre elas (do tipo formal e horizontal); b) tempo de existência da rede (quinze anos); c) região de atuação (empresas situadas no município de São Paulo); d) faturamento, haja vista que as empresas selecionadas são consideradas as maiores da rede e, ainda, e) acessibilidade e conveniência dos pesquisadores. A amostra é representativa, uma vez que as empresas selecionadas representam os associados mais antigos, atuando desde a fundação da rede

analisada, bem como seus proprietários também fazem parte do corpo dirigente. Dessa forma, foram selecionados o diretor da rede Refarma e onze proprietários das empresas associadas atuantes na capital paulista.

No que se refere à coleta dos dados, fez-se uso de dados primários e secundários, coletados em duas etapas. Na primeira etapa da coleta dos dados foi utilizada a pesquisa documental, por meio de documentos, impressos e eletrônicos, tais como sítios na internet; estatuto da Rede Refarma; revistas especializadas do setor (Revista da Associação Brasileira do Comércio Farmacêutico -ABCFARMA, bem como a revista da própria rede Refarma) e dados de órgãos oficiais de regulamentação do setor farmacêutico. Na segunda etapa (de caráter quantitativo) os dados foram obtidos por meio de questionários aplicados junto aos proprietários das onze empresas participantes, além do diretor da Rede Refarma. O questionário aplicado empregou uma escala do tipo *Likert* de cinco pontos para resposta às assertivas apresentadas aos respondentes. A análise de dados envolveu duas etapas: a análise das entrevistas e documentos e a análise dos questionários. No que tange à primeira etapa da análise, as entrevistas gravadas foram transcritas e submetidas, juntamente com os demais documentos, à técnica de análise de conteúdo (LAVILLE; DIONNE, 1999; FLICK, 2004). Em relação à segunda etapa, para a análise dos dados provenientes dos questionários foram empregadas medidas estatísticas de tendência central (frequência e média) em virtude do reduzido número de empresas, embora representativas da rede pesquisada.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Perfis das Empresas Respondentes

Foi identificado que 91,8% dos sujeitos respondentes da pesquisa de campo são proprietários das empresas, sendo que os 8,2% restantes são gerentes ou farmacêuticos com poder de decisão. Com relação à escolaridade, 54,5 % declararam possuir nível superior completo, seguido de 37,3% com ensino médio completo, sendo que os demais 8,2% apontaram ter ensino médio incompleto. Já em relação ao gênero, 76,7% são homens e 23,2% são mulheres. O tempo médio de atuação dos sujeitos respondentes na empresa ficou próximo aos 18 anos e meio. A Empresa 3 é a que tem o empresário mais antigo, com 32 anos de atuação, seguida da Empresa 10, cujo proprietário tem 30 anos à frente do negócio. No que tange ao tempo de atuação das empresas no mercado farmacêutico, a Empresa 7 está há 67 anos, com três funcionários atualmente, sendo catorze anos associada à Refarma. Em seguida, observa-se a Empresa 3 com 62 anos, quinze funcionários e há 10 anos associada à Refarma. A Empresa 8 tem 60 anos, três funcionários e há seis anos é associada à Refarma. O tempo médio no setor farmacêutico ficou em pouco mais de 37 anos. Já a média de funcionários alcançou 4,2. O tempo médio associado à Refarma foi de 10,3 anos. A Empresa 3 é a que tem o maior número de funcionários, bem como é a mais recente associada à rede (seis anos).

Em relação ao porte das empresas associadas à rede Refarma, observou-se o disposto na Lei Complementar nº 139/2011 (RFB, 2012), que considera como Micro Empresa (ME) as pessoas jurídicas com receita bruta anual de até R\$ 360 mil; Empresas de Pequeno Porte (EPP), aquelas com receita bruta anual superior a R\$ 360 mil e igual ou inferior a R\$ 3,6 milhões. Já a Lei nº 10.165/2000 (BRASIL, 2000) considera empresas de médio porte as com receita bruta anual superior a R\$ 1,2 milhão e igual ou inferior a R\$ 12 milhões.

Da combinação dos critérios anunciados por essas duas legislações, foi possível identificar que, entre as onze empresas associadas analisadas à rede Refarma, cinco estão classificadas como Micro Empresa (ME); quatro como Empresas de Pequeno Porte (EPP) e duas como de Médio Porte. A partir dos resultados auferidos, o porte das empresas associadas à Refarma

analisadas neste estudo concentra-se entre micro e pequenas empresas (45,5%); 36,4% são EPP; restando ainda 18,1% como empresas de médio porte.

