

AValiação DAS ESTRATÉGIAS ADOTADAS POR UMA REDE DE COOPERAÇÃO VAREJISTA

THIAGO ALBERTO VIANA DE SOUSA
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

AFONSO CARNEIRO LIMA
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

BRUNO NUNES MENDES
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

BÁRBARA SAMPAIO DE MENEZES
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

FRANCINILDO CARNEIRO BENICIO
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS ADOTADAS POR UMA REDE DE COOPERAÇÃO VAREJISTA

1 INTRODUÇÃO

As famílias brasileiras vêm retomando os hábitos de consumo adquiridos nos tempos de tranquilidade da economia (SBVC – SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO, 2018), impulsionando as empresas a buscarem cada vez mais estratégias competitivas, visando uma posição de destaque no setor varejista e a atração deste crescente público.

Dentre as estratégias que visam o aumento da competitividade, a cooperação em rede tem sido foco de muitas organizações. A estrutura de rede se configura quando duas ou mais empresas se juntam com o objetivo comum de manter e ou aumentar a competitividade com estratégias de negócios que visam alcançar a máxima efetividade empresarial, diminuindo custos e investimentos e propagando valores de competição e cooperação entre os membros da rede (SOUZA et al., 2013).

A cooperação entre pequenas e médias empresas (PMEs) brasileiras na forma de redes tem se constituído em uma estratégia relevante para garantir o crescimento e a sobrevivência de tais empresas frente às grandes redes, apesar das dificuldades de formá-las e gerenciá-las (BORTOLASO; VERSCHOORE; JÚNIOR, 2012).

As redes são sistemas de cooperação entre organizações independentes que possuem proximidade geográfica, normalmente pertencem a um mesmo setor industrial ou comercial, e que conseguem se coordenar de forma a melhorar suas condições de competitividade no mercado por meio de estratégias comuns (AMATO, 2000).

Cândido e Abreu (2000) apresentam uma evolução no conceito de redes numa perspectiva organizacional, subdividindo as redes sociais em redes intraorganizacionais, interorganizacionais e intrapessoais. Rede interorganizacional é o conjunto de pessoas ou organizações interligadas direta ou indiretamente com o mesmo propósito e intenções em comum (MARCON; MOINET, 2000). Para Machado da Silva e Coser (2006, p. 10), as redes interorganizacionais “assumem importância na medida em que têm a capacidade de regular interdependências transacionais mais complexas, bem como apresentar movimentos para a cooperação, competição e conflitos”.

As redes interorganizacionais promovem o fluxo do conhecimento, constrói relações de confiança associadas a práticas cooperativas, maior poder de competitividade e desenvolvimento regional a partir da integração das PMEs (OLIVEIRA; ANDRADE; CÂNDIDO, 2007). Importante conceituar que a rede intraorganizacional é constituída por atores operando de forma cooperativa, unificada com a sede central da rede controlando as ações dos atores internos (INKPEN; TSANG, 2005) e a rede intrapessoal possui o foco na análise dos membros de uma organização (FREIRE, 2014).

O setor varejista no Brasil possui 1.232.994 (IBGE, 2015) empresas, sendo no Ceará 37.082 do setor de mercadorias em geral, que significa o setor de minimercados, mercearias e armazéns varejistas com predominância de produtos alimentícios. O SEBRAE (2014) apresenta que entre 2009 e 2014 foram criados quase 153 mil novos minimercados ou mercados de vizinhança em todo o Brasil.

Frente a esse contexto, elaborou-se a seguinte questão de pesquisa: como os associados de uma rede de cooperação varejista do Sertão Central avaliam as estratégias e ações adotadas pela mesma? Buscando responder a esta questão, tem-se como objetivo, deste trabalho, avaliar as estratégias e ações de cooperação varejista na região do Sertão Central, especificamente no âmbito da Associação de Mercadinhos de Quixadá e Região.

Os estudos sobre as redes de cooperação empresarial têm ganhado uma maior atenção dos pesquisadores internacionais e nacionais, porém, poucos trabalhos têm se debruçado em avaliar as estratégias cooperativas; somente nos últimos 10 anos é que os estudos se dedicaram a compreender a gestão das redes interorganizacionais (PROVAN; KENIS, 2008).

Este estudo justifica-se devido à necessidade de compreender como os associados da Rede avaliam as estratégias e ações adotadas pela empresa e quais os caminhos que devem ser trilhados para combater o constante crescimento da concorrência, garantindo assim a sua manutenção e expansão no cenário do Sertão Central Cearense.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O estado da arte sobre os estudos de Cooperação em redes, demonstra que tais estudos vêm ganhando força desde o início do século XXI através de três estágios, apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Estado da arte de estudos sobre Redes de cooperação

| Estágios | Descrição | Autores |
|------------------|---|--|
| Primeiro Estágio | Características das redes e os antecedentes de sua formação. | Laniado e Baiardi, 2003; Sacomano Neto e Truzzi, 2004; Balestrin e Vargas, 2004; Lopes e Baldi, 2004. |
| Segundo Estágio | Resultados da cooperação em redes. | Balestro et al., 2004; Pereira e Pedrozo, 2005; Kushima e Bulgacov, 2006; Machado-da-Silva e Coser, 2006 |
| Terceiro Estágio | Foco nos mecanismos que possibilitavam a sustentação das redes. | Teixeira, 2005; Balestrin e Verschoore, 2008; Wegner e Padula, 2011; Roth et al., 2012 |

Fonte: Adaptado de Verschoore et al. (2016)

Nesse sentido, esta pesquisa visa contribuir com este terceiro estágio, no sentido de ampliar os estudos sobre os ganhos efetivamente percebidos na atuação em rede. Esta revisão da literatura aborda três aspectos fundamentais à discussão do tema e ao delineamento da pesquisa: estratégias cooperativas e redes de cooperação empresarial.

