

Redes de Cooperação: Fatores Motivadores para Criação de uma Rede Varejista de Móveis

Jalberto Dória da Silva¹
Maria Elena Leon Olave²
Ludmilla Meyer Montenegro³

Resumo: O propósito desse trabalho foi analisar os fatores que motivaram empresários do varejo de móveis a criar uma rede de cooperação. Buscou-se por meio do método de estudo de caso único alcançar o objetivo de pesquisa. Para a coleta de dados foram entrevistados a gerente regional do SEBRAE que participou de um projeto que deu origem à Rede Vale Móveis; uma funcionária e uma ex-funcionária do escritório da rede e dois associados que, juntos, possuem cinco das 14 lojas que compõem a associação. De modo geral, os resultados apontam que por ser uma rede relativamente nova, com apenas quatro anos de existência, há uma predominância de ações voltadas para negociação com fornecedores. Aspectos como provisão de soluções, aprendizagem e inovação ainda estão em um estágio embrionário. A confiança entre os membros conduz à redução dos custos e dos riscos, possibilitando a ampliação da rede com a abertura de novas unidades.

Palavras-chave: Redes Interorganizacionais. Cooperação. Varejo. Setor de Móveis.

1. Introdução

A participação das pequenas e médias empresas em relação ao número total de empreendimentos, bem como os números referentes à geração de emprego e renda só confirmam a importância das pequenas e médias empresas (PMEs) para dinâmica da economia nacional (SOUZA; MAZZALI, 2008). Por outro lado, a média brasileira da taxa de sobrevivência das MPEs constituídas entre 2007 e 2010 é de 75,6%, conforme dados do SEBRAE (2013). Em Sergipe, essa taxa é de 68% (SEDETEC, 2013).

Os problemas enfrentados pelas MPEs podem ser explicados, em parte, pelas dificuldades em se estabelecer face à competitividade enfrentada no setor. Bortolaso, Verschoore e Antunes Júnior (2012) argumentam que para as pequenas e médias empresas, as estratégias cooperativas representam uma das poucas alternativas de inserção e sobrevivência nos mercados competitivos.

Inicialmente, as redes de empresas se articulam com o intuito principal de realizar compras em escala e garantir um maior poder de barganha junto aos fornecedores. Todavia, observa-se que as alianças estratégicas, em estágios posteriores, começaram a se estruturar com objetivos que vão além da redução de custos nos processos de compra, compreendem também a aquisição de conhecimento, informação, tecnologia e outras fontes de vantagens competitivas (PACAGNAN; RAMPAZO,

¹ Mestrando em Administração. Mestrado em Administração da Universidade Federal de Sergipe. Email. jal_doria@hotmail.com.

² Doutora em Administração, USP. Vice Coordenadora e Professora do Mestrado em Administração da Universidade Federal de Sergipe. Email. mleonolave@gmail.com

³ Doutora em Administração pela UFPR. Professora do Mestrado em Administração da Universidade Federal de Sergipe. Email. ludmilla2907@gmail.com

2008). Além disso, conforme aponta Silva (2005), o fomento à associação de pequenas empresas em arranjos cooperativos são formas de alcançar o desenvolvimento econômico de uma determinada região.

Dentre as principais questões que cercam o tema, do ponto de vista teórico e prático, destaca-se a compreensão dos fatores que levam ao estabelecimento de redes de cooperação (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008). Dessa forma, definiu-se como objetivo geral deste estudo, analisar os fatores que motivaram os empresários do varejo de móveis do Baixo São Francisco a criar uma rede de cooperação, utilizando como premissa teórica, os cinco atributos definidos por esses autores, quais sejam: (i) escala e poder de mercado; (ii) acesso a soluções; (iii) aprendizagem e inovação; (iv) redução de custos e riscos e (v) relações sociais.

A estrutura do trabalho sugere a seguinte ordem: na primeira seção é apresentada a fundamentação teórica, buscando contextualizar o leitor à literatura de redes interorganizacionais e apresentando uma breve revisão dos estudos sobre redes de empresas no varejo; a segunda seção traz os procedimentos metodológicos do trabalho; a terceira seção expõe os resultados do estudo; e a quarta e última seção é composta pelas considerações finais.

2. Fundamentação Teórica

Esta parte dedica-se ao arcabouço teórico que fundamenta esse estudo. Com esse intuito, apresentam-se dois eixos principais: redes interorganizacionais, com conceitos, tipologias e teorias que sustentam as discussões sobre cooperação; e estratégias de cooperação no varejo, que aborda aspectos relevantes sobre pequenas e médias empresas e a associação em redes.

2.1 Redes Interorganizacionais

Uma das definições mais conhecidas para o termo redes remete ao conceito apresentado por Castells (1999). Para o autor, rede é um conjunto de nós interconectados que pode ser encontrado em várias expressões institucionais. Estas redes compreendem estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós que compartilhem códigos de comunicação semelhantes, como valores ou objetivos de desempenho. Ele enfatiza ainda que as redes são instrumentos típicos de uma economia capitalista, baseada na inovação, globalização e concentração descentralizada; caracterizada pela flexibilidade e adaptabilidade de trabalhadores e empresas. Não obstante, a definição proposta por Castells (1999) está diretamente atrelada ao surgimento da economia informacional e às transformações tecnológicas.

No âmbito organizacional, as redes podem ser caracterizadas por uma variedade de formas de aglomerações. Nesse sentido, Tálamo (2008) destaca que os principais tipos de agrupamentos empresariais são: as Alianças Estratégicas, os Arranjos Produtivos Locais, as Cadeias Globais de *Commodities* ou Manufatura, o Condomínio Industrial, as várias modalidades de Consórcios, a Empresa Estendida, a Empresa Virtual, a Franquia, a Holding, a *Joint Venture*, o *Outsourcing*, as diversas modalidades de Rede de Cooperação Empresarial, a Terceirização, a Subcontratação e as Unidades Virtuais de Negócios.

Para Verschoore e Balestrin (2008), o aspecto fundamental no estabelecimento de redes de cooperação é a união, em uma determinada estrutura, de atributos que

possibilitem a adequação ao ambiente competitivo mediante a execução de ações uniformizadas e descentralizadas, que viabilizem a geração de ganhos competitivos para os associados.

Na visão de Gollo (2006), as redes de empresas formulam suas estratégias de negócio de modo a estabelecer um equilíbrio entre competição e cooperação, capitalizando seus relacionamentos no intuito de criar valor máximo no mercado. Essa perspectiva, que envolve as estratégias de competição e cooperação, faz referência ao termo “coopetição”, criado por Zineldin (2004) para designar os novos tipos de relações comerciais em que partes independentes cooperam umas com as outras e coordenam suas atividades para alcançar, de forma mais eficaz, objetivos comuns em resposta às ameaças e oportunidades do ambiente.

Em âmbito mundial, as redes interorganizacionais ganharam destaque a partir dos anos de 1970 com a criação dos distritos industriais da Terceira Itália, os sistemas produtivos locais na França, Alemanha e no Reino Unido, o Vale do Silício nos EUA, as redes de empresas no Japão, Coréia e Taiwan (AMATO NETO, 2000).

De acordo com Silva (2005), as redes de cooperação no Brasil vêm despertando cada vez mais o interesse da academia e do setor público. Para o autor, o sucesso das experiências internacionais de cooperação interorganizacional e as pressões por parte do empresariado para estimular a produção e estabelecer critérios mais vantajosos nas relações comerciais com o mercado internacional possibilitaram, dentre outras coisas, o aumento da realização de pesquisas na área e influenciado a formulação de políticas públicas de fomento à cooperação e ao associativismo.

No entanto, Olave e Amato Neto (2001) explicam que apesar de a composição de redes, alianças e outras formas organizacionais serem consideradas estratégicas para os dirigentes das firmas no enfrentamento de turbulências e contingências do ambiente organizacional, não existe uniformidade de conceitos para defini-las. O que existe é o consenso de que essas novas formas de articulação acontecem por meio da colaboração e, a partir dessa premissa, a literatura apresenta uma gama variada de teorias para justificar a existência das redes de cooperação.

Uma preocupação semelhante pode ser constatada no estudo de Oliver e Ebers (1998). Os autores observaram que houve um acúmulo de estudos sobre relações interorganizacionais e redes, mas restou analisar se isso culminou na acumulação clara de conhecimento e consolidação conceitual do campo. Para tanto, eles empreenderam uma análise sobre estudos de relações interorganizacionais e redes com o propósito de “mapear” os padrões que fundamentam a pesquisa, destacando as principais teorias e conceitos empregados em pesquisas anteriores e suas inter-relações. No quadro seguinte, Balestrin, Verschoore e Reyes Jr. (2010) apresentam as principais correntes teóricas sobre redes de cooperação organizacional utilizadas em pesquisas da área.

Quadro 01: Abordagens teóricas que tratam de redes de cooperação

Abordagem Teórica	Definição
Economia Industrial	Essa perspectiva é utilizada nos estudos sobre redes para entender de que forma os diferentes ganhos econômicos de produção – economias de escala, de escopo e de especialização – explicam a eficiência das redes.
Dependência de Recursos	Na ótica da dependência de recursos, as empresas organizam-se em redes, a fim de compartilhar ou acessar recursos escassos. Seu foco de interesse é entender o processo por meio do qual as organizações reduzem suas dependências ambientais.

Redes Sociais (<i>Social Networks</i>)	Busca estudar como os laços sociais entre os atores de determinada rede pode afetar o desempenho da empresa. Ou seja, como o posicionamento de um ator na rede, representado pelo número de inter-relações com outros atores, poderá afetar o acesso a oportunidades.
Teorias Críticas	Analisa as relações estabelecidas numa estrutura em rede a partir da lógica do poder e da dominação. Segundo essa abordagem, existe ampla manipulação, por parte de alguns atores, nas relações em redes. Essa manipulação ocorre especialmente nos casos em que existe visível assimetria de poder entre os membros da rede.
Teoria Institucional	Segundo esse enfoque, são analisados os mecanismos institucionais pelos quais as organizações buscam ganhar legitimidade no momento em que passam a participar de uma rede. Por exemplo, pela teoria institucional, se uma empresa ingressa em rede composta por empresas renomadas, poderá obter como resultado indireto o reconhecimento de ser uma empresa idônea e operar com os padrões de qualidade dos demais parceiros.
Teorias Estratégicas	Procura compreender como a cooperação e as relações interorganizacionais podem gerar impacto na competitividade das empresas. Pela perspectiva da estratégia, a configuração em rede tem-se apresentado como eficiente meio para alcançar os objetivos coletivos das empresas associadas.

Fonte: Adaptado de Balestrin; Verschoore e Reyes Junior (2010).

É evidente que outras lentes teóricas podem ser utilizadas para entender o processo de cooperação entre empresas. Com efeito, tais abordagens proporcionam múltiplas contribuições aos estudos sobre redes de cooperação, contribuindo para melhorar o conhecimento sobre o fenômeno (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JUNIOR, 2010).

Uma vez apreciada as contribuições teóricas, podem-se entender os aspectos que motivam o estabelecimento de redes de cooperação. Oliver (1990) destaca fatores contingenciais que comumente motivam o estabelecimento de relacionamentos interorganizacionais, quais sejam: simetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade e legitimidade. Para a autora, é o equilíbrio entre esses fatores que pode proporcionar vantagens competitivas entre os associados de uma rede interorganizacional.

Casarotto Filho e Pires (1998) também elencam algumas vantagens que, aplicadas às alianças estratégicas entre pequenas e médias empresas, podem ser alcançadas: informações periódicas, pesquisas de mercado, difusão de informações, campanhas de *marketing*, serviços financeiros, participação em feiras, consultorias, projetos específicos relacionados a parcerias, treinamentos, eventos, dentre outros.

Já Tálamo e Carvalho (2010) estudaram os fatores motivadores e críticos ao sucesso da estruturação de redes de cooperação com foco em inovação. Os resultados obtidos demonstraram que o fator motivador à formação das redes é a possibilidade de expansão dos negócios associado ao potencial de compartilhamento de atividades, no entanto, alertam que o comportamento oportunista é um fator crítico para a cooperação.

Com base em uma vasta revisão de conceitos, Verschoore e Balestrin (2008) resumiram no quadro 02 alguns dos principais aspectos que motivam a criação de cooperação em redes, que nada mais é que o conjunto dos ganhos acessados pelas empresas associadas.

Quadro 02: Fatores Relevantes para o Estabelecimento de Redes de Cooperação

Fatores	Definição
Escala e Poder de Mercado	Benefícios obtidos em decorrência do crescimento do número de associados da rede. Quanto maior o número de empresas, maior a capacidade da rede em obter

	ganhos de escala e poder de mercado.
Acesso a soluções	Os serviços, os produtos e a infraestrutura disponibilizada pela rede para o desenvolvimento dos seus associados.
Aprendizagem e Inovação	A socialização de ideias e experiências entre os associados e as ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto pelos participantes.
Redução de Custos e Riscos	A vantagem de partilhar os custos e os riscos de determinadas ações entre os associados, bem como nos investimentos que são comuns aos participantes.
Relações sociais	A consolidação das relações sociais entre os indivíduos, ampliando o capital social e levando as relações de grupo para além daquelas puramente econômicas.

Fonte: Verschoore e Balestrin (2008)

Um aspecto adicional para a compreensão da dinâmica de uma rede interorganizacional são as tipologias que as definem. A avaliação dos tipos de laços – fortes, fracos e ausentes (GRANOVETTER, 1985) ou em – associativistas, biológicos, formais, individuais, interativos, transacionais e transferenciais (BORGATTI; CROOS, 2003); a estruturação vertical e horizontal e o grau de formalização, vistos em Marcon e Moinet (2000) *apud* Balestrin e Arbage (2007), assim, como o posicionamento na rede, permitem entender, por exemplo, questões relacionadas à assimetria de informações, aos acessos a recursos, às relações de poder, aos tipos de trocas e ao comportamento oportunista.

2.2 Estratégias de Cooperação no Varejo

As justificativas para empreender estudos em pequenas e médias empresas são inúmeras. Souza (1993) destaca algumas delas: o estímulo à livre iniciativa e à capacidade empreendedora; a contribuição para a geração de novos empregos e absorção de mão-de-obra; o efeito amortecedor das flutuações na atividade econômica e seus impactos sob o desemprego; a manutenção da atividade econômica em determinadas regiões; a contribuição para a descentralização da atividade econômica, em especial na função de complementação das grandes empresas; e o potencial de assimilação, adaptação, introdução e geração de novas tecnologias de produto e de processo.

De acordo com Bortoloso, Verschore e Antunes Junior (2012) as estratégias cooperativas correspondem a uma possibilidade de inserção competitiva de pequenas e médias empresas. Reis e Amato Neto (2012) argumentam que vários estudos demonstram que a organização de empresas em redes constitui uma das formas mais eficientes das pequenas e médias empresas se adequarem e lidarem com as novas formas de competitividade. Assim, muitas PMEs têm se aglutinado no formato de redes empresariais para obterem vantagens superiores às que obteriam operando sozinhas (ZICA; MARTINS; CHAVES, 2010).

Pacagnam e Rampazo (2008) argumentam que foi inspirado nas ações realizadas pelos empreendimentos industriais e apoiando-se nas políticas de diferenciação de preços para grandes volumes de compra, que os pequenos empresários do ramo varejista começaram a se juntar com o propósito de desfrutar dos benefícios provenientes das compras em escala e do poder de barganha junto aos fornecedores. Posteriormente, outros tipos de parcerias estratégicas foram estabelecidos, tendo como foco não apenas a economia de custos nos processos de compra, mas também a aquisição de conhecimento, informação, tecnologia e outras fontes de vantagem competitiva.

Algumas dessas iniciativas estratégicas foram adotadas nas redes varejistas de empresas. Os estudos que seguem compõem um breve estado da arte dos trabalhos realizados no Brasil nos últimos anos.

O trabalho de Mañas e Pacanhan (2004) abordou conceitos de posicionamento estratégico e a busca de vantagens competitivas no âmbito das redes associativistas, destacando as vantagens e desvantagens de seu uso no varejo. O objeto estudado pelos autores foi uma rede composta de pequenos varejistas no setor de material de construção formada inicialmente na cidade de Maringá, no Paraná e que se expandiu para outras cidades e estados, congregando 181 associados atualmente. Como principais conclusões, nota-se que o fator mais importante para o sucesso desse tipo de disposição organizacional é a integração de metas e objetivos, mas que a dualidade entre competição e cooperação ainda é a principal dificuldade e desafio desse processo.

Rosa e Brambilla (2010) buscaram analisar a relação entre confiança e competências coletivas, ou seja, como o elemento confiança age como facilitador no desenvolvimento de competências coletivas. Para tanto, realizou-se um estudo de caso na RedeLar, uma rede de cooperação do varejo de móveis do Rio Grande do Sul. O estudo evidencia a contribuição do aspecto “confiança”, destacando-a como elemento central na relação entre empresas, pois se verificou que quanto maior a confiança, maior serão as competências coletivas da Rede.

Em estudo realizado junto aos gestores de dezenove Centrais de Negócios Supermercadistas no Estado de São Paulo, Livato e Benedicto (2010) buscaram identificar se a participação do pequeno supermercadista em redes de cooperação proporciona a ele o acesso às compras diretamente das indústrias e quais os benefícios obtidos pelos associados nessas negociações. O estudo apontou a migração de uma parcela das compras do canal atacado para a indústria, eliminando processos de intermediação dentro dos canais de distribuição e, por conseguinte, a eliminação dos custos adicionais cobrados pelos intermediários. Ademais, constatou a redução de preços e negociação de ações de *marketing* compartilhado para os associados.

Lima Filho *et al.* (2006) verificaram os impactos da incorporação de empresas varejistas a uma rede de cooperação de pequenos supermercados no que se refere à gestão operacional e as perspectivas desses associados em relação à constituição desse tipo de aliança estratégica. Foram conduzidas uma *desk research* e um estudo multicaso com três supermercados associados a uma rede de cooperação de Campo Grande (MS). Os resultados mostram que uma maior eficiência operacional, um melhor posicionamento coletivo das empresas e uma maior alavancagem dos negócios sobrepõem à perda de imagem (marca) das empresas individuais.

Ao analisar a gestão de perdas de pequenos supermercadistas vinculadas em redes de cooperação, Merlo, Ceribeli e Prado (2011) observaram que as empresas pesquisadas apresentam gestão informal das perdas, sem qualquer interação entre os membros da rede de compras no sentido de se elaborarem esforços conjuntos com o intuito de minimizar estas perdas. Além disso, pode-se verificar que os papéis desempenhados pela rede de compras ainda são muito limitados à negociação com fornecedores. Constatou-se também que os problemas que originam as perdas estão diretamente associados com erros no planejamento e controle.

Com o propósito de demonstrar a viabilidade da inserção de pequenos comércios varejistas de alimentos em redes de negócios, lideradas por grandes atacadistas e os benefícios auferidos pelos participantes associados à rede, Gaspar,

Borgato e Lima (2013) realizaram estudo no qual foi evidenciado que a associação fortaleceu a marca do empreendimento na vizinhança por meio de ações de marketing, padronização visual das lojas, maximização do *layout*, promoções e propaganda. Não obstante, a associação à rede de negócios mostrou-se uma importante estratégia diante da concorrência que ameaça inserir-se na região de atuação do negócio.

Silva *et al.* (2012) buscaram entender como o Marketing de Relacionamento ocorre em redes associativistas de varejo. O trabalho analisou o relacionamento entre a associação e pizzarias associadas no bairro do Pacaembu na cidade de São Paulo. Os resultados apontaram para a formação de quatro blocos de atividades que sustentam o *marketing* de relacionamento na rede estudada: atividades ligadas à gestão do cliente, atividades ligadas ao monitoramento do ambiente; atividades ligadas à gestão da associação e atividades ligadas ao monitoramento da concorrência.

Na contramão dos estudos que enfatizam os benefícios da cooperação entre empresas, Wagner e Pádua (2012) analisaram um caso de fracasso em uma rede do segmento supermercadista. Os fatores identificados como motivadores do fracasso foram divididos em dois grupos: pré-formalização da rede, como o perfil, a escolha dos participantes, o número de participantes da rede e a definição do momento para lançamento da rede; e pós-formalização da rede, que inclui aspectos como o surgimento de desajustes estratégicos, a perda de apoio do programa público e a falta de maturidade do grupo, que enfrentou dificuldades para gerenciar o processo de cooperação sem auxílio externo.

Em síntese, esses estudos dão uma visão geral dos principais aspectos encontrados na literatura e no campo de pesquisa.

3. Aspectos Metodológicos

O presente trabalho apresenta uma abordagem qualitativa, visto que buscou entender o significado que os indivíduos atribuem a um determinado fenômeno social ou humano (CRESWELL, 2010). Além disso, o estudo pode ser caracterizado como descritivo, por relatar detalhes específicos de um fenômeno social (NEUMAN, 2006). A estratégia de pesquisa escolhida foi o estudo de caso, definido por Eisenhardt (1989) como um método que tem a finalidade de compreender a dinâmica singular de um fenômeno, a saber: a criação de redes de cooperação. Trata-se de um estudo de caso único, com múltiplas unidades de análise (YIN, 2010), pois buscou compreender o caso, analisando tanto os membros da rede, como um agente externo à rede, que participou de sua criação. Especificamente, optou-se pelo estudo de caso instrumental, que tem o papel de apoiar a compreensão da teoria (STAKE, 1994).

Com o objetivo de analisar os fatores que motivam empresários a estabelecerem uma rede de cooperação definiu-se como objeto de estudo a Rede Vale Móveis, um grupo de empresas do varejo de móveis, colchões e eletroeletrônicos criada em 2009, com sede na cidade de Propriá – Sergipe. O critério de seleção procurou atender aos objetivos do estudo, pois a referida rede passou pelas etapas de sensibilização, formatação e desenvolvimento, fases nas quais se podem averiguar fatores que levam a elaboração de uma rede. Não obstante, a disponibilidade dos associados e da consultora do SEBRAE foi um componente decisivo para a escolha do caso.

Segundo Yin (2010), o uso de múltiplas fontes de evidência nos estudos de caso é uma forma de triangular os dados coletados. Para esse propósito, foram utilizadas

duas unidades de análise na coleta dos dados: a gerente regional do SEBRAE que participou do projeto que, posteriormente, originou a Rede Vale Móveis; uma ex-funcionária, a funcionária atual que exerce a função de coordenação da rede e dois empreendedores que participam da rede.

Para a coleta de informações optou-se por um roteiro de entrevista semiestruturado com questões abertas que se destinam a suscitar concepções e opiniões dos pesquisadores (CRESWELL, 2010). As questões do roteiro foram fundamentadas nos cinco fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação definidos por Verschoore e Balestrin (2008) e foram agrupadas nas seguintes categorias de análise: perfil dos empreendedores e suas empresas, escala e poder de mercado, acesso a soluções, aprendizagem e inovação, redução de custos e riscos e relações sociais.

A adoção de critérios de confiabilidade em um trabalho permite que um pesquisador possa seguir os mesmos procedimentos, caso deseje conduzir, posteriormente, o mesmo estudo de caso (YIN, 2010). Dessa forma, como quesito de confiabilidade, o estudo adotou o seguinte protocolo: inicialmente foi realizado contato com a coordenação da rede, a fim de averiguar se o objeto de estudo era compatível com a proposta de pesquisa e consultar a possibilidade de acesso aos associados da rede; em seguida, os empresários foram contatados e as entrevistas foram agendadas. O processo foi aplicado da mesma forma à gerente regional do SEBRAE. Na realização das entrevistas foram entregues a carta de apresentação do pesquisador e o termo de consentimento que autorizou a gravação dos relatos para posterior transcrição, bem como a utilização de trechos dos depoimentos na redação do relatório de pesquisa.

Ademais, empregou-se a técnica de análise de conteúdo para a análise do caso. Segundo Bardin (2008, p. 44), esse método compreende “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”, com interesse não só na descrição dos conteúdos, mas no que se pode abstrair deles após serem tratados.

A seção seguinte apresenta os principais resultados desse estudo, trazendo um breve relato sobre o surgimento da rede e os depoimentos que fundamentam as discussões sobre os motivos que levam empresários a criar/participar de uma rede de cooperação entre empresas.

4. A Rede Vale Móveis

A rede Vale Móveis foi constituída no ano de 2009 e atualmente conta com nove associados e quatorze empreendimentos. O surgimento da rede se deu a partir da combinação de dois fatores: a necessidade identificada pelos empresários de se articularem formalmente como associação e um projeto desenvolvido pelo SEBRAE, destinado a lojistas do varejo de móveis daquela localidade. De início, o programa tinha como escopo apenas os pequenos varejistas do setor de móveis, colchões e eletroeletrônicos da Região do Baixo São Francisco, região estratégica de comércio sergipano, localizado ao norte do estado com abrangência direta em várias cidades, inclusive no estado vizinho, Alagoas. No entanto, empreendedores de outras regiões, ao tomar conhecimento da iniciativa, procuraram a unidade regional do SEBRAE a fim de conhecer melhor o programa.

Trata-se de uma rede com poucos anos de existência que está em funcionamento há quatro anos. A aprovação do estatuto aconteceu em 09 de julho de 2009 e a rede foi registrada pelo SEBRAE em 25 de novembro do mesmo ano. O

motivo principal que levou a essa articulação foi a necessidade dos empresários de conseguir melhor negociação com fornecedores durante as compras. Foram alguns meses de sensibilização, nos quais foram convidados todos os empresários desse ramo nas cidades da região supracitada. Contando a partir da criação do projeto, foram aproximadamente dois anos de parceria com o SEBRAE.

Hoje, a Rede Vale Móveis está disposta nos municípios de Propriá, Cedro de São João, Pacatuba, Japaratuba, Japoatã, Canindé do São Francisco, Nossa Senhora da Glória, Santana de São Francisco, Neópolis e na cidade alagoana de Penedo. Sua coordenação é realizada no escritório da rede, na cidade de Propriá-SE. No quadro de associados existe uma diretoria executiva responsável pelas funções de direção, tesouraria e fiscalização, eleita conforme a exigências do estatuto, mas existe também uma funcionária, não vinculada aos empreendimentos cooperados, que exerce a função de coordenação da rede. Todos os membros possuem o mesmo poder de voto e a periodicidade das reuniões é mensal, mas em caráter extraordinário, podem ser convocados outros encontros.

4.1 A articulação do SEBRAE

Como mencionado, a participação do SEBRAE se deu por meio do projeto “Comércio de Móveis da Região do Baixo São Francisco Sergipano”, ação do SEBRAE que visou estimular a cultura empreendedora. Inicialmente, a entrevistada contou que foram cerca de 25 empresas assistidas pelo programa, que teve o propósito de estimular a união da classe e a formação de uma cooperativa e uma central de negócios. O projeto teve início em junho de 2008 e, como explica a gerente regional do SEBRAE:

[...] durante esse período foram realizadas várias ações como os cursos de análise e planejamento financeiro e atendimento ao cliente, workshop sobre centrais de negócios, palestra abordando o tema empreendedorismo e gestão de negócio, oficina de marketing, além do desenvolvimento de campanhas a exemplo do dia das mães e do período natalino. (Entrevistada SEBRAE)

Para a entrevistada, o trabalhando em conjunto propicia maior facilidade na hora de adquirir insumos e negociar conjuntamente promovendo uma melhor competição no mercado. Além disso, ela conta que o SEBRAE proporcionou visitas técnicas a outras redes, capacitações e consultorias etc. e destaca que o sucesso obtido por esses empreendedores foi tão significativo que atraiu empresários de outras localidades do Estado, como o alto sertão, que não faz parte da regional do SEBRAE. Estes empresários solicitaram a entrada no projeto, sobretudo, motivados pela ameaça de concorrência de lojas de grande porte, como Maia, Guido, GBarbosa, que estavam iniciando suas atividades naquela região.

Muitos dos lojistas que participaram nas etapas iniciais de sensibilização louvaram a iniciativa do programa, mas com o tempo restaram apenas os empresários que tiveram interesse, que foram os que criaram a rede. No depoimento de um dos entrevistados é possível observar quão importante foi a contribuição do SEBRAE para o estabelecimento da rede:

Eles deram um apoio fantástico pra gente, trouxeram pessoas de renome, relacionados a associações, para fazer *workshop* com a gente. Nos deu referência para poder a gente fazer o trabalho, nós nos baseamos, nos pautamos nas informações deles e depois nós levou a algumas associações semelhantes àquela que a gente se propunha a fazer, para tomarmos como exemplo, e claro, ganhar conhecimento junto com o aprendizado que eles tinham adquirido no decorrer da história deles. (Entrevistado 01)

De modo geral, a rede proporcionou para esses empresários, desde a compreensão sobre o que é uma associação, até melhorias relacionadas à capacitação e treinamento para proprietários e funcionários, e o desenvolvimento de identidade visual e *layout* de loja, marketing e aquisição de veículos para transporte de produtos.

4.2 Perfil dos Associados Entrevistados

Como exposto anteriormente nos procedimentos metodológicos, foram entrevistados dois associados da rede. Um dos associados tem 47 anos, possui ensino médio completo e foi o responsável pela abertura do negócio. Atua na empresa desde a sua criação como sócio e gerente. As lojas possuem cerca de 30 colaboradores, entre funcionários e membros da família, distribuídos em 4 empreendimentos do varejo com foco na venda de móveis e colchões, localizadas em 3 cidades. O primeiro empreendimento foi criado em 1990. Ele relata que foi um dos idealizadores da rede, sendo também um dos primeiros associados.

O segundo entrevistado tem 53 anos de idade, com ensino médio completo e é sócio e proprietário da empresa. Sua fundação aconteceu em 1999 e passou a fazer parte da Rede Vale Móveis desde sua criação em 2009. O empreendimento corresponde a uma loja que comercializa móveis e colchões e localiza-se na cidade em que a rede possui sua sede. O quadro de funcionários é composto por aproximadamente 9 funcionários.

Somados, o número de lojas desses empreendedores correspondem a mais de um terço dos negócios vinculados à rede, representando um total de cinco lojas. Ambos participaram da fundação da rede e no primeiro caso, a participação na rede foi o que motivou a abertura de novas unidades de negócio.

4.3 Ganhos de Escala e Poder de Mercado

No tocante aos benefícios obtidos pela disposição das empresas em associação, um dos principais aspectos apontados é o poder de barganha na negociação com os fornecedores. Esse foi o principal motivo destacado entre os entrevistados para o estabelecimento da rede. No relato de um dos entrevistados, é explicado de que forma essa negociação é realizada com o fornecedor e como impacta na relação com os clientes:

A forma que a gente conseguiu foi justamente o volume de compras. Se não tem volume de compras, não existe um interesse maior junto ao fornecedor. E quando você soma vários lojistas e você agrega todas as compras direcionadas a um único produto, aí o desejo de venda desse fornecedor cresce e isso abre uma oportunidade para gente. Para você ter uma ideia, tiveram fornecedores que eu comprava por um valor X, e quando a gente uniu as forças com outros lojistas, a gente conseguiu uma redução de 22% na hora da compra. Então, para se ter uma boa negociação com o cliente, tem que antes ter uma boa negociação com o fornecedor senão não funciona. (Entrevistado 01)

Essa negociação com fornecedores proporcionou melhorias dos indicadores financeiros para essas empresas. Para alguns, isso significou um acréscimo de aproximadamente 30% no faturamento. A explicação é que os ganhos de escala permitiram a prática de preços competitivos frente aos concorrentes locais, empresários do mesmo segmento que não participam da associação e aos grandes concorrentes, grupos de lojas presentes na maioria das capitais e grandes cidades do Nordeste. Por

consequente, os empresários ampliaram o seu poder de mercado, tanto com a possibilidade de manter vantagem competitiva relativa aos preços, quanto com a possibilidade de adentrar em novos mercados. Nesse segundo aspecto, um dos entrevistados destaca:

Embora todos nós já estivéssemos formados, nenhuma loja dessas veio se formar depois da rede, alguns de nós abriram novas unidades e temos a possibilidade de abrir novas unidades. Hoje, nós estamos com a perspectiva de dar uma alavancada. (Entrevistado 01)

Não obstante, os entrevistados afirmam que a organização em torno de uma rede de associados ampliou a credibilidade que a loja já possuía. Um exemplo é o aumento do desejo dos fornecedores em negociar com a rede, por ela ter mais crédito no mercado e por comprar em uma quantidade maior. Isso é traduzido também na imagem que a loja passa ao cliente, como explica o entrevistado:

Nós estamos a mais tempo no mercado do que a Rede Vale, mas quando uma marca se torna forte, eu, enquanto pessoa física, por exemplo, quando chego em uma cidade e vejo a palavra “rede”, independente de ser a Rede Vale, digo: ali é forte! Então eu vou tentar fazer uma pesquisa naquela loja. E muita das vezes, quando você está com pressa, vai sempre a uma loja que, de alguma forma, me mostre que ela é grande. Ou seja, de uma certa forma, o nome “rede” se torna forte. (Entrevistado 02)

4.4 Provisão de Soluções

Sobre esse tópico, os associados foram questionados sobre a possibilidade de provisão de soluções por intermédio da participação na rede. Essas soluções englobam serviços, produtos e infraestrutura disponibilizada para o desenvolvimento dos associados. Dentre elas, destacam-se as soluções de mídia compartilhada, segundo o depoimento de um deles:

Existem dois eventos no ano que nós fazemos um trabalho de *marketing* muito forte e que tem trazido bons resultados para todo grupo da Rede Vale Móveis. Isso na época do dia das mães e no final de ano. Nós fazemos compra em conjunto, pegamos esses produtos e colocamos na mídia, para nós aqui tem que ser carro de som, rádio e panfletagem. Trabalhamos de alguma forma motivando os clientes a comprar aquele produto através de sorteios. E tem surtido um efeito fantástico! (Entrevistado 01)

O acesso a novas tecnologias pode também ser uma solução promovida pela rede de cooperação. Um dos exemplos citados pelos dois entrevistados é a adoção de um sistema integrado de gestão para as lojas da rede. Um dos empresários explica como aconteceu a aquisição do sistema:

Por meio da rede nós procuramos um sistema, nós fomos até a diretoria da empresa que desenvolve o *software*, passamos para o grupo, eles enviaram funcionários que fizeram treinamento aqui. (Entrevistado 02)

O outro entrevistado avalia:

É um sistema muito bom, eu mesmo estou muito satisfeito. É um sistema que serve para gerenciar as lojas, desde a compra, o financeiro, fluxo de caixa, enfim, todo o sistema, inclusive via *web*. (Entrevistado 01)

Conforme mencionado anteriormente pela gerente do SEBRAE, os empresários passaram por vários tipos de treinamentos e capacitações, e contaram com consultorias para as mais diversas finalidades. O empreendedor afirma:

Na formação da rede, tudo aquilo que o SEBRAE passou para gente e elaborou para o projeto foi feito, como algumas viagens – nós viajamos para outros estados para conhecer a funcionalidade das associações já existentes.

Além disso, têm os cursos que o SEBRAE faz e que foi bastante interessante, nós participamos de todos eles formando um grupo das lojas e os funcionários iam fazer os cursos no SEBRAE também. (Entrevistado 02)

4.5 Aprendizagem e Inovação

Uma das ações que podem ser vislumbradas pela participação em redes interorganizacionais é a socialização de ideias e experiências entre os associados e as ações que buscam imprimir um caráter inovador na empresa. No tocante à disseminação de informações, observam-se discussões em torno das compras, do faturamento e do *marketing*. O entrevistado reflete como isso acontece:

Geralmente nas reuniões são tratados assuntos gerais, como planejamentos para compras, como é que cada associado está com suas vendas, como o associado está com os seus resultados mensais. Até porque, para você observar quem está necessitando ou não de ajuda. E se algum deles estiver precisando de ajuda, onde é que ele está “pecando”. Aí sim, nós vamos buscar algumas soluções. (Entrevistado 02)

Além da aprendizagem proporcionada nas capacitações e nos treinamentos, e mediante a troca de informações com agentes externos à rede, a aprendizagem acontece de modo coletivo durante as reuniões da associação e versam basicamente sobre as trocas de experiências que cada um vive em sua empresa. O outro entrevistado explica:

Aprendizagem você aprende sempre, não é?! Sempre tem um lojista que está há mais tempo no comércio, já tem um conhecimento melhor em determinada área e sempre passa para os outros. A gente vai trocando ideias, até porque o mercado é muito dinâmico. (Entrevistado 01)

No que concerne à inovação, os entrevistados destacaram a aquisição do sistema de gestão que concentra todas as informações para questões relativas ao controle da empresa e às consultorias do SEBRAE, como mudanças do *layout* de loja. Esses aspectos representaram mudanças significativas para a empresa, que não contava anteriormente com tais recursos que permitiram a melhoria de processos, desde a aquisição até a venda e entrega dos seus produtos.

4.6 Redução de Custos e de Riscos

Esse tópico refere-se à vantagem em partilhar os custos e os riscos de determinadas ações entre os associados e aos investimentos que são comuns aos participantes. Nesse sentido, destacam-se as campanhas com mídia compartilhada (panfletagem, carro de som e rádio) e as iniciativas que representaram redução de gastos para o negócio. Um dos empreendedores complementa:

(a adoção do sistema de informação) possibilitou o controle de estoque porque a gente tinha um problema sério, e a gente passou a ver que o estoque precisava ser tão bem tratado quanto o caixa. Outra coisa é o frete. Quando gente faz a compra já ganha junto ao fornecedor do produto um bom desconto, e na hora de fazer a entrega, a logística, esses fornecedores de serviços também consegue um bom desconto. Então, assim, a redução de custo tem acontecido em vários departamentos e isso facilita a entrada da gente em outros mercados. (Entrevistado 01)

A redução de riscos acontece no sentido de ampliar, de forma organizada e com segurança suas unidades, haja vista a experiência adquirida durante os anos de participação na associação. Um dos entrevistados destaca um aspecto importante que serve para mitigar os problemas de inadimplência, ele expõe:

Vamos entrar pela linha de crédito. Aqui na cidade a linha de crédito é muito mais voltada para o crediário próprio da empresa. Pelo tempo que você já tem no comércio, você já tem um cadastro muito enxuto, já sabe separar se é um bom cliente ou não. Aí a rede ajudou assim: como hoje nós temos 14 lojas, essas lojas nos servem para essa análise. O cliente de outras lojas associadas vem comprar com a gente e nós temos as informações dentro da própria rede. (Entrevistado 02)

4.7 Relações Sociais

Uma das proposições estudadas por Verschoore e Balestrin (2008) afirma que o estabelecimento de redes de cooperação proporciona o surgimento e a manutenção de relações sociais, pois aproxima os agentes, amplia a confiança e o capital social entre os seus membros para além das relações econômicas. O relato dos entrevistados se restringiu às questões de confiança entre os cooperados.

A maior objeção que eu via desde o início que a gente desejava fazer essa junção de vários pequenos lojistas no setor moveleiro era justamente esse ponto fraco que existe, que é enxergar o outro como concorrente. A princípio, quando se fala que é um lojista de móveis, a impressão é que quando algum se aproxima é que um vai tomar o mercado do outro. O empecilho maior que existia era isso, então nós identificamos que nós tínhamos essa situação de concorrência, que de fato nós somos concorrentes, mas nós temos muitos pontos em comum, nós temos muitos pontos convergentes. (Entrevistado 01)

Com essa visão, a confiança foi ampliada gradativamente, até porque no começo da rede não se entendia direito como se daria esse processo. Mas, a partir do segundo ano em diante, as coisas começaram a ser levadas com mais objetividade e os mecanismos de coordenação facilitam a edificação da confiança na medida em que a central, criada pela rede e dirigida por um profissional que não é associado, permitiu a coordenação de atividades entre lojistas e fornecedores. É destacada também a simetria de poder entre os membros quanto ao quadro de atribuições dos associados:

Nós também temos presidência, diretor financeiro, temos o corpo de fiscalização. A participação é igual entre todos. Nós temos um estatuto que apresenta a condição de eleger uma diretoria a cada dois anos. (Entrevistado 02)

O quadro 03 apresenta um resumo dos principais itens considerados nas categorias de análise. Nele, é apresentado também de que forma os elementos puderam ser constatados no estudo.

Quadro 03: Elementos constatados no estudo

Categorias Analisadas	Elementos Constatados	Onde foram constatados
Ganhos de escala e poder de mercado	Poder de barganha Força de mercado Credibilidade	Fornecedores Preços competitivos/abertura de lojas Cliente e Fornecedores
Provisão de soluções	Marketing compartilhado Soluções tecnológicas Treinamento/Capacitação	Mídia compartilhada Sistemas de informação Cursos/capacitações do SEBRAE
Aprendizagem e inovação	Disseminação de informações Aprendizagem coletiva Processo de inovação	Nas reuniões Com experiências internas e externas Nos processos da empresa
Redução e riscos de custos	Redução de custos Atividades compartilhadas Riscos compartilhados	Marketing e aquisição de produtos Marketing, compras e treinamento Abertura de lojas e cadastro e clientes

Relações Sociais	Ampliação da confiança	Simetria de poder e mesmo grupo inicial
	Mecanismos de coordenação	Agente externo e definição clara de obrigações de cada associado

Fonte: elaborado pelos autores com base na análise dos dados da pesquisa (2013).

Na primeira categoria analisada, *ganhos de escala e poder de mercado*, constatou-se o que Pacagnan e Rampazo (2008) destacam como motivo inicial para cooperação em rede, poder de barganha e redução de custos junto aos fornecedores. A segunda categoria, *provisão de soluções*, embora identificada, ainda está em um estágio inicial. As ações de *marketing* acontecem apenas em campanhas como dia das mães e final de ano. Diferente do que acontece noutros tipos de redes com mais tempo de existência. Verifica-se que a capacitação e os treinamentos ainda então muito atrelados aos cursos oferecidos pelo SEBRAE e a busca por novas tecnologias, como o sistema de gestão integrado para rede, que foi fruto da necessidade de reduzir despesas operacionais e de compartilhar o alto custo de um programa de gestão. A *aprendizagem e inovação* é uma categoria que está diretamente ligada à troca de experiências entre os lojistas da rede. No contexto de um empreendimento, essas experiências constituem um processo contínuo que facilita o desenvolvimento de conhecimentos necessários na criação e gestão de novos negócios (POLITIS, 2005). No quarto componente, *redução de custos e compartilhamento dos riscos*, observa-se a estreita relação entre as economias de escala e as atividades coletivas que possibilitaram a abertura de novas unidades e a consolidação e poder de mercado. No que se refere às *relações sociais*, o aspecto da confiança merece destaque, pois se trata de uma rede pequena, com pessoas que conservam certo grau de amizade e/ou parentesco, facilitando assim sua coordenação e reduzindo os custos de transações entre os associados.

5. Considerações Finais

A presente pesquisa teve a finalidade de analisar os fatores que motivaram os empresários do varejo de móveis do Baixo São Francisco a criar uma rede de cooperação. Mais especificamente, cinco categorias baseadas em Verschoore e Balestrin (2008) foram estudadas - *escala e poder de mercado, acesso a soluções, aprendizagem e inovação, redução de custos e riscos e relações sociais*.

Nota-se que o fato de ser uma rede relativamente nova justifica a predominância de ações voltadas para negociação com fornecedores e a limitada gama de ações nos demais quesitos analisados. Aspectos como provisão de soluções e aprendizagem e inovação ainda estão em um estágio embrionário. No entanto, a confiança entre os membros da rede é bastante visível, em parte porque a rede está disposta em laços fortes (GRANOVETTER, 1985); e laços biológicos, no qual prevalecem graus de parentesco; e individuais, quando predominam as relações de amizade entre os atores (BORGATTI; CROOS, 2003). Espera-se que com o amadurecimento da rede as ações sejam bem mais articuladas e criem-se novas atividades que fomentem o seu desenvolvimento.

Finalmente, sugere-se a realização de estudos comparativos com outros empresários da região na qual a rede foi criada a fim de analisar as razões que os levaram a não participar da rede; ou até trabalhos posteriores, que tratem longitudinalmente da evolução da associação, contribuindo para melhor compreensão do fenômeno. Do mesmo modo, outros procedimentos metodológicos de caráter qualitativo ou mesmo quantitativo, podem trazer mais riquezas de explicação para

literatura da área. Decerto, a realização desse estudo pode contribuir para instigar iniciativas públicas e/ou privadas a articularem novas redes de cooperação.

Referências

- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas.** São Paulo: Atlas, 2000.
- BALESTRIN, A.; ARBAGE, A. P.. A perspectiva dos custos de transação na formação de redes de cooperação. **RAE-eletrônica**, v. 6, n. 1, Art. 7, jan./jul. 2007.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **RAC**, Edição Especial 2004.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES JUNIOR, E.. O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 3, p. 458-477, mai./jun. 2010.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições 70 Ltda., 2008.
- BORGATTI, S. P.; CROOS, R. A relational view of information seeking and learning in social networks. **Management Science**, Evanston, v. 49, n. 4, p. 432-445, 2003.
- BORTOLOSO, I.; VERSCHOORE, J. R.; ANTUNES JUNIOR, J. A. V.. Estratégias Cooperativas: avaliando a gestão estratégica em redes de pequenas e médias empresas. **RBN**, São Paulo, v. 14, n. 45, out./dez. 2012.
- CASAROTTO, N. F.; PIRES, Luis H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local.** São Paulo: Atlas, 1998.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra. 1999.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: método quantitativo, qualitativo e misto.** Porto Alegre: Artmed, 2010.
- EISENHARDT, K., Building theory from case study research, **Academy of Management Review**, v.14, n.4, p.532-550, 1989.
- GASPAR, M. A.; BORGATO, F.; LIMA., I. C. de. Estratégia de atuação em rede de negócios: estudo de caso no pequeno varejo de alimentos. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.7, n.1, p.3-16, 2013.
- GOLLO, S. S. Framework para Análise das Inovações e das Estratégias de Cooperação Competitiva Coopetição. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30, 2006, Salvador, **Anais...** Salvador, 2006.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**. v. 91, 1985.
- LIMA FILHO, D.; MAIA, F. S.; SPROESSER, R. L.; MORAES, F.; MORAES, R.. Redes de cooperação no varejo alimentar de vizinhança: percepções dos associados. **Gestão & Produção**, v.13, n.2, p.311-324, mai./ago. 2006.
- LIVATO, M.; BENEDICTO, G. C. de. Redes de cooperação no varejo: um estudo teórico-empírico em centrais de negócios supermercadistas no estado de São Paulo. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**. v.7, n. 3. 2010.
- MAÑAS, A. V.; PACANHAN, M. N.. Alianças estratégicas e redes associativistas como fonte de vantagem competitiva no varejo de material de construção. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios da FECAP**. Ano 6, n. 14, abr. 2004.
- MERLO, E. M.; CERIBELI, H. B.; PRADO, L. S. do. Gestão de perdas no pequeno varejo: um estudo de caso de uma rede de compras formada por pequenos supermercadistas. **Revista de Administração da UNIMEP** – v.9, n.3, set./dez. 2011.

- NEUMAN, L. W.. **Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches**. 6. ed. Boston: Allyn & Bacon, 2006.
- OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J.. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **GESTÃO & PRODUÇÃO**. v.8, n.3, p.289-303, dez. 2001
- OLIVER, A. L.; EBERS, M. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, 19(4), 549-583, 1998.
- OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**. Vol. 15, n. 2, p. 241-265. 1990.
- PACAGNAN, M. N.; RAMPAZO, A. V.. Competitividade no varejo: desafios da colaboração entre os pequenos empresários. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.2, n.1, p.3-18, 2008.
- POLITIS, D. The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework. **Entrepreneurship Theory and Practice**. v. 29, n. 4, p. 399-424, jul. 2005.
- REIS, A. P. dos; AMATO NETO, J.. Aprendizagem por cooperação em rede: práticas de conhecimento em arranjos produtivos locais de software. **Produção**, v. 22, n. 3, p. 345-355, maio/ago. 2012.
- ROSA, J. S. da; BRAMBILLA, F. R.. A confiança como elemento facilitador na consolidação das competências coletivas: o caso da RedLar. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 6, 2010, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: EnEO, 2010.
- SEBRAE. Sobrevivência das Empresas no Brasil. 2013 Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas/estrategicos/sobrevivencia>> Acesso em: 14 ago. 2013.
- SILVA, C. A. V. da. Redes de cooperação no Brasil e no mundo: uma abordagem reflexiva In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005.
- SILVA, L. A.; PIMENTA, R. F.; LOPES, E. L.; MACHADO, E. S.. Marketing de relacionamento em redes associativistas de varejo. **REMark - Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 178-202, maio/ago. 2012.
- SOUZA, M. C. de A F. de. Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial. 1993. 288 f. Tese (Doutorado em Economia) – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1993.
- STAKE, R. E. Case Studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Org.). **Handbook of qualitative research**. London: Sage Publications. 1994, p. 236-247.
- TÁLAMO, J. R. Formação e gestão de redes de cooperação empresarial. 2008. 233 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.
- TÁLAMO, J. R.; CARVALHO, M. M. de. Redes de cooperação com foco em inovação: um estudo exploratório. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 17, n. 4, 2010.
- VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A.. Fatores Relevantes para o Estabelecimento de Redes de Cooperação. **RAC**, Curitiba, v. 12, n. 4, out./dez. 2008.
- WEGNER, D.; PADULA, A. D. Quando a cooperação falha: um estudo de caso sobre o fracasso de uma rede interorganizacional. **RAM**, São Paulo, v. 13, n. 1, jan./fev. 2012.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZICA, R. M. F.; MARTINS, H. C.; CHAVES, A. F. B. Estrutura de Redes Empresariais de Pequenos Negócios: Abordagens e Alcance. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO, 6, Recife. **Anais...** Recife. 2010.

ZINELDIN, M. Co-opetition: the organisation of the future. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 22, n. 6, 2004.