4.2 Breve Histórico da Rede Refarma

A rede foco desta pesquisa foi criada em 1998, por meio de um convênio do Sindicado das Farmácias do Estado de São Paulo (SINCOFARMA), tendo se expandido numa assembleia e se transformado posteriormente em associativismo. O termo de adesão da rede firmou o convênio de prestação de serviços de desenvolvimento de gestão empresarial do comércio farmacêutico, sob a nomenclatura de Rede Brasileira de Farmácias e Drogarias (REFARMA), registrado no INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial) sob o registro de marcas e patentes nº 824778456 (REFARMA, 2012).

A estrutura de serviços da rede pesquisada conta com três pilares, explicitamente registrados em seu estatuto de formação: a) Central de negócios: negocia vantagens comerciais; b) Treinamento: palestras, cursos, aqui tem farmácia popular e assessoria jurídico-tributária e, por fim, c) Marketing: estratégias para as empresas conveniadas.

Outro item explicitado no estatuto da rede Refarma volta-se às obrigações dos associados, que têm que estar regularmente em ordem com os órgãos de proteção ao crédito e com os órgãos das esferas municipal, estadual e federal. Os associados que estão localizados no município de São Paulo pagam uma taxa de R\$ 80,00 (oitenta reais) /mês e os associados localizados em municípios do interior do estado de São Paulo pagam uma taxa de R\$ 130,00 (cento e trinta reais) /mês. Também é explicitado no estatuto que a empresa que deseje se associar à Refarma deverá manter distância mínima de 2 km de outra loja da rede (REFARMA, 2012).

Ficou evidenciado na pesquisa que a maioria das empresas (5) está localizada na zona leste do município de São Paulo, seguida da zona norte (4) e da zona sul (2). Não há nenhuma empresa associada atuante nas zonas centro ou oeste da capital paulista. É possível, no entanto, afirmar que a formalização dos relacionamentos é atingida ao considerar que a participação da empresa na rede Refarma é regida por normas (notadamente o estatuto, entre outras) que regulam os relacionamentos, estabelecendo regras de conduta entre os atores envolvidos. Diante desses aspectos, a Refarma pode ser caracterizada como uma rede interorganizacional de cooperação do tipo formal, segundo classificação proposta por Amato Neto (2000) e Marcon; Moinet (2000).

4.3 Fatores que Influenciam a Manutenção da Rede

Os fatores influenciadores da manutenção da rede são apresentados nesta seção a partir das informações levantadas na pesquisa qualitativa, obtidas por meio de dados primários oriundos de entrevistas com os empresários e a diretoria da rede analisada. A partir dos dados levantados e dos fatores considerados no referencial teórico acerca do tema, foram expostos os resultados alcançados na pesquisa de campo.

Com base nos dados obtidos, foi argumentado tanto pela diretoria da rede como pelos empresários associados consultados, quais objetivos a rede Refarma persegue. A Empresa 2 informou ser a *"união dos associados"*. No entanto, as outras empresas analisadas atestaram claramente que: *"Dá condição para as farmácias menores terem como competir um pouquinho ou terem como andar junto com as redes maiores"* (EMPRESA 04); *"é fazer com que os associados tenham condição de comprar e ter desconto nos medicamentos"* (EMPRESA 06); *"o fator principal é a cobertura de conhecimento para nós"* (EMPRESA 10); *"estabelecer a união e nos orientar para competir no mercado"* (EMPRESA 11).

Já a diretoria da rede informou que: *"persequimos um objetivo de manter um grupo de farmácias que queiram permanecer no mercado, sendo que eles têm que ter a sua contribuição, participando de eventos, serem solidários com os fornecedores, se adequarem aos padrões de 'layoutização' interna e externa"* (DIRETOR DA REDE).

Verifica-se que a rede almeja a cooperação de seus associados na busca de competitividade, pois tanto os empresários consultados como a diretoria entrevistada informaram que o maior foco perseguido quanto à manutenção da rede é a busca por cooperação. Assim, a ideia da manutenção de uma rede de empresas refere-se à importância da conexão e interatividade de cada célula integrante da rede, o que acaba por proporcionar o desenvolvimento e consolidação da rede e a cooperação entre os atores, conforme proposta de Peretti (2008). Este resultado também se relaciona à teoria da escolha estratégica formulada por Barringer; Harrison (2000), na qual a cooperação proporciona oportunidades para as empresas aumentarem sua competitividade ou poder de mercado.

Em termos práticos, as principais ações promovidas pela rede Refarma, na visão de empresários e da diretoria, voltam-se à participações em eventos e informações de fatos que estão acontecendo no mercado (por exemplo: a rede fez o credenciamento da maioria dos associados no programa 'Aqui tem farmácia popular' do governo federal). Segundo o diretor da rede, essa estratégia de credenciar os empresários a esse programa do governo traz uma boa oportunidade para os empresários obterem a adesão da comunidade em volta de seu estabelecimento. O diretor ainda informou que o grande destaque foi que as outras organizações cobravam um valor para credenciar as farmácias, sendo que a Refarma não cobrou nada. Assim, a rede fez esse trabalho para demonstrar que fazendo parte do programa 'Aqui tem farmácia popular', os empresários não repassariam valor nenhum de produtividade sobre o resultado alcançado durante o atendimento das receitas nesse tipo de programa. Assim, para os associados torna-se mais um benefício que a Refarma oferece sem cobrar nenhum adicional por isso.