2.1 Estratégia de cooperação

Para Cropper et al. (2008), foi a partir de 1980 que a visão relacional da estratégia emergiu com maior rigor, relação esta que visa a colocar em prática uma estratégia de cooperação entre duas ou mais organizações.

É coerente que as empresas devem adotar estratégias para a sua manutenção e crescimento frente aos seus concorrentes e às demandas dos consumidores. Geralmente a estratégia competitiva demanda uma posição sustentável e ao mesmo tempo vantajosa de uma empresa de frente aos seus concorrentes (PORTER, 1989). Ainda de acordo com Porter (1989), uma empresa se diferencia da concorrência quando oferece determinado evento especial e valioso para os compradores, além de proporcionar preço baixo.

Os autores Begnis, Pedrozo e Estivaleta (2005), apresentam que a cooperação, relacionada à competitividade interorganizacional, é estudada a partir de diferentes arranjos, a saber: cadeias de produção, cadeias de suprimento, *joint ventures*, alianças, *supply chain management*, *clusters* e rede de empresas.

A gestão da estratégia é vista como um processo de adaptação do padrão de atividades realizadas pela organização às condições ambientais externas nas quais a organização opera

(HÅKANSSON; SNEHOTA, 1989). A estratégia de cooperação tem sido uma das poucas alternativas de inserção e sobrevivência para PMEs em mercados mais competitivos (BORTOLASO; VERSCHOORE; ANTUNES JÚNIOR, 2012) como é o caso dos pequenos e médios supermercados independentes, devido ao crescimento da concentração das vendas em um pequeno grupo de grandes redes de supermercados (BARROS, 2007).

Os varejistas estão cada vez mais envolvidos com grupos de outras empresas para melhorar sua eficácia na realização de atividades de negócios (BRADFORD; STRINGFELLOW; WEITZ, 2004). Stone (1995) argumenta que esta atuação conduz à saturação do mercado, influenciando na redução de preços e no aumento das opções de compra para o consumidor, tornando mais difícil para os pequenos varejistas operarem com lucratividade.

É possível observar a formação e desenvolvimento de redes em países emergentes, como o Brasil, onde empresas de pequeno e médio porte adotam esse modelo de cooperação e alianças, buscando estratégias que as mantêm competitivas (AMATO NETO, 2000).

Muitas vezes, acordos de cooperação são usados como um modo de entrada por empresas que buscam investir em economias que se adaptam às realidades da concorrência baseada no mercado (ZAHRA et al., 2000). E em especial na última década, o número de empresas que se utilizam da cooperação como estratégia na superação de dificuldades de competitividade no mercado é surpreendente (WIND; MAIN, 2002).

Para o sucesso com a estratégia de cooperação, Gollo (2006, p. 64) afirma que é necessário que ocorra “entre várias empresas a troca de informações, o estabelecimento de um intercâmbio de ideias, o desenvolvimento de uma visão estratégica, a definição clara da área de atuação e das contribuições dos parceiros, além da análise conjunta dos problemas e soluções”.

2.2 Redes de cooperação empresarial

Um dos exemplos mais marcantes e primeiramente identificados foi o surgimento de redes na década de 1970, na Itália, por meio de redes de pequenas empresas na região de Emilia Romagna, um distrito industrial (LAGEMANN, 2004). Uma rede de negócios pode ser definida como um conjunto de duas ou mais empresas que são conceituadas como atores coletivos e que praticam relações comerciais conectadas (EMERSON, 1981). Já para Lipnack e Stamps (1994) o conceito de rede é uma ideia organizacional na qual diferentes agrupamentos de grupos ou pessoas conectam-se para trabalhar em conjunto com base num propósito comum, ou seja, cooperarem entre si. Uma rede é definida como vários negócios independentes que têm um relacionamento interdependente sem controle hierárquico (ANDERSON; HAKANSSON; JOHANSON, 1994).

A cooperação é uma nova cultura que poderá revolucionar a empresa, o seu negócio, portanto os não cooperados, que se mantiverem isolados, terão mais dificuldades de enfrentar os desafios que encontrarem e permanecerem competitivas no mercado (RODRIGUES, 2014).

No mundo empresarial, a cooperação pode ser adotada por grandes empresas quando buscam trocar experiência e apoio para o enfrentamento de determinados concorrentes ou no desenvolvimento de novas tecnologias ou de uma nova empresa, como é o caso de uma *Joint Venture* (JV). Finkelstein (2008) apresenta que as JVs são nada mais do que uma cooperação entre pessoas ou empresas de forma societária ou não. Já o Internacional Trade Center (ITC, 2018), explica que a JV se trata de uma junção de forças entre duas ou mais empresas de um mesmo país ou de países diferentes, comumente presenciada entre grandes empresas.

Porém, quando se trata de PMEs, elas possuem diversas formas de buscarem competitividade e ou diferencial de mercado, seja via relacionamento intra ou interorganizacionais (SOUSA, 2010). No que diz respeito ao relacionamento

interorganizacional, as PMEs fazem uso de redes do tipo horizontal ou de Redes de Cooperação Empresarial (RCEs) (GRONUM; VERREYNNE; KASTELLE, 2012).

As redes horizontais possuem uma dimensão de cooperação e nessas redes as organizações embora independentes coordenam as suas atividades de forma conjunta visando atingir objetivos como criação de novos mercados, ações de marketing, defesa de interesses, entre outras (MARCON; MOINET, 2000).

Já as RCEs são grupos de empresas, criados para explorar e favorecer umas às outras, constituídas formal ou informalmente, cujo apoio recíproco interferirá na produção, distribuição, marketing e pesquisa e desenvolvimento das empresas envolvidas (SOUZA et al., 2015). Vários são os estudos que definem as RCEs como um grupo de empresas com atuações similares ou complementares, que unem suas atividades a fim de alcançar os objetivos do grupo (MAÑAS; PACANHAN, 2004).

As RCEs vêm se apresentando de forma significativa no fortalecimento e o desenvolvimento de PMEs (DE CARVALHO et al., 2018). A atuação destas PMEs em rede pode vir a garantir diferencial competitivo, pois como apresentado por Balestrin e Vargas (2004), quando atuam de forma isolada, as PMEs encontram dificuldades, que vão desde a falta de obtenção de vantagens junto aos fornecedores e com isso melhores preços de compra e venda mercadorias, bem como ausência de poder de barganha e falta de acesso a linhas de créditos mais atraentes.

A associação de PMEs em redes empresariais podem apresentar vantagens, como as apresentadas por Roman (2007), a saber: redução dos custos, acesso a novos mercados, a novas tecnologias e a mão de obra e fornecedores, aumento do poder de barganha em compras e comercialização, troca de experiências, acesso a informações e a instituições. Vieira e Cândido (2006) também apresentam vantagens da organização em redes, quando citam que os agentes passam a trabalhar mais perto uns dos outros, formando parcerias e trocando informações antes consideradas estratégicas. Todos buscam os melhores resultados em função de agregação de valor ao consumidor final.

No mesmo sentido, Sousa e Leone (2010) explanam que a organização em rede contribui para que os associados possam obter poder de barganha junto aos seus fornecedores, garantir maior investimento em suas ações de marketing, devido ao rateio dos custos e até demonstrar maior profissionalismo nas atividades praticadas, fato que os micro e pequenos negócios, em geral, não conseguiriam quando isolados no mercado.

D'Oliveira et al. (2016) apresentam que as empresas que atuam em redes têm muito mais oportunidades de participar de novos mercados, que são mais lucrativos, já que existe a possibilidade de associações corporativas para qualquer inovação ou melhoria nos mercados. Para tanto, o relacionamento da rede deve ser vivenciado por todos os envolvidos, pois quanto mais as relações conectadas apoiarem a cooperação na relação focal, ou se puderem ser adaptadas para que o façam, mais fácil será para os parceiros coordenarem suas atividades, aumentando assim o investimento no relacionamento e, assim, aumentar a produtividade conjunta do parceiro empresas (HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1996). Esta interação é importante para o ciclo de vida da rede destas pequenas empresas, visando ao aumento de seus parceiros e o atingimento de constantes vantagens sobre os concorrentes. Para Ater e Hage (1993), a formação de redes interorganizacionais visando ao alcance de seus objetivos é uma das características dos mercados competitivos.

Em um estudo sobre a dinâmica das redes interorganizacionais, o pesquisador Wegner e outros (2016) apresentam um modelo de ciclo de vida de redes de pequenas empresas ao perceberem que se trata de um assunto pouco estudado na teoria organizacional e com limitadas contribuições à prática gerencial, como apresentado de forma resumida na Figura 1, que representa o ciclo de vida de redes de pequenas empresas.

Figura 1 - Modelo de ciclo de vida de redes de pequenas empresas



Fonte: Adaptado de Wegner (2016).

Somente a atuação das PMEs em rede não garante êxito e nem a existência da rede, pois a estratégia da cooperação deve ser praticada e vivenciada por todos os seus associados.

2.3 Modelo de avaliação das estratégias cooperativas de redes

A avaliação das estratégias cooperativas de redes interorganizacionais consiste numa busca por melhores caminhos de atuação, gerando informações e evidências concretas dos benefícios e das consequências que decorrem de sua adoção, com o objetivo de auxiliar os gestores a escolherem as ações mais vantajosas para a rede (BORTOLASO; VERSCHOORE; ANTUNES JÚNIOR, 2010).

Bortolaso (2009) estabeleceu alguns critérios, definições e referências para apresentar as características específicas encontradas na gestão de uma rede de cooperação e aponta sete critérios principais que devem ser analisadas para melhorar o desempenho da gestão das redes, porém, utilizaremos aqui apenas o critério nº 1, de Estratégia.

3 METODOLOGIA

Nesta seção apresenta-se a metodologia adotada nessa pesquisa, na qual inicia com os procedimentos metodológicos, Instrumentos de coleta de dados e por último o procedimento de análise dos dados.

3.1 Procedimentos Metodológicos

Na presente seção, são apresentadas a classificação da pesquisa quanto à abordagem e quanto ao tipo; sujeitos ou unidades investigadas; e as técnicas de coleta e análise dos dados que foram utilizados no decorrer da pesquisa.

A partir de uma epistemologia estruturalista, baseada na concepção de Anthony Giddens, em que apresenta a Teoria da Estruturação (TE), na qual permite vincular a ação cotidiana dos atores organizacionais, em nível micro, à questão mais ampla das estruturas sociais de uma dada realidade” (JUNQUILHO, 2003, p. 103), fazendo dessa teoria uma ferramenta de grande importância para a análise organizacional.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, foi adotada uma abordagem qualitativa, visando a linguagem de evidência, experiências, emoções, processos e narrativas, que visem ainda a identificação dos indivíduos sem a preocupação de transformar seus resultados em números, e

entender as associações que os entrevistados fazem entre suas ideias e os aspetos a serem pesquisados (SHAW; HOEBER, 2016; VIRGILLITO, 2010).

Quanto ao tipo, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois esse tipo de pesquisa tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2010).

A pesquisa foi realizada em uma rede interorganizacional composta por dez empresas varejistas do setor de supermercados e uma Bomboniere, totalizando em 11 associados no início de dezembro de 2018, os quais estão presentes em três municípios do Sertão Central, especificamente, nos municípios de Quixadá, Quixeramobim e Ibaratama. Os agentes envolvidos, neste estudo, correspondem aos proprietários das lojas da rede, incluindo o presidente da Rede, que também possui uma loja associada.

Foram entrevistados sete proprietários de mercadinhos, associados à Rede AMEC, sendo um dos respondentes da segunda geração de proprietários, mas envolvido na gestão do negócio há mais de 12 anos. Todas as entrevistas ocorreram *in loco*, durante o mês de dezembro de 2018, verificando-se o ponto de saturação na sexta entrevista (THIRY-CHERQUES, 2009).

3.2 Instrumentos de coleta de dados

Utilizou-se um roteiro de entrevista estruturado (Apêndice A) adaptado de Bortolaso (2009). O roteiro original foi elaborado, e validado por especialistas, para aplicação em um estudo quantitativo, sendo este adaptado para esta pesquisa qualitativa.

Para a realização da análise e tratamento dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Conforme os argumentos de Bardin (2016), no que diz respeito à organização da análise:

1. Pré-análise
2. A exploração do material
3. O tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação

Ainda em relação à análise de conteúdo, Bardin (2016) apresenta que constitui um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados, de modo que se possa conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se deleita. A análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa qualitativa amplamente utilizada (HSIEH; SHANNON, 2005).

3.3 Característica da amostra

O tempo médio das entrevistas foi de 16 minutos e 49 segundos, resultando em um total de 01 hora 57 minutos e 46 segundos de gravação e transcrição de 35 páginas. A entrevista mais curta foi realizada em 11 minutos e 12 segundos e a mais longa durou 28 minutos. A média de idade dos entrevistados é de 41 anos, tendo como desvio padrão, aproximadamente, 11 anos (10,95). Tirando a entrevistada 4, que possui o maior número de funcionários, com 42, a média de funcionários fica em 11 por loja. O tempo médio de existência das lojas é de 24 anos, com desvio padrão de 9 anos (9,35) e o tempo de permanência das lojas na Rede é de 10 anos.

3.4 Procedimento de análise dos dados

Após a transcrição das sete entrevistas, a análise de dados foi realizada com o auxílio do software de análise textual e lexicográfica, Iramuteq. A escolha pelo Iramuteq se deu pela sua gratuidade e pela utilização estatística em suas análises e grafos, porém, os resultados

apresentados nos gráficos não são por si só a própria análise, pois o foco da análise é a linguagem em sua manifestação explícita (AQUINO, 2015).

Para que o *software* processe as transcrições, necessita-se de um prévio e rigoroso tratamento dos textos das respostas dos entrevistados, para a compreensão do sistema. Para Freitas e Janissek (2008), a análise de conteúdo é considerada a leitura em profundidade de cada uma das respostas (entrevistas) com o objetivo de se ter uma visão do todo, enquanto a análise léxica consiste na análise do todo e posterior visão das partes, ou seja, de cada palavra, mesmo que de forma não isolada, com a associação da matemática e da estatística. Os arquivos transcritos de cada entrevista foram compostos em um único arquivo de texto chamado de *corpus*.

Para esta análise foram consideradas as palavras com frequência maior ou igual a 4 repetições e somente as formas ativas, ou seja: adjetivos, nomes comuns e verbos. Esta limitação se deve ao fato de evitar a sobreposição de palavras nos gráficos gerados pelo software e insignificância da análise de muitas palavras isoladas. Entende-se como forma complementar os advérbios e pronomes, por exemplo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, apresenta-se, inicialmente, as características da amostra analisada e o perfil dos entrevistados, classes e das análises do conteúdo, além dos gráficos gerados pelo software Iramuteq: Análise de Similitude do corpus, Dendograma da CHD (Classificação Hierárquica Descendente) do corpus e um Dendograma com nuvem de palavras.

4.1 Classes e análise de conteúdo

As respostas foram analisadas com a utilização do software Iramuteq, visando responder à questão central deste artigo. Com a divisão do roteiro de entrevista em três blocos temáticos, seguindo a lógica do roteiro original de Bortolaso (2009), sendo o primeiro sobre a formalização do planejamento estratégico da rede, o segundo sobre os planos de ações e metas, e o terceiro, sobre o alinhamento estratégico entre os associados e a rede.

Como visto na tipologia das redes, a rede a ser aqui avaliada é uma Rede Burocrática, devido a sua formalização e quando se trata do seu tipo de cooperação, enquadra-se na definição de Amato Neto (2000), como rede horizontal de cooperação, por estabelecerem relações entre empresas que oferecem produtos similares.

O *corpus* geral foi constituído por treze textos, que são as respostas às treze perguntas, separados em 207 segmentos de texto (ST), com aproveitamento de 148 STs (71,50%). Emergiram 6.343 ocorrências (palavras), sendo 5.696 palavras distintas e 647 com uma única ocorrência (hapax). O conteúdo analisado foi categorizado em cinco classes: Classe 1, com 26 ST (17,6%); Classe 2, com 25 ST (16,9%), Classe 3, com 32 ST (21,6%), Classe 4, com 33 ST (22,3%) e a Classe 5, com 32 ST (21,6%).

A seguir, no Quadro 2, as classes são apresentadas e nomeadas, de acordo com os vocábulos presentes em cada uma. As classes são melhores apresentadas nos Resultados discussão. Ressalta-se que a formação das classes é feita pelo software Iramuteq, de acordo com uma análise léxica dos relatos dos entrevistados.

Quadro 2 – Classes do *corpus* em análise.

| Classes | Categoria no roteiro de entrevista | Ram. | Nome da Classe |
|----------|--|------|----------------------------------|
| Classe 1 | Alinhamento estratégico entre a Empresa e Rede | B | Padronizações da Rede |
| Classe 2 | Alinhamento estratégico entre a Empresa e Rede | B | Diversidades entre os associados |
| Classe 3 | Planejamento estratégico formal da Rede | B | Políticas negócios |

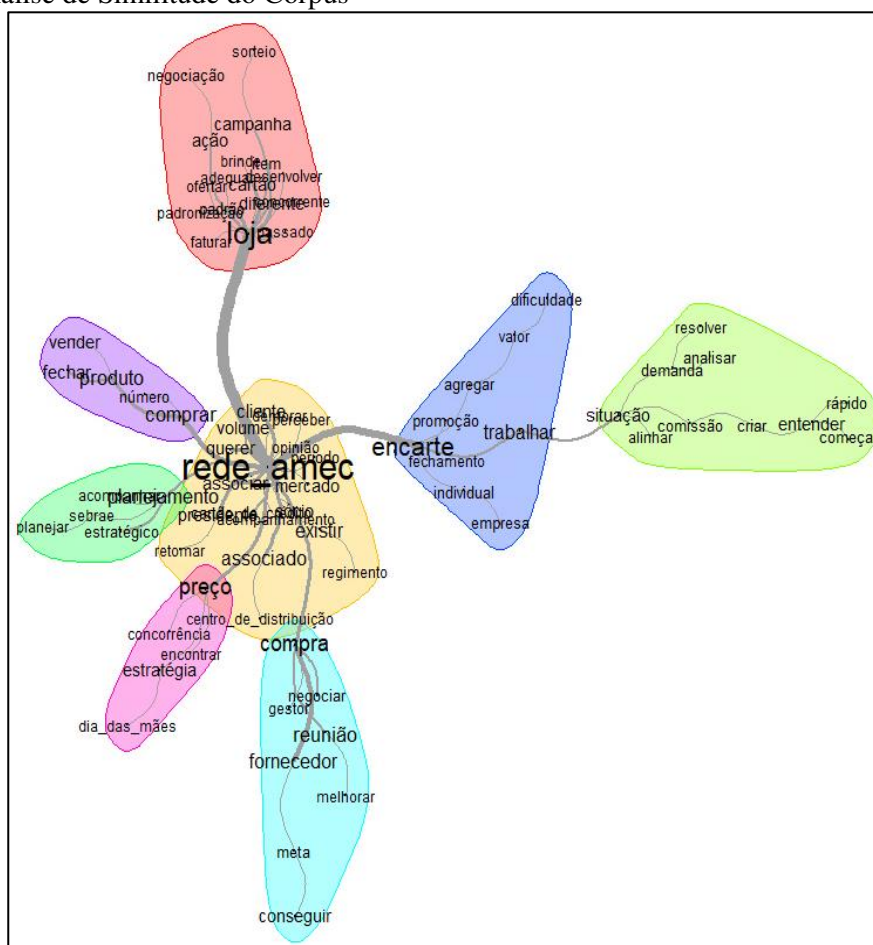
| | | | |
|----------|---|---|-------------------------|
| Classe 4 | Plano de ação e meta | A | Plano de ação e ajustes |
| Classe 5 | Planejamento estratégico formal da Rede | A | Plano estratégico |

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2019).

Vale ressaltar que essas cinco classes se encontram divididas em duas ramificações (A e B) do *corpus* total em análise. A ramificação “A” representa o *corpus* que analisa o conteúdo sobre **Plano**, enquanto a “B”, analisa o conteúdo sobre **Políticas**.

A análise de similitude permite visualizar a ligação entre os elementos textuais, com as palavras maiores em negrito representando a sua relevância para as ligações da árvore de conexão e frequência entre os associados da rede, com isso, na Figura 2, verificam-se as palavras centrais de cada ramificação e as seguintes repetições: (1) *rede_amec*, 97; (2) *loja*, 69; (3) *encarte*, 51; (4) *preço*, 29; (5) *compra*, 27; e (6) *comprar*, 24.

Figura 2 - Análise de Similitude do Corpus

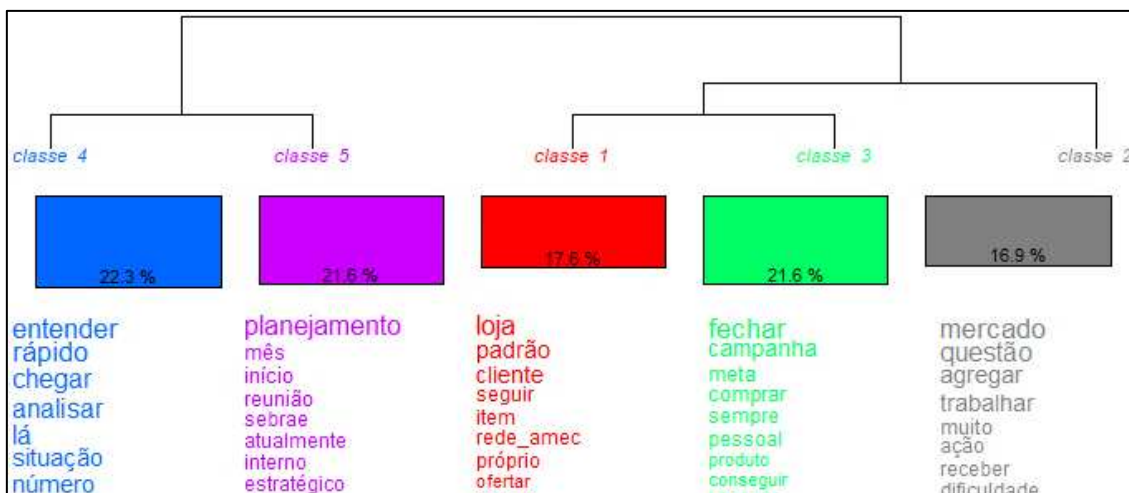


Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2019).

Após a separação das respostas em classes de segmentos de texto, automaticamente realizada pelo *software*, através de semelhanças e diferenças dos vocabulários, o *software* gera um dendograma de Classificação Hierárquica Descendente (CHD), ilustrando assim as relações entre as classes.

A Figura 3 apresenta as cinco classes de textos compostas, possibilitando a identificação do conteúdo lexical de cada uma das classes, acompanhadas das palavras mais evocadas por classificação e porcentagem de ocorrência no *corpus*.

Figura 3 - Dendograma da CHD (Classificação Hierárquica Descendente) do corpus



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2019).

Na Figura 3, percebe-se que as classes 4 e 5 são as classes que tratam dos planos, como visto anteriormente no Quadro 8 e não à toa, estão na mesma ramificação por conterem vocábulos similares.

As formas da classe 4 indicam verbalizações das entrevistas (entender, rápido, chegar, analisar, situação, andar, melhor, olhar, resolver, processo, alinhar e comissão), em que se notam as **ações e ajustes** de que os associados realizam e esperam da Rede e para a Rede, como pode ser visto no relato de um dos entrevistados: “Está sendo criado ou vai ser criado uma **comissão** agora, por assim entender que tem que ser criado várias **comissões**, eu **entendo** que a coisa vai andar mais **rápido** quando a gente começar a definir as **comissões**, pois fica um cobrando o outro” (Entrevistado 7).

A classe 5 indica as verbalizações das entrevistas (planejamento, reunião, estratégico, SEBRAE, definir, compra, fornecedor, acompanhar, planejar, atualmente e hoje) em relação ao **plano estratégico** adotado pela Rede e avaliado pelos associados, pois verificou-se que existiu um planejamento estratégico, realizado junto ao SEBRAE, porém, atualmente não é utilizado e está desatualizado; as reuniões mensais são para a análise das compras, junto aos fornecedores e alguma demanda interna que apareça, como mencionado pelos entrevistados 4 e 5, respectivamente: “Uma é sobre compras, a outra a gente ajesta sobre alguns fornecedores, às vezes é alguém do SEBRAE, para mostrar alguma coisa a gente” (Entrevistado 4).

“Existe (Planejamento Estratégico), mas está desatualizado, porque, assim... no início deste ano teríamos que ter sentado e formalizado isto daí, fazer o planejamento do ano e não foi feito. Para 2019, acredito que vamos realmente fazer. [...] No momento não, as reuniões são de compras. Em relação a planejamento, a gente está bem prejudicado” (Entrevistado 5).

A ausência e utilização de um planejamento estratégico compromete os planos e metas da Rede, bem como a sua organização, como pode-se verificar com Mintzberg e Quinn (2001), quando comentam que a estratégia agrega as fundamentais metas e o conjunto de ações de uma organização, pois a sua formulação, sendo bem-sucedida, contribui para orientar os recursos de uma organização de forma vantajosa.

A satisfação de uma rede é definida por Bradford, Stringfellow e Weitz (2004) como a medida em que os membros da rede sentem os processos e os resultados das interações com outros os membros da rede, excedendo suas expectativas.

Na ramificação B, surge inicialmente a classe 2 que indica as verbalizações (mercado, agregar, trabalhar, ação, dificuldade, cartão_de_crédito, diferente, encarte, realidade) em relação às **diversidades entre os associados**, que embora se trate de um associativismo,

percebe-se diferenças pontuais entre os membros, além do perfil já apresentado, os próprios entrevistados ressaltam tais diversidades, como: “Se eu fiz o meu cartão aqui e vou lá em Quixeramobim, que tem uma loja associada à Rede AMEC, eu vou usar o meu cartão lá. [...] Ele pode até fazer (ações individuais), mas em momentos diferentes” (Entrevistado 2) e “A Rede tem um cartão (de crédito) lá, só que eu saí, não deu para mim. Fiquei com outro, próprio da minha loja” (Entrevistado 4).

A existência de divergência entre os associados contradiz a afirmação de Macedo (2011), que ressalta que atuação em rede de cooperação envolve uma série de responsabilidades e obrigações conjuntas já que não é apenas uma questão de sobrevivência para os seus associados. Este tipo de divergência já era previsto por Bradford, Stringfellow e Weitz (2004) quando afirmaram que os membros da rede geralmente têm diferentes culturas, recursos e capacidades organizacionais e sociais que criam diferenças nas perspectivas sobre como realizar o trabalho.

Vários são os pontos de divergência entre os associados, em questões que deveriam, de acordo com a Direção, serem padronizadas em todas as lojas, como por exemplo, a utilização do Cartão de Crédito próprio, oferta das promoções da Rede e utilização do encarte em todas as lojas, porém, verificou-se que nem todos os associados cumprem com estas demandas.

Ainda na ramificação B, apresenta-se a classe 3 e 1, em que a classe 3 indica as verbalizações (fechar, campanha, meta, não, comprar, produto, procurar, oferta, cartão e concorrência), das **políticas de negócios** adotadas/previstas pela rede. Esta classe 3 pertence à mesma ramificação da classe anterior, a dois, pois são as políticas que os entrevistados comentam que a rede possui ou já seguiu, mas que não foram realizadas como previstas ou foram descontinuadas pela Rede, mas que foram interessantes. Os seguintes relatos foram mencionados pelos: “Muitas coisas que eram para a gente fazer de campanha de cartão, por exemplo, ‘ah, vamos fechar este mês, que o cartão do cliente Rede Amec, ganha desconto’... foi só de falar. Não se praticou” (Entrevistado 3).

Nessa classe, percebe-se uma diferença entre os “relatos” dos entrevistados que já ocuparam a Presidência ou Vice-presidência da Rede, pois os que ocuparam o cargo de gestão, tiveram a oportunidade de um maior contato com as políticas da Rede, como na verbalização:

“E assim, eu busco trabalhar as ofertas da Rede, de uma maneira que eu contribuo com a Rede.”. Com esta mesma preocupação o entrevistado 7 comenta: “Eu sinto a necessidade de que as coisas caminhem mais rápido e eu acredito que sejam todos, é aonde também eu tenho que trabalhar essa situação para que isso não sirva de refúgio de algum associado, de repente, não querer entender o processo” (Entrevistado 5).

A consciência dos associados em relação às políticas de negócios e a sua capacidade de atuação em rede é destacada por Hall (2003) quando afirma que ter consciência de seus próprios valores para a atuação em um grupo, ou uma Rede, aumenta a capacidade de aprender e adquirir novos conhecimentos.

Nessa última classe 1, indica as verbalizações (loja, padrão, cliente, seguir, rede_amec, encarte, cartão_de_crédito, sorteio, brinde e associar), que apresentam as **padronizações** presentes na Rede e que, de modo geral, são seguidas por todos os associados, em pelo menos uma das ações e que demonstra ainda ações de destaque, realizadas em um passado recente da rede, como mencionado pelos entrevistados: “A compra junto aos fornecedores e o cartão de crédito para aos clientes. Além deles, temos o encarte, na qual fazemos o encarte mensal (Entrevistado 1).

“A questão de centralização de compras, de volumes. A gente compra centralizado para se ter um preço melhor. O encarte, que é uma ferramenta fundamental. A questão da mídia compartilhada, em Rádios e na rua” (Entrevistado 5).

A necessidade de que todos os associados trabalhem as ações da Rede, vai de encontro com uma das quatro categorias de resultados das redes de cooperação, identificadas por Human e Provan (1997), que é a de trocas organizacionais, que refere-se às transações e trocas diretas

entre as empresas da rede (compra e venda, produção conjunta, marketing, troca de informações) (FEIJÓ; ZUQUETTO, 2014, p. 26).

Em relação ao ciclo de vida das redes de cooperação, apresentado por Wegner et al. (2016), percebe-se que esta rede está na 5ª etapa deste ciclo, ou seja, na etapa de declínio, pois a maioria dos associados prioriza ações exclusivas dentro de suas lojas, em vez de objetivos e ações coletivas. Alguns membros começam a sair da rede e só é possível reverter o declínio da rede, renovando estratégias e estruturas.

Quadro 3 – Quadro resumo das avaliações dos itens de pesquisa

| Item | Avaliação das estratégias |
|---|--|
| Planejamento estratégico formal da rede | Existiu um Planejamento estratégico, realizado junto ao SEBRAE, porém, atualmente o mesmo não é utilizado e se verifica desatualizado; as reuniões mensais são para a análise das compras, junto aos fornecedores e alguma demanda interna que apareça, ou seja, ações a curto prazo. |
| Plano de Ações e Metas | A meta a médio prazo, para boa parte dos associados, é o estabelecimento de um Centro de Distribuição e a retomada de ações sociais em benefício da comunidade local e uma forma de enriquecer a imagem da Rede. |
| Alinhamento da estratégia da empresa com a estratégia da rede | Vários são os pontos de divergência entre os associados, em questões que deveriam, de acordo com a Direção da Rede, serem padronizadas em todas as lojas, como por exemplo, a utilização do Cartão de Crédito próprio, oferta das promoções da Rede e utilização do encarte em todas as lojas, porém, verificou-se que nem todos os associados cumprem com estas demandas. |

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2019).

5 CONCLUSÃO

O artigo apresentado seguiu uma abordagem qualitativa e descritiva com foco na avaliação das estratégias/ações da Rede Amec, com sede em Quixadá-CE. Vale destacar que as redes de cooperação têm sido assunto de interesse de estudos acadêmicos nos últimos anos e de matérias de sites e revistas especializados, destacando a sua força em frente às grandes redes.

Constatou-se que, atualmente, a Rede atua apenas como uma central de compras e com ações visando à padronização da rede no âmbito da utilização de um encarte e de um cartão de crédito próprio. As questões relacionadas à estratégia, como o estabelecimento de objetivos globais a serem alcançados a longo prazo e análise estratégica do ambiente interno e externo não existem, fazendo com que as reuniões periódicas que ocorrem, sejam apenas de âmbito de plano de ação, ou seja, relacionadas a ações de curto prazo, como o fechamento do encarte.

No que se refere aos planos de ações e metas, verificou-se que não existe um acompanhamento em nível de indicadores, existindo, apenas, um trabalho do Gestor, ora chamado de Secretário por parte dos associados, que se comunica com o presidente para a tomada de decisão e é responsável por realizar os contatos com os associados e fornecedores, mas sempre com demandas a curto prazo. Destaca-se ainda a falta atenção de alguns associados no que diz respeito às orientações e deveres junto à Rede, como o aceite do cartão de crédito da Rede em todas as lojas, a participação nas reuniões mensais e prática de ações fora da Rede, o que pode até mesmo levar a sua suspensão, exclusão ou desligamento, como previsto no capítulo V do regimento da Rede.

A reestruturação das estratégias da Rede, exige da sua direção um trabalho harmonioso com e para todos os associados, sendo necessário o reestabelecimento da parceria com o SEBRAE e de um planejamento feito com a participação dos membros da Rede, dando a oportunidade de participação nesta etapa, de visões mais modernas e agressivas, fazendo com

que a rede volte a ocupar o seu posicionamento de destaque nas cidades de atuação e na região do Sertão Central.

Além da retomada e fortalecimento das ações da rede, outro ponto levantado pelos entrevistados, foi a questão do estabelecimento do Centro de Distribuição (CD) da Rede, na qual seria um fortalecimento na sua competitividade e aumento no poder de compra e, conseqüentemente, redução de preço junto aos associados, já que atualmente os itens presentes no encarte são realizados no coletivo, embora a entrega seja realizada em cada associado, fazendo com que os fornecedores não melhorem as condições de negociação, porém, recomenda-se buscar por implantação do CD, somente após a Rede conhecer o seu potencial de compra, pois este CD pode vir a ser mais uma despesa para os seus associados, do que um investimento, pois com a vinda do CD, outras demandas irão surgir, como a manutenção de equipamentos, veículos e segurança no CD.

Os achados neste artigo podem gerar contribuições no âmbito acadêmico e empresarial, pois amplia os estudos sobre a teoria de RCE, embora seja realizada uma análise qualitativa e com uso do software Iramuteq. No âmbito empresarial, as redes devem ficar atentas para as fases de seu ciclo de vida e buscarem realizar gestão sobre as suas estratégias e associados.

Existe a limitação deste trabalho por ser aplicado a uma rede pequena, com pouco mais de 10 associados. Estudos futuros poderão observar redes maiores, tanto em quantidade de associados quanto ao seu tempo de existência, podendo assim realizar um estudo quantitativo e até mesmo adaptando o roteiro de entrevista e avaliando empresas do mesmo ramo deste artigo, avaliando se as ações de empresas isoladas possuem melhor desempenho do que no coletivo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMATO NETO, J. **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais**. São Paulo: Atlas, 2000
- ANDERSON, J. C.; HÅKANSSON, H.; JOHANSON, J. Dyadic business relationships within a business network context. **The Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 1-15, 1994.
- AQUINO, J. S. **As representações sociais acerca do ensino superior a distância da UFES: a percepção de egressos dos Cursos de Administração e Física**. 2015. 91 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública (PPGP), Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), Vitória, 2015.
- ATER, C.; HAGE, J. **Organizations working together**. Newbury Park: Sage Publications, 1993.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, p. 203-227, 2004
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BALESTRO, M. V. et al. A experiência da Rede PETRO-RS: uma estratégia para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, p. 181-202, 2004
- BARDIN, L **Análise de Conteúdo**. Tradução: Luís Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARROS, A. S. **As Centrais de Negócios como alternativa de estratégia competitiva dos pequenos e médios supermercados: Estudo de Caso da Rede Litoral de Supermercados**. 2007. 201f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) – Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios (PPGN), Universidade Católica de Santos, Santos, 2007.
- BEGNIS, H. S. M.; PEDROZO, E. A.; ESTIVALETE, V. F. B. Cooperação enquanto estratégia segundo diferentes perspectivas teóricas. In: ENCONTRO NACIONAL DA

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005. **Anais...** 2005.

BORTOLASO, I. V. **Proposta de construção de um modelo de referência para a avaliação de redes de cooperação empresariais**. 2009. 171 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas (PPGEPS), Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), São Leopoldo, 2009.

BORTOLASO, I.; VERSCHOORE, J. R.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. Estratégias Cooperativas: avaliando a gestão da estratégia em redes de pequenas e média empresas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 14, n. 45, 2012.

BORTOLASO, I.; VERSCHOORE, J. R.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. Práticas de gestão de redes de cooperação horizontais: o desenvolvimento de um modelo de análise. In Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPEGE, 7., 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2010.

BRADFORD, K. D.; STRINGFELLOW, A.; WEITZ, B. A. Managing conflict to improve the effectiveness of retail networks. **Journal of Retailing**, v. 80, n. 3, p. 181-195, 2004.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - EnANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.

CROPPER, S. et al. **The Oxford handbook of inter-organizational relations**. Oxford: Oxford University Press, 2008.

DAGNINO, G. B.; PADULA, G. Coopetition strategy: Towards a new kind of interfirm dynamics for value creation. In: **EURAM 2nd annual conference, Stockