

Tema 9: Empreendedorismo, pequenas empresas, redes e relações interorganizacionais

UM ESTUDO SOBRE AS CARACTERÍSTICAS DE REDES ASSOCIATIVAS NA REGIÃO NORTE DO RS/BRASIL

Adriana Troczinski Storti¹

Resumo: Em um ambiente globalizado e competitivo, as organizações necessitam cada vez mais unir suas forças para fazer frente às pressões competitivas no mercado. Neste sentido, as “Redes de Cooperação”, visam contribuir com o fortalecimento de um grupo e consequentemente com as empresas envolvidas. Este estudo tem como objetivo aprofundar aspectos de como as redes de cooperação abrigam as micro e pequenas empresas da região Norte do Rio Grande do Sul. O método utilizado foi uma pesquisa exploratória, através de entrevistas aplicadas às empresas de setores e portes diversos integrantes das redes de cooperação. Os resultados encontrados apontam ganhos para os participantes das redes, visto que os mesmos identificam e apontam benefícios, desenvolvem inovações e aprendem em conjunto. Além disso, a participação em redes estabelece relações de confiança e oportuniza o crescimento mútuo, consolidando as empresas no mercado uma vez que, as mesmas alcançam um maior poder de barganha juntos.

Palavras-chave: Redes de Cooperação. Estratégia. Empresas.

1 Introdução

O novo paradigma apresentado pela globalização da economia põe em questionamento a competitividade das pequenas e médias empresas diante de seus potenciais concorrentes e da demanda exigida pelo mercado. Desta forma, para atender as necessidades do cliente, nenhuma atividade é mais importante que a outra, e nenhuma empresa pode ser autossuficiente (Ford, 1988), uma vez que o capitalismo atual notabiliza-se pela instabilidade, alternância, velocidade e risco, tornando temporárias as vantagens organizacionais obtidas (Balestrin e Verschoore, 2008).

Ainda que a organização tenha uma posição de destaque frente ao mercado onde se encontra, dificilmente conseguirá romper fronteiras se trabalhar de forma individual. Sendo assim, quando se passa a falar em negócios e não mais em empresas isoladas, uma forma de atenuar os riscos e criar sinergia é a formação de alianças (Casarotto Filho e Pires, 1999), tais como as Redes de Cooperação.

Jarillo (1988, p.32), diz que as Redes de Cooperação consistem em “[...] arranjos propositais de longo prazo entre distintas, porém relacionadas, organizações lucrativas que permitem a essas firmas ganhar ou sustentar vantagens competitivas frente a seus competidores fora da rede.” Diante disso, a cooperação entre pequenas e médias empresas

¹ Administradora. Professora na Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI Câmpus de Erechim. E-mail: <adrianas@uri.com.br>

Tema 9: Empreendedorismo, pequenas empresas, redes e relações interorganizacionais

torna-se a maneira pela qual as mesmas podem garantir a sua sobrevivência e contribuir com o desenvolvimento local.

Observando-se a relevância do tema e o grande número de empresas que está migrando para este modelo de gestão na região norte do Rio Grande do Sul, buscou-se identificar as características e a visão dos participantes destas Redes de Cooperação através de uma pesquisa exploratória com atuantes de diferentes portes empresariais e setores buscando aprofundar as seguintes questões: as empresas estão satisfeitas com a participação na rede? A gestão da rede inspira confiança e atende as expectativas dos envolvidos? Os participantes das redes confiam uns nos outros? Conseguem agregar conhecimentos e aprendem juntos? São proporcionadas inovações que simbolizam uma estratégia de sobrevivência no mercado? O nível do cargo do entrevistado interfere na percepção sobre a rede? O tempo de vinculação da empresa com a rede interfere na opinião dos respondentes? Estes questionamentos nortearam os dados a seguir apresentados, focados em um objetivo maior de conhecer as características empíricas nas estratégias de redes associativas na região norte do Rio Grande do Sul, Brasil.

2 Referencial Teórico

O tema redes de cooperação vem ganhando força a partir do século XX, ao longo das transformações econômicas principalmente no que se refere ao impacto do novo padrão competitivo nas esferas das pequenas e médias empresas - PMEs. As redes de cooperação despontaram, principalmente para que as empresas pudessem lidar com o amplo conjunto de exigências competitivas impostos pelo paradigma da nova competição (Miles e Snow, 1986). O mesmo baseia-se em empreendimentos que buscam estratégias de aprimoramento contínuo de produtos e processos a fim de vencer as pressões competitivas apresentadas pela globalização (Balestrin e Verschoore, 2008) e que, para tanto, têm a necessidade de estabelecer parcerias com seus *stakeholders*.

Desta forma, para reduzir incertezas e riscos as firmas começaram a buscar um diferencial que possibilitasse relações de trocas e conexões com outros membros, construindo relacionamentos de longo prazo, com benefícios mútuos, através das redes de cooperação. Estas podem ser definidas como organizações compostas por um grupo de empresas formalmente relacionadas, com objetivos comuns, prazo de existência ilimitado e escopo múltiplo de atuação (Balestrin e Verschoore, 2008). Além disso, podem ser definidas como um conjunto de nós interconectados por arcos, que permitem fluxos inerentes à natureza da rede (Castells, 1999).

A essência da cooperação reside no fato de que os parceiros aceitam comprometer-se com algumas obrigações e fornecem em contrapartida um certo grau de garantia quanto ao seu comportamento futuro (Richardson, 1972). Nesta perspectiva, as empresas organizadas em rede tentam estabelecer relacionamentos cooperativos que lhes sejam favoráveis, ao tempo em que também podem criar um valor para o mercado pela redução de custos ao longo da cadeia produtiva e da integração dos participantes via compartilhamento de recursos e/ou informações (Farias Amorim e Ramos, 2006).

Ainda pode-se afirmar que o propósito central das redes é reunir atributos que permitam uma adequação ao ambiente competitivo em uma única estrutura, sustentada por

Tema 9: Empreendedorismo, pequenas empresas, redes e relações interorganizacionais

ações uniformizadas, porém descentralizadas, que possibilite ganhos de escala sem perder a flexibilidade por parte das empresas associadas (Balestrin e Verschoore, 2008). Tendo em vista estes aspectos, a motivação para permanecer em uma rede de cooperação só será válida quando todos os membros estiverem envolvidos e conseguirem perceber benefícios através de relações “ganha-ganha”.

Através destes benefícios, os integrantes apresentam características de satisfação em participar de alianças. Esta satisfação resulta da função de desempenho e expectativas percebidos (Kotler, 2000). Desta forma, uma vez que os envolvidos estão felizes com a participação na rede, os mesmos tornam-se mais engajados com a causa, adquirindo e compartilhando ganhos coletivos, bem como passam a buscar melhorias para o aperfeiçoamento contínuo das relações entre os membros e das estratégias para fazer frente às pressões exercidas pelo mercado.

Outro ponto relevante nas redes de cooperação refere-se a confiança, pois ao integrarem a mesma aliança, precisam desenvolver a cultura do compartilhamento de informações, experiências e objetivos com ex-concorrentes (e agora parceiros), além do gerenciamento de suas interdependências. Estas ações de cunho inovador não acontecerão caso os parceiros atuem de forma individual, desconfiando uns dos outros. Quando a confiança começa a evaporar, a parceria torna-se hostil. E dependendo de como a confiança é quebrada, talvez nunca volte a ser como antes. Isso mostra o poder da confiança (Gitomer, 2011). Dessa forma, ao longo do tempo é necessário que se instale na coletividade algo como uma cultura de confiança que induz à cooperação sistêmica (Peixoto e Marques, 2003).

Integrar uma rede, sem dúvida, possibilita uma série de benefícios às organizações participantes, alcançando um poder de barganha diferenciado bem como estratégias de obter preços mais competitivos superando algumas expectativas dos envolvidos. Porter e Montgomery (1998, p. 239) definem estratégia como sendo “um conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento”.

As redes são vivas e dinâmicas porque podem contar com inúmeros desdobramentos e ramificações em áreas sobre as quais não se detém nenhum controle, além disso, estabelecer parcerias e potencializar os negócios complementando e interagindo em redes, representa uma fonte inesgotável de possibilidades de trocas (Bender, 2009). A multiplicidade dos atributos da cooperação contribui ainda mais para aprendizagem coletiva. A aprendizagem não é exclusividade das redes, mas suas condições no contexto específico das redes são particulares (Balestrin e Verschoore, 2008). A aprendizagem coletiva apresenta a lógica do ciclo de aprendizagem, ou seja, cada um evolui em função do outro.

De acordo com Polt (2001, p. 319), a aprendizagem nas redes acontece de forma coletiva, onde os integrantes aprendem uns com os outros, além de agregar conhecimento através de cursos, palestras, consultorias, experiências compartilhadas no âmbito empresarial. Ela também pode ensinar as companhias a mudar seu *approach* organizacional.

Destaca-se ainda que há lacunas na literatura atual sobre como implantar e incrementar os relacionamentos entre empresas, analisando desta forma, a rede como um negócio, e com características bastante complexas (Cruz e Liu, 2011).

Muitas dificuldades podem surgir para quem conduz relacionamentos entre empresas. Daugherty et al. (2006) e Frankel et al. (2002) citam alguns: a escolha errada do parceiro,

Tema 9: Empreendedorismo, pequenas empresas, redes e relações interorganizacionais

dificuldade para adequar as competências e necessidades da sua empresa aos demais relacionados, falta da compreensão das metas e, ainda, casos em que as iniciativas de colaboração não atenda às expectativas iniciais. Também a existência de recursos humanos capacitados para trabalhar de forma colaborativa, investimentos em tecnologia, além do comprometimento, envolvimento, comunicação e confiança (Lambert e Knemeyer, 2004; Whipple e Russel, 2007). A compreensão da integração de atividades, competências envolvidas e valor gerado entre parceiros tornam-se relevante; instigando também a conhecer como ocorrem estes relacionamentos, quais suas características e especificidades.

Torna-se importante destacar que esta abordagem de empresas em redes procura identificar as contribuições existentes entre as empresas relacionadas, ocorridas também pela existência ou escassez de seus recursos, podendo assim, beneficiar às demais envolvidas e conseqüentemente as suas decisões em nível corporativo, tático e operacional (Wheelwright, 1984).

Bowersox, Closs e Cooper (2001) afirmam que participar de relações com outras empresas deve ser considerado uma escolha estratégica para cada empresa envolvida, pois se escolhem os parceiros, e tem-se um resultado e desempenho oriundo do sucesso desta relação. Nesta escolha estratégica muito se aborda sobre os elementos de cooperação e confiança, que a partir da última década do século XX ganharam força, especialmente estimulados pelos avanços tecnológicos e de comunicação, o que promoveu uma maior aproximação entre os participantes.

3 Metodologia

O estudo foi realizado a partir de pesquisas com integrantes de redes de cooperação da região norte do Rio Grande do Sul, através de entrevistas pessoais aos prepostos de empresas de setores e portes diversos, que participam em redes de empresas localizadas no norte do RS. Foram desenvolvidas com apoio de um questionário com questões abertas e fechadas por estudantes do curso de Administração da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – Campus Erechim, no ano de 2014, no contexto da disciplina de Redes de Empresas.

A metodologia de pesquisa proposta foi exploratória e descritiva operacionalizando o trabalho através de um estudo de cunho qualitativo. A pesquisa teve como principal objetivo acadêmico traçar um panorama de como as redes de cooperação atuam com as micro e pequenas empresas da região. Diante disso foram colhidas informações através de entrevistas com dezesseis indivíduos, vinculados a empresas participantes das redes, onde ocupam cargos em níveis estratégico, tático ou operacional, bem como pertencem a segmentos empresariais distintos.

Os dados obtidos a partir da coleta foram agrupados e classificados de forma que fosse possível atingir os objetivos da pesquisa proposta, bem como apresentar à sociedade aspectos relacionados com a satisfação dos membros participantes das redes, percepções sobre a gestão e confiabilidade, além das expectativas dos envolvidos.

4 Resultados

Organizadores:



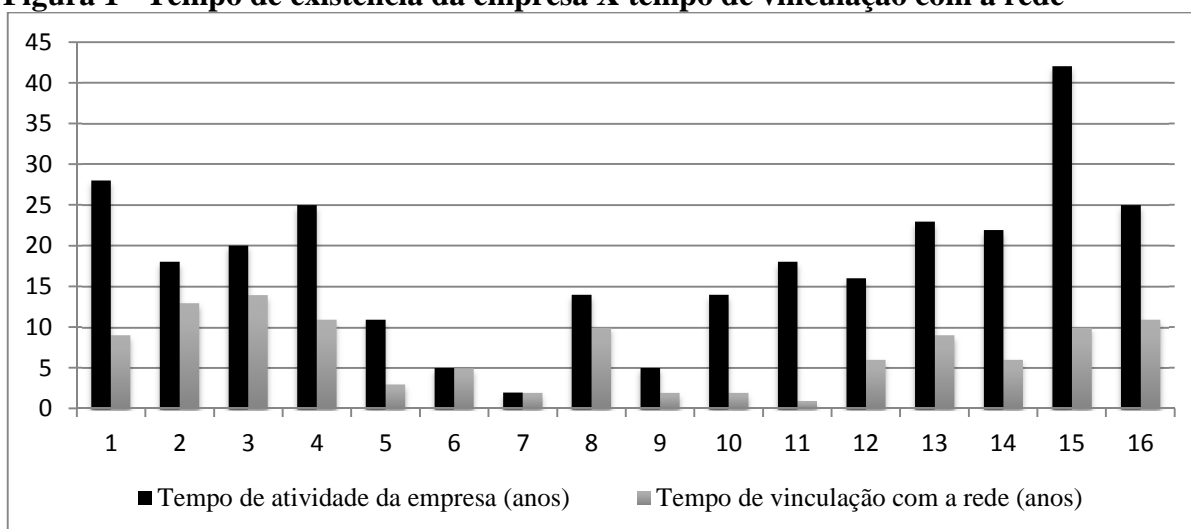
ANEGEPE
Associação Nacional de Estudos
em Empreendedorismo e Gestão
de Pequenas Empresas

Realizadores:



Tema 9: Empreendedorismo, pequenas empresas, redes e relações interorganizacionais

A partir dos resultados obtidos, verificou-se que independente do nível do cargo que cada entrevistado ocupa (estratégico, tático ou operacional) e do tempo de vinculação da empresa com a rede, a percepção acerca da mesma não se altera, visto que 100% dos questionários denotaram que as organizações estão satisfeitas em integrar uma rede de cooperação. A coleta de dados foi bastante diversificada, abrangendo 16 empresas sendo que a mais antiga delas possui 42 anos de história e 10 anos de vinculação com a rede e a mais jovem possui dois anos de existência, tendo iniciado suas atividades participando de uma rede. Estes dados podem ser visualizados na Figura 1, a seguir.

Figura 1 - Tempo de existência da empresa X tempo de vinculação com a rede

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa

O Quadro a seguir demonstra os principais benefícios percebidos e mencionados pelos membros, que convergem para a otimização dos custos, através da aquisição de um maior poder de barganha, que lhes garante compras em conjunto além do marketing compartilhado.

Quadro 1 - Benefícios percebidos pelos integrantes das rede de cooperação

| Tempo de vinculação com a rede (Anos) | Quantidade de entrevistados | Benefícios percebidos ao participar de uma rede de cooperação |
|---------------------------------------|-----------------------------|--|
| 1 a 5 | 6 | Programas rumo a ISO 9001, treinamentos diversos para funcionários e proprietários, planos de saúde, feiras, conhecimentos, preços e prazos das negociações, divulgação, compra em conjunto, juros menores no cartão de crédito, brindes, marketing compartilhado. |

Tema 9: Empreendedorismo, pequenas empresas, redes e relações interorganizacionais

| | | |
|---------|---|---|
| 6 a 10 | 6 | Preço de aquisição de mercadorias, conhecimento técnico e operacional sobre o ramo, diversidade e qualidade, marketing compartilhado, troca de experiências e informações, convenções, acordos comerciais, treinamentos, cursos, melhorias na gestão interna. |
| 11 a 14 | 4 | Conhecimento, experiência, competitividade, marketing compartilhado, aumento das vendas e melhores preços dos produtos, consultoria gratuita e garantia de estar comprando bem. |

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa

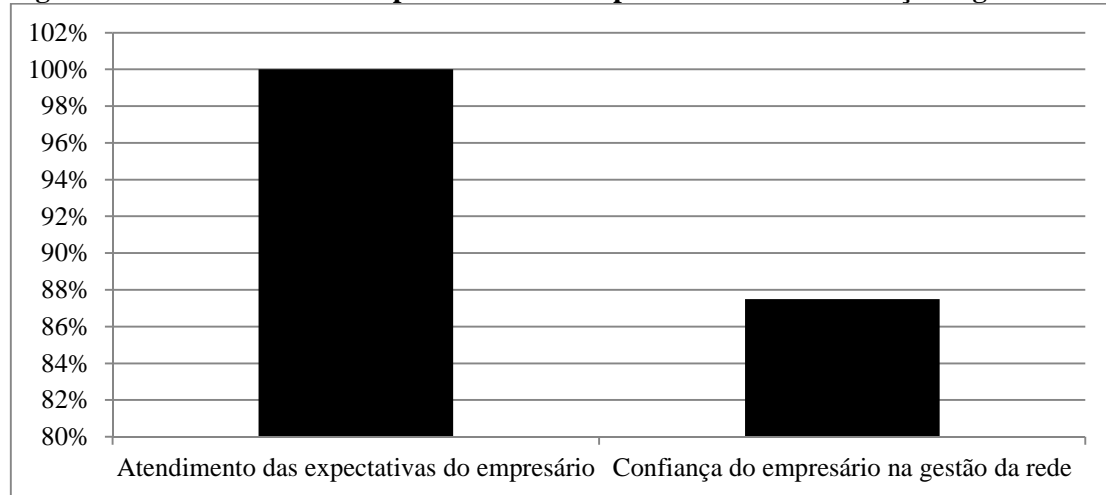
Ao considerar as dificuldades de atuar isoladamente num mercado complexo e competitivo, as empresas integrantes de uma rede, tornam-se fortalecidas mutuamente, conseguindo ofertar aos seus clientes preços menores frente aos concorrentes, obtendo maior lucratividade, compartilhando recursos e obtendo reconhecimento no mercado. Segundo Martins (1997, p. 20), o preço baixo costuma ser utilizado como elemento de benefício, sendo muito pouco provável que somente isso consiga atrair e fidelidade, além de impor um padrão de comunicação que seja estável e eficiente a longo prazo. Dessa forma, o benefício e o valor de uma marca dizem respeito a capacidade de um negócio em atrair e reter o maior número possível de consumidores, através do compartilhamento de vários benefícios.

Para que as alianças sejam duradouras, uma gestão transparente é imprescindível. Com base nisto, os entrevistados foram questionados quanto a satisfação e confiança na gestão da rede. Frente aos resultados, todos os participantes demonstraram que a gestão da rede atende suas expectativas e 87% disseram ter confiança nos gestores da rede (Figura 2), uma vez que, a confiança permite arranjos interorganizacionais espontâneos, que permitem melhores desempenhos dos participantes em rede, redução de custos, melhoramentos contínuos, entre outros benefícios. Contudo, um dos pontos a ser melhorado é a comunicação interna, pois a informação é um aspecto trivial para o sucesso, uma vez que proporciona o alinhamento de estratégias, a proliferação dos benefícios de se trabalhar em conjunto e faz com que os gestores das empresas estejam em sintonia. Tais ferramentas são fundamentais para reduzir ainda mais as dificuldades enfrentadas por empresários participantes de uma rede de cooperação, uma vez que trata-se de profissionalizar tanto as empresas quanto as redes, permitindo a geração de melhores resultados para os empreendimentos e o desenvolvimento ainda maior das alianças.

Referente ao grau de confiança nos demais integrantes da rede obteve-se uma percentagem de 94% de satisfação. Tal fato demonstra que os envolvidos estão engajados com o associativismo, dispostos a compartilhar estratégias e contribuir para a aprendizagem da rede. A estratégia de participar e integrar uma rede, sem dúvida é o fortalecimento da organização em detrimento de concorrentes ativos no mercado global. Com o intuito de atingir certos objetivos, o conhecimento é uma ferramenta indispensável para a cooperação, e pode ser adquirido através da troca de informações e experiências compartilhadas, afinal o novo ambiente competitivo demanda conhecimento para o enfrentamento das mudanças rápidas e diárias, dos produtos e processos. A partir dos dados coletados verificou-se que em 100% dos casos está ocorrendo aprendizagem coletiva através de consultorias, palestras e cursos, proporcionando a melhoria contínua na administração dos recursos. O

Tema 9: Empreendedorismo, pequenas empresas, redes e relações interorganizacionais

compartilhamento desses recursos permite o incremento nas atividades de marketing e a possibilidade de atrair novos clientes, diminuindo assim os riscos e, conseqüentemente, alcançando sinergia.

Figura 2 – Atendimento das expectativas dos empresários e sua confiança na gestão da rede

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

Diante da opinião dos pesquisados, percebe-se que cada organização é independente nas suas decisões e posições administrativas, porém conta com parceiros para divulgação da marca, além da compra em conjunto, o que proporciona preços reduzidos, com um giro de estoque maior. Tais benefícios fazem com que as empresas não tenham tempo previsto para sair das redes, uma vez que 95% revelaram esta posição. Da mesma forma, 87,5% das redes possuem políticas definidas para novos entrantes e para aqueles que desejarem se desligar.

Outro aspecto crucial e que gerou surpresa foi o fato de haver um grande número de inovações dos mais variados tipos em todas as empresas entrevistadas, conforme o Quadro 2. Dentre elas destacaram-se a criação de softwares, layout, produtos diferenciados com a marca da rede, informatização do processo de controle de estoques, além de reformas que levam à padronização das empresas integrantes. No contexto atual, a inovação atua como um catalisador das mudanças tecnológicas e rápidas transformações, desta forma os produtos tornaram-se bastante complexos para uma empresa atuar isoladamente e acompanhar todas as tecnologias. Diante deste cenário, a cooperação proporciona o acesso a estes recursos, além de permitir a redução de custos na empresa.

Tema 9: Empreendedorismo, pequenas empresas, redes e relações interorganizacionais

Quadro 2 - Inovações na empresa a partir da participação na rede

| Tempo de vinculação com a rede (Anos) | Quantidade de entrevistados | Inovações |
|---------------------------------------|-----------------------------|---|
| 1 a 5 | 6 | Layout, atendimento e administração interna, novos produtos e serviços, novos fornecedores, novas parcerias e crescimento da empresa na região, logomarca, uniformes e folders, promoções, certificação ISO 9001, certificação de programas de fornecedores, implementação de equipamentos de metrologia, certificação de laboratórios, sistema de armazenagem e redução de custos. |
| 6 a 10 | 6 | Aumento do número de clientes, modificação da fachada, capacitação e treinamentos de agentes de viagens, software de gestão e vendas, produtos com mais tecnologia e gestão de estoques, implementação de serviços planejados, produtos da própria rede, reforma da loja, informatização, preços melhores. |
| 11 a 14 | 4 | Mudanças no layout, corte de custos e serviços sem produtividade, mix de produtos com alta rotatividade, inovações para com o cliente, aquisição de um software, auxílio na gestão e controle da empresa como redução de gastos de energia elétrica e cartão de crédito, produtos da própria rede, melhores situações de trabalho. |

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

A partir da análise realizada concretiza-se a premissa de que nem todas as empresas necessitam ou querem crescer, mas todas devem estar preparadas para se adaptar aos seus mercados competitivos, às mudanças nas regras do jogo e as constantes modificações (Martins, 1997).

5 Considerações Finais

Com base no estudo realizado a partir da pesquisa bibliográfica e dos questionários aplicados, verificou-se que as redes de cooperação são de fundamental importância para o desenvolvimento local, contribuindo com o fortalecimento das pequenas e médias empresas frente às pressões competitivas. Pode-se dizer que a capacidade da rede superar as demais empresas do mercado fará com que ela tenha vantagem competitiva e, por conseguinte, atraia mais consumidores (Las Casas, 2012). Entre os principais benefícios sociais constatados está a qualificação dos envolvidos, bem como a aprendizagem coletiva, mantendo o fluxo econômico local, além da fortificação das organizações como agentes econômicos impulsionados pela cooperação.

As empresas participantes das redes de cooperação na região norte do Rio Grande do Sul, independente do ramo de atuação, encontram-se satisfeitas com a aliança que estão integrando, uma vez que percebem benefícios mútuos e relações ganha-ganha. O conhecimento que as redes proporcionam aos empreendedores vai além das fronteiras que

Tema 9: Empreendedorismo, pequenas empresas, redes e relações interorganizacionais

eram estabelecidas pela antiga ordem econômica, onde os concorrentes eram vistos como inimigos.

Ao integrar uma rede, as organizações devem quebrar paradigmas, unindo suas forças, desenvolvendo ações coletivas, gerando sinergia e agregando valor para os participantes. Dessa forma, a idéia de cooperar para competir tem sido amplamente mencionada nos discursos empresariais (Balestrin e Verchoore, 2008).

No entanto, esta forma de organização tem pontos a serem aprimorados para sustentar ainda mais o sucesso dos envolvidos. Um destes aspectos é a comunicação interna, que segundo os entrevistados encontra-se desalinhada aos princípios do ato de cooperar em rede. Este ponto deve ser desenvolvido, pois é trivial para que os participantes assimilem suas relações, conheçam os fluxos e saibam dos acontecimentos ligados a rede, bem como informações de seus interesses.

Para os próximos estudos é cabível investigar a influência das redes de cooperação na geração de empregos diretos e indiretos, assim como os demais impactos sociais gerados pelas redes.

Constata-se que as redes de cooperação são uma alternativa a ser considerada para a sobrevivência das pequenas e médias empresas frente aos seus concorrentes. Os resultados apontados concretizam as diversas possibilidades que as redes de cooperação oferecem aos seus envolvidos, mas deixam no entanto, desafios em aspectos de sua gestão e cultura para atividades coletivas.

Referências

Alves Filho, A. G., Cerra, A. L., Maia, J. L., Sacomano Neto, M., & Bonadio, P. V. G. (2004). Pressupostos do gerenciamento da cadeia de suprimentos: evidências de estudos sobre a indústria automobilística. *Gestão & Produção*, 11(3), 275-288.

Balestrin, A., Verschoore, J. (2008). *Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão da nova economia*. Porto Alegre: Bookman.

Bender, A. (2009). *Personal branding: construindo sua marca pessoal*. São Paulo: Integreare.

Bowersox, D. J., Closs, D. J. (2001). *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos*. São Paulo: Atlas.

Casarotto Filho, N., Pires, L. H. (1999). *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. São Paulo: Atlas.

Castells, M. (1999). *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra.

Tema 9: Empreendedorismo, pequenas empresas, redes e relações interorganizacionais

- Cruz, J. M., Liu, Z. (2011). Modeling and analysis of the multiperiod effects of social relationship on supply chain networks. *European Journal of Operational Research*, 214, 39-52.
- Daugherty, P. J., Richey, R. G., Roath, A. S., Min, S., Chein, H., Arndt, A. D., Genchev, S. E. (2006). Is collaboration paying off for firms? *Business Horizons*, 49, 61-70.
- Farias, A. S. D. De., Amorim, F. C. V., Ramos, F. (2006). Cooperação empresarial: estudo de caso em uma rede de empresas organizadas na forma de cooperativa. In: *Encontro nacional de economia*, 34., Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPEC.
- Frankel, R., Goldsby, T. J., Whipple, J. M. (2002). Grocery industry collaboration in the Wake of ECR. *The international Journal of Logistics Management*, 13 (1), 1-16.
- Giddens, A. (1978). *Novas regras do método sociológico*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Gitomer, J. (2011). *O livro azul da confiança: como fazer com que as pessoas nas áreas de vendas, negócios e na vida confiem em você*. São Paulo: M. Books.
- Henry, F. (1988). *Today and tomorrow: commemorative edition of ford's 1926 classic*. Centuria: Bookseller.
- Jarillo, J. C. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal*, Chichester, UK, 9 (1), 32.
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall.
- Lambert, D. M., Knemeyer, A. M. (2004). We're in this together. *Harvard Business Review*, 82, 114-122.
- Las Casas, A. L. (2012). *Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In: Marvin, D. (1976). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Martins, N. J. (1997). *Grandes marcas, grandes negócios: como as pequenas e médias empresas devem criar e gerenciar uma marca vendedora*. Negócio: São Paulo.
- Mccormack, D., Mccadam, R. (2001). Integrating business processes for global alignment and supply chain management. *Business Process Management Journal*, 7 (2), 113-130.
- Miles, R., Snow, C. P. (1986). Organizations: concepts for new forms. *California Management Review*, Spring Valley, CA, 28 (3), 120-153.

Tema 9: Empreendedorismo, pequenas empresas, redes e relações interorganizacionais

Moody, J., & White, D. R. (2003) Structural cohesion and embeddedness: a hierarchical concept of social groups. *American Sociological Review*, 68(1), 103- 127.

Peixoto, J., Marques, R. (2003). *A nova sociologia económica*. Oeiras: Celta.

Polt, W. (2001). *Innovative networks: co-operation in national innovation systems*. OECD.

Porter, M.E., Montgomery, C.A. (1998). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Campus.

Richardson, G. (1972). The organization of industry revisited. *Journal industry and innovation on-line*, Copenhagen, DK.

Vaistman, H. S. (2001). *Inteligência empresarial: atacando e defendendo*. Interciência: Rio de Janeiro.

Whipple, J. M., Russel, D. (2007). Building supply chain collaboration: a typology of collaborative approaches. *The International Journal of Logistics Management*, 18 (2), 174-196.

Wheelwright, S. C. (1984). Manufacturing Strategy: defining the missing link. *Strategic Management Journal*, v. 5 (1), 77-91.