Neste contexto, seguem alguns relatos dos empresários sobre as ações promovidas pela rede, voltadas à sua manutenção: *"Normalmente eles dão assistência em toda parte burocrática e condições de negociação com medicamentos e perfumaria"* (EMPRESA 01); *"Correr atrás de descontos. A gente não tem tempo de participar das reuniões e não ficamos muito a par do quem está acontecendo"* (EMPRESA 02); *"Pelo que eu sei além dessa parte de oportunidade de compras com descontos diferenciados, tem o jurídico, se você precisa de alguma coisa às vezes está perdido, aparece uma legislação; eles dão uma assessoria "* (EMPRESA 04); *"Ela busca fornecedores, preços, condições. Desde o início sempre busca essas ideias e é um parceiro"* (EMPRESA 05); *"A que acho mais importante é a parte de treinamento de funcionários, gerentes e proprietários, e também o relacionamento dos proprietários de farmácias e a busca de melhorias"* (EMPRESA 06); *"A parte de conhecimentos, de certos produtos no ramo de farmácias e a busca de preços mais competitivos"* (EMPRESA 10); *"Pra mim, a farmácia popular, porque é muito burocrático, pois temos que seguir todo um padrão da ANVISA, e eles sabem certinho como fazer, a assessoria jurídica"* (EMPRESA 11); *"Eles correm atrás de preços, promovem cursos palestras. Mas se tem alguma coisa a mais, além disso, eu não sei, porque participo pouco das reuniões. Não por falta de convite, é porque aqui é bem corrido, a gente reveza o pessoal, mas tem dias que não tem condições, mas eles sempre têm convidado para as palestras e seminários"* (EMPRESA 03).

Observa-se que as ações promovidas pela rede em foco visando a sua manutenção relacionam-se com o que os empresários informaram nas entrevistas, corroborado pelo discurso exposto também pela diretoria. Portanto, a gestão empresarial é uma das principais

ações que a rede executa para a sua manutenção. As ações de gestão empresarial passam pela assessoria jurídica, como treinamentos e o serviço farmácia popular, configurando-se em objetivos pelos quais a rede foi criada e que foram alcançados. Os empresários também informaram que a Refarma sempre busca preços competitivos. De uma maneira geral, o preço no setor farmacêutico ainda é considerado pelos associados um diferencial face às grandes redes varejistas, com maior poder de barganha junto aos fornecedores em função de aquisição de lotes econômicos.

As estratégias de manutenção da rede Refarma corroboram as ideias propostas por Oliveira; Guerrini (2003), ao argumentarem os motivos que levam as empresas a se associarem: divisão de custos e riscos, melhoria na competitividade e maior transferência de informação e tecnologia para os atores da rede. No caso da rede analisada, há a explícita tentativa de transferir recursos e conhecimentos aos seus associados, com o intuito precípua da manutenção da rede.

4.4 Fatores que Dificultam a Manutenção da Rede

Em relação aos fatores que dificultam a manutenção da rede, o estudo buscou compreender como são tomadas as decisões na rede e como os associados participam dessas decisões, pois a interação é um fator que pode dificultar ou facilitar os relacionamentos interorganizacionais. Assim, as empresas 1, 2, 5, 7, 8 e 9 informaram que não sabem como são tomadas as decisões da rede, por não participarem das reuniões promovidas pela diretoria. As demais empresas consultadas e a diretoria informaram que as decisões são tomadas prioritariamente pelo presidente da rede, que sinaliza a direção da orientação estratégica das empresas associadas. Segundo o diretor, os associados participam das decisões nas modalidades dos veículos, *e-mail*, porque a rede não tem recurso e valor orçado para manter um supervisor de loja para fazer a fiscalização ou a orientação. Dessa forma, a rede procura dar essas informações *online* através de seu *site* que apresenta informações de legislações pertinentes à atuação do setor.

Observa-se que há grande centralização das decisões por parte da diretoria da rede, o que pode estar relacionado à ausência ou baixa participação dos associados nas reuniões, conforme relatado pelos sujeitos entrevistados. Este fator pode ser um dos dificultadores na manutenção da rede, pois a comunicação é primordial, conforme exposto na teoria desenvolvida por Porter (1998, *apud* AMATO NETO, 2000). O termo redes também é considerado como base da teoria da comunicação e da teoria dos pequenos grupos, sendo entendido como formas especiais de alianças estratégicas entre empresas/organizações. Assim, a comunicação é importante para que haja o relacionamento entre os atores da rede, conforme apregoam Marcon; Moinet (2000 *apud* BALESTRIN; VARGAS, 2003).

Foi argumentado com os empresários e a diretoria da rede sobre a existência de normas e padrões quanto à concorrência entre os associados. Verificou-se que predomina a cooperação ou a baixa competição entre os associados. A Empresa 1 informou que *"Não tenho ligação com os demais associados"*. A Empresa 2 atestou que *"Não existe concorrência, é tudo igual - o que predomina é a cooperação"*. A Empresa 4 informou que *"Não, na verdade são meio distantes as bandeiras, a gente não tem concorrência e nem cooperação. A maioria não se conhece. Tenho conhecimento de uma Refarma na Mooca que é do diretor da rede. A gente tem contato assim, entre associados, mas creio que não haja competição porque a gente não se conhece. Até mesmo porque não existe redes de Refarma próximas"* (EMPRESA 05). *"Não tenho nenhuma rede associada próxima, não posso dizer que existe uma competição entre nós"* (EMPRESA 06). *"Conheço algumas pessoas, mas só foi um contato bem rápido, mas não tenho vínculo nenhum"* (EMPRESA 08). *"Não tem competição entre os associados."*

Acredito que ele tem um lema que não pode por uma em frente à outra, é preciso haver uma distância. O que existe é pouca afinidade entre os associados” (EMPRESA10). O diretor da rede informou: “A gente não dá isso como um parâmetro de competitividade entre os associados, mas a gente sinaliza como uma ação realizada num barco dos nossos integrantes. A gente divulga junto aos demais, ou seja, uma troca de ações que possa ajudar um ao outro”.

Aspectos referentes à cooperação e à competição nos relacionamentos evidenciaram-se como sendo elementos dificultadores para a manutenção da rede Refarma. De acordo com Cândido; Abreu (2004), um dos principais fatores críticos para o sucesso das redes interorganizacionais de cooperação diz respeito à familiarização dos participantes com os conceitos e vantagens dessa forma de atuação. Entretanto, na rede analisada há um grande esforço por parte da diretoria no sentido de conscientizar os empresários associados sobre a importância da sua participação. Isso porque os respondentes relataram que a maioria das empresas não se conhece. Mas também não há competição em virtude de as lojas serem distantes umas das outras. Também há tratamento específico dessa questão no código de ética da Refarma, quando da associação de uma nova empresa à rede. Assim, pode-se considerar a interação com os demais associados e a ausência nas reuniões, fatores que dificultam a manutenção da rede. Os fatores que dificultam a manutenção da rede Refarma são evidenciados no Quadro 1.

Quadro 1: Fatores que facilitam e dificultam a manutenção da Rede

Empresas	Difícultador
Empresa 1	O volume de compras dos fornecedores A comunicação
Empresa 2	
Empresa 3	Tempo para ir às reuniões
Empresa 4	A dificuldade com os órgãos, com a própria ANVISA, o CRF.
Empresa 5	Tempo para ir às reuniões
Empresa 6	O que dificulta é a falta de tempo de participar mais das reuniões.
Empresa 7	É a não participação, a central de compras para a gente poder comprar em grupo.
Empresa 8	Comunicação Os dias das Reuniões, a falta de tempo.
Empresa 9	
Empresa 10	Central de compras não funciona
Empresa 11	As compras em grande escala que não conseguimos e o meu tempo em participar das reuniões

Fonte: elaborado pelos autores com base em dados da pesquisa (2013).

A partir da visão da diretoria, um dos aspectos que também dificulta a manutenção da rede volta-se ao conhecimento das mudanças e tendências de mercado por parte dos empresários, haja vista que o setor farmacêutico é regulado pelo governo federal. Assim, a diretoria informou que: *"A tendência da equipe, do gerente, do gestor em ser informado das modificações das novas resoluções que regulamentam e orientam como o varejo farmacêutico deve se proceder. É a propensão de não conseguir cumprir o que a gente determina. Ou por relapso, esquecimento, por não darem prioridade. Eles deixam de cumprir uma orientação que a gente estabelece. E isso na frente acaba tendo um resultante tributário e fiscal e acaba sendo acometido de uma multa sem necessidade. O associativismo se não tiver a predisposição, não tem êxito (DIRETOR DA REDE).*

Por sua vez, as ações que dificultam os relacionamentos interorganizacionais entre os participantes da rede Refarma são afetadas por vários fatores, principalmente aqueles relacionados à disponibilidade dos associados em participar das reuniões promovidas. Nesse sentido, os respondentes relataram que a central de negócios e a comunicação também afetam negativamente as ações de melhorias na manutenção da rede, conforme evidenciado no Quadro 1. A diretoria da rede informou que a inexistência de motivação dos associados em participar das reuniões é um dos fatores que mais dificulta as ações na manutenção da rede.

Isto se justifica porque em uma rede há a necessidade da participação dos associados para obtenção de êxito, pois a comunicação é fator primordial à conexão em uma rede, sendo muito importante para promover a conectividade entres as células componentes. Mas, para que haja a formação e a manutenção da rede, também são necessários outros elementos tais como conhecimento, insumos e infraestrutura (OLIVER 1990, *apud* PERIM; FILHO, 2007). Mesmo acreditando que a rede apresente uma boa condução por sua diretoria, alguns respondentes justificaram sua baixa participação em função da falta de tempo para comparecimento às reuniões. Porém, os gestores respondentes destacaram não considerarem a diretoria da rede culpada por esse fato, sendo uma opção dos próprios associados que colocam outras prioridades como justificativa para a não participação, tais como: poucos funcionários, proprietário que é o farmacêutico responsável e por isso não pode se ausentar da farmácia, além de outras atividades particulares. Neste sentido, a abordagem de ecologia populacional apregoada por Scott (2003) destaca a própria estrutura das empresas como elemento dificultador para a modificação de sua forma, mesmo quando voltada a buscar garantir sua sobrevivência no mercado.

4.5 Fatores que Facilitam a Manutenção da Rede

Os fatores que mais facilitam a manutenção da rede são elencados no Quadro 2. Mas, o que mais ficou evidenciado foi a tentativa da rede em buscar maior sinergia nos relacionamentos interempresariais com novos fornecedores, seguida de orientação empresarial por parte da rede, bem como a experiência do seu atual presidente em ações de associativismo no setor varejista farmacêutico.

Quadro 2: Fatores que facilitam a manutenção da Rede

Empresas	Facilitador
Empresa 1	Relacionamento inter empresarial com fornecedores. A negociação de compras
Empresa 2	
Empresa 3	Orientação empresarial
Empresa 4	O conhecimento, a experiência do diretor e confiança na rede
Empresa 5	Negociação, trazer novos fornecedores
Empresa 6	A localização da Refarma, o pessoal que está sempre informando sobre o setor farmacêutico
Empresa 7	Mais participação dos associados seria muito importante.
Empresa 8	Confiança na rede
Empresa 9	Os serviços oferecidos não estavam sendo aproveitando muito pela gente. A rede Refarma até dava algumas palestras, mas como a gente não tem tempo não participava.
Empresa 10	Conhecimento da diretoria
Empresa 11	Orientação empresarial que eles fazem e a experiência do diretor

Fonte: elaborado pelos autores com base em dados da pesquisa (2013).

Observa-se no Quadro 2 que a confiança foi citada como um fator facilitador nos relacionamentos interorganizacionais. A concepção de confiança entre os atores é, certamente, um dos fatores mais citados na literatura científica, sendo considerada pré-requisito para a cooperação, como também pode ser um fator dificultador nos relacionamentos interorganizacionais. Neste caso, a confiança dos empresários na diretoria da rede pode estar pautada na experiência do diretor quanto ao associativismo e varejo farmacêutico, como já citado anteriormente. A confiança é algo a ser construído em longo prazo (JARILLO; STEVENSON, 1991; PARK; JUNGSON, 2001), pois os atributos básicos, como honestidade, disposição e eficácia só podem ser compreendidos apenas ao longo do tempo (LAJARA; LILLO; SEMPERE, 2002). O fator confiança também pode estar relacionado ao tempo, em virtude do diretor estar na gestão da rede desde a sua fundação há quinze anos, pois o mesmo passou por vários cargos, tais como conselheiro e tesoureiro, até chegar à diretoria.

Foram argumentadas ainda questões ligadas às diferenças existentes entre os associados (tamanho, faturamento, poder de decisão). Neste sentido, também foram questionados quais fatores intervêm no poder de decisão dos gestores, tais como faturamento, tamanho e quantidade de lojas. A Empresa 3 informou que *“Todos nós somos livres e independentes e eu não tomo decisões com a rede, porque eu não participo das assembleias”*. A Empresa 9 indicou acreditar que *“Tem diferença, quanto às decisões não posso te informar porque não participo das reuniões”*. No Quadro 3 a seguir são argumentadas pela diretoria da rede as diferenças entre os associados, relativamente ao poder de decisão e demais fatores que intervêm no poder de decisão.

Quadro 3: Relatos da entrevista com a diretoria da rede

Diferença entre os associados	Poder de decisão	Fatores que intervêm no poder de decisão
Sim. E no interior também é a mesma intensidade. Se a farmácia está bem localizada tem certa tradição, um histórico de agenda positiva não tem título protestado e se ela vier fazer parte do associativismo ela pode ampliar seu faturamento e pode aumentar a sua participação de mercado na região.	Nós damos um crédito muito grande, nas sugestões nas decisões e nos pedidos. Não é só de decisão. A gente ouve por que eles estão no dia a dia, e às vezes o mercado tomam determinados comportamentos que faz com que a gente diante da sugestão possa contrapor de forma positiva ou negativa no sentido de orientar e alertar.	Isso é uma prática do capitalismo, quanto mais participação, mais voz você tem, não posso dizer que isso não existe, a gente dá uma opinião. Às vezes quem tem o tamanho de uma loja maior, tomam algumas decisões que a gente percebe que pode ser perigosa, e a gente procura orientar a não fazer determinado tipo de promoção que pode ter prejuízo. Mas como economia de escala quem tem mais recurso fala mais alto, tendo mais privilégio.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em dados da pesquisa (2013).

É interessante notar a percepção das diferenças entre os participantes da rede analisada ao se considerar que as empresas associadas à rede Refarma não são tão diferenciadas entre si, pois 45,5% delas são micro empresas e 36,4% são empresas de pequeno porte. Mas quanto aos associados, estes não souberam responder se há diferenças entre as empresas, fato que pode estar relacionado à ausência dos gestores entrevistados às reuniões, bem como ao fato de os associados não interagirem entre si. Conforme relatos coletados, a maioria dos gestores não se conhece, e com isso as decisões se concentram na diretoria da rede. Já a diretoria informou que, quando se refere à diferenças entre os associados, ao associar-se à rede a empresa pode aumentar sua participação de mercado, buscando assim minimizar os aspectos evidenciados nesta parte da pesquisa.

Devido à ausência dos associados, a maioria não soube informar que aspectos mais intervêm nas decisões. Por sua vez, a diretoria mencionou que o tamanho de uma loja maior pode impactar em alguma decisão, e que neste caso está intimamente relacionado à central de compras, pois os associados podem aderir ou não à compra coletiva. No intuito de melhorar, segundo relatos da diretoria, a gestão da rede procura acompanhar as decisões nos pedidos, no sentido de orientar e alertar qualquer decisão que possa vir a prejudicar algum associado.

Verifica-se, conforme relatos anteriores, que o diretor da rede está sempre tentando promover a interação entre os associados pois, segundo ele, o interesse dos associados em participar das ações da rede é muito importante, não para a rede em si, mas para o próprio empresário associado. Assim, percebe-se que a tentativa de interação entre os associados por parte da rede analisada pode ser considerada um fator facilitador de sua manutenção. Tais resultados coincidem com a proposta de Schermerhorn (1975) e Whetten; Leung, (1979). Para estes autores, a obrigatoriedade dos relacionamentos não apenas aumenta a frequência das interações entre as organizações participantes, como também pode contribuir para a redução do poder de percepção ambiental por parte dos dirigentes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi identificar os fatores que influenciam, dificultam e facilitam os relacionamentos interorganizacionais na manutenção de uma rede de cooperação de pequenas empresas, a partir de dois níveis de análise (organizacional e interorganizacional).

Ficou claro que a influência dos relacionamentos interorganizacionais verificados na rede de cooperação analisada deve-se ao fato de que as empresas pesquisadas têm dificuldade em atuar isoladamente, bem como apresentam problemas para acessar determinados recursos escassos. A fim de comprovar o que foi dito, a teoria de Oliver (1990) argumenta que a escassez de recursos é um fator que motiva as organizações a tentar exercer poder, influência ou controle sobre outras organizações que possuam os recursos requeridos, contrastando com o pressuposto de que a escassez de recursos motiva as organizações a cooperarem entre si. Neste caso, tal resultado expressa uma forma das empresas (que são micro e pequenas em sua maioria) se manterem no competitivo setor farmacêutico varejista, frente às grandes redes de farmácias estabelecidas.

Tais resultados também condizem com a proposta formulada por Castro; Bulgacov; Hoffmann (2011), em que os autores deixam claro que as organizações também instituem relacionamentos interorganizacionais como forma de tornarem-se mais estáveis em face das incertezas ambientais. Ou seja, elas se utilizam dos relacionamentos como resposta adaptativa ao ambiente incerto.

Verificou-se que a rede Refarma almeja a cooperação de seus associados em busca de competitividade, pois tanto os empresários como a diretoria informaram que o foco mais perseguido para a manutenção da rede volta-se à cooperação. Assim, a rede Refarma almeja a cooperação entre seus associados na busca de maior competitividade, pois a gestão empresarial é uma das principais ações que a rede faz para a sua manutenção, com ações voltadas à assessoria jurídica, treinamentos e a implantação do serviço 'Farmácia Popular'. Este resultado se relaciona à teoria da escolha estratégica de Barringer; Harrison (2000), pela qual a cooperação proporciona oportunidades para as empresas aumentarem sua competitividade ou poder de mercado. Peretti (2008) assevera também que a manutenção de uma rede de cooperação refere-se à importância da conexão e interatividade de cada célula integrante da rede, o que acaba por proporcionar o desenvolvimento e consolidação da rede e a cooperação entre os atores envolvidos.

Há também um grande esforço por parte da diretoria no sentido de conscientizar as empresas associadas sobre a importância de sua participação, no intuito de aproximar os associados uns dos outros para que haja maior interação entre eles. No entanto, o resultado verificado neste quesito pode ser considerado um fator que dificulta a manutenção da rede, pois foi identificado que há grande concentração das decisões na diretoria da rede, em virtude da ausência e baixa participação dos associados nas reuniões.

A comunicação é primordial nos relacionamentos interorganizacionais, conforme exposto na teoria desenvolvida por Porter (1998, *apud* AMATO NETO, 2000), bem como por outros autores como Marcon; Moinet (2000 *apud* BALESTRIN), Vargas (2003) e Oliver (1990, *apud* PERIM; FILHO, 2007). Esses autores evidenciam que as redes têm como base a teoria da comunicação e a teoria dos pequenos grupos, sendo entendidos como formas especiais de alianças estratégicas entre empresas.

Assim, ao se falar em fatores facilitadores na manutenção da rede, a mesma está sendo bem conduzida pela diretoria em virtude de sua experiência em cooperação, bem como em relação à independência da rede, o que a deixa livre para a decisão de os empresários aderirem ou não à ela. Exemplos disso são algumas decisões tomadas pela rede como no caso do *layout* das

lojas, uma vez que os associados não são obrigados a modificar a sua loja, mas somente divulgar a marca Refarma.

A experiência do atual presidente em rede de cooperação e o tempo que o mesmo está na diretoria da rede condiz com o fator confiança apregoada por Jarillo; Stevenson (1991) e Park; Jungson (2001). Os autores afirmam que a confiança é algo a ser construído em longo prazo, uma vez que os atributos básicos como honestidade, disposição e eficácia só podem ser compreendidos ao longo do tempo. O fator confiança, neste caso, pode estar relacionado ao tempo em virtude de o diretor estar na gestão da rede desde a sua fundação há quinze anos, bem como quanto à sua experiência em redes de cooperação.

As limitações deste estudo voltam-se ao recorte transversal no tempo para a realização da pesquisa de campo, bem como ao estudo de caso único em uma rede de varejo farmacêutico formada por pequenas empresas. Este trabalho abre outras possibilidades de pesquisa voltadas à investigação de outras redes com características similares, porém atuantes em outros setores ou regiões. Compreende-se então que esta pesquisa não esgota a discussão sobre o tema em análise, propiciando novos estudos complementares ou extensivos a este.

REFERÊNCIAS

- ALDRICH, H. E. **Organizations and environments**. New Jersey: Prentice-Hall, 1979.
- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidade para as pequenas e medias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BALESTRIN, A., VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: Estratégias de Gestão na Nova Economia**. Porto Alegre: Bookman - 2008.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. Redes horizontais de cooperação como estrutura favorável ao desenvolvimento das PME's. In: EnANPAD, XXVI Atibaia, 2003. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003, p.1-17.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J.; REYS JUNIOR, E. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 3, p. 458-477, maio/jun., 2010.
- BARRINGER, B. R.; HARRISON, J. S. Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships. **Journal of Management**, v. 26, n. 3, p. 367-403, 2000.
- BURT, R.S. Structural holes: the structures of competition. **Harvard University Press**, 1992.
- BRASIL. **Lei nº 10.165 de 27 de dezembro de 2000**. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 27 ago. 2012.
- _____. **Lei nº 139, de 10 de novembro de 2011**. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov>>. Acesso em: 27 ago. 2012.
- CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. de. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório In: EnANPAD, XXIV, Florianópolis, 2004. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004, p. 1-15.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999, v. 1.
- CASTRO, M.; BULGACOV, S.; HOFFMANN, V. E. Relacionamentos Interorganizacionais e Resultados: Estudo em uma Rede de Cooperação Horizontal da Região Central do Paraná. **RAC**, v. 15, n. 1, art. 2, p. 25-46, 2011.
- DYER, J. K; NOBEOKA K. Creathg and managing a high performance knowledge-sharing network- The Toyota case. **Stategk Management Journal**, v. 21. n. 4. p. 345-367, 2000.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FLICK, U. Uma introdução à pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Bookman, 2004.

- FRANCO, M. J. B. Tipologia de processos de cooperação empresarial: uma investigação sobre o caso português. **Revista de Administração Contemporânea**, v.11 n.3, p.149-176, 2007.
- GERINGER, J. M., HEBERT, L. Control and performance of international joint ventures. **Journal of International Business Studies**, v.20 n.2, p.235-254, 1989.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**; v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organizations Studies**, v. 16, n. 2. p. 183-214, 1995.
- GRANOVETTER, M. Problems of explanation in economic sociology. In.: Nohria, N. ; Eccles, R.(eds). **Networks and Organizations: Structure, Form and Action**. Boston, Mass: **Harvard Business School Press**, 1992.
- HAKANSSON, P., KJELLBERG, H., LUDGREN, A. Strategic alliances in global biotechnology. **International Business Review**, v.2 n.1, p. 65-82, 1992.
- HAKÅNSON, H. **Industrial technological development**. London: Routledge, 1987.
- HALL, R. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- HOFFMANN, W. H., SCHLOSSER, R. Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises: a survey. **Long Range Planning**, v.34 n.3,p. 357-381, 2001.
- JARILLO, J. C., STEVENSON, H. Co-operative strategies: the payoffs and the pitfalls. **Long Range Planning**, v. 24, n. 1, p. 64-70, 1991.
- LOPES, H. E. G.; MORAES, L.F.R. Redes e organizações: algumas questões conceituais e analíticas. In: EnEO – ENCONTRO DE ESTUDOS EM ORGANIZAÇÕES, I, Curitiba, 2000, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD , 2000 p. 1-15.
- LAJARA, B., LILLO, F., SEMPERE, V. Human resources management in the formulation and implementation of strategic alliances. **Human Systems Management**, v. 21, v. 3, p. 205-215, 2002.
- LAVILLE, C., DIONNE, L. A. A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- MARCON, M.; MOINET, N. **La stratégie-réseau**. Paris: ÉditionsZéroHeure, 2000.
- MELLAT-PARAST, M., DIGMAN, L. A. Learning: the interface of quality management and strategic alliances. **International Journal of Production Economics**, v. 114, n. 2, p. 820-829, 2008.
- OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. A formação de redes de cooperação e clusters em países emergentes: uma alternativa para PMEs no Brasil. In: AMATO NETO. J. (Org.). **Redes entre organizações**. São Paulo: Atlas, 2005.
- OLIVER, A.; EBERS, M. Networking network studies: analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, v. 19, n. 4, p. 459-583, Fall 1998.
- OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 12, p. 241-265, Apr. 1990.
- OLIVIERI, L. A importância histórico-social das redes - Rede de informações para o terceiro. In: EnANPAD, XXXI, Rio de Janeiro, 2003. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003, p. 1-17.
- OLIVEIRA, R. F.; GUERRINI, F. M. Estrutura morfológica de redes de empresas In: SIMPEP- Simpósio de Engenharia de Produção, X, 2003. **Anais...** Bauru: 2003.
- PARK, S. H., JUNGSON, G. R. Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure. **Organization Science**, v.12 n.1,p. 37-53, 2001.

- PARKHE, A. Strategic alliance structuring: a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. **Academy of Management Journal**, v.36 n.4, p.794-829, 1993.
- PEREIRA, B. A. D. Identificação dos fatores determinantes do desempenho das empresas inseridas em redes horizontais. In: ENANPAD, XXXIII, Brasília, 2003. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003, p. 1-15.
- PERETTI, L. P DE L. G.; Redes de Cooperação: **O processo de mudança organizacional em empresas associadas à Asiusi – um estudo de caso**. 135 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Caxias do Sul. Caxias do Sul, 2008.
- PERIM, A.; FILHO, H. Z. Formação de rede interorganizacional para a gestão da cadeia de suprimentos: o caso do setor avícola no estado do Espírito Santo. In: ENANPAD, XXXI, Rio de Janeiro, 2007. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007 p.1-16.
- POWELL, W. W.; SMITH-DOER, L. Networks and economic life. In: SMELSER, N. J.; SWEDBERG, R. (orgs.). **The handbook of economic sociology**. Princeton: Princeton University Press, 1994.
- RING, P. S.; VAN de VEN, A. H. Developmental process of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, p. 90-118, Jan. 1994.
- SACOMANO NETO M.; TRUZZI, O. M. S. Configurações estruturais e relacionais da rede de fornecedores: uma resenha compreensiva. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 244-263, 2004.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. R; LÚCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: McGraw Hill, 2006.
- SCOTT, R. **Organizations: rational, natural, and open systems**. New Jersey: Prentice, 2003.
- SHERMERHORN, J. R. Determinants of Interorganizational cooperation. **Academy of Management Journal**, v. 18, n. 4, p. 11, 1975.
- STAKE, R. R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.) **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 2000. p. 435-454.
- WHETTEN, D. A.; LEUNG, T. K. The instrumental value of interorganizational relations: antecedents and consequences of linkage formation. **Academy of Management Journal**, v. 22, n. 2, p. 325-344, jun. 1979.
- WILDEMAN, L. Alliances and networks: the next generation. **International journal of technology management**, v. 15, n. 1-2, p. 96-108, 1998.
- YAN, A., GRAY, B. Bargaining power, management control, and performance in United States–China joint ventures: a comparative case study. **Academy of Management Journal**, v.37 n.6, p.1478-1517, 1994.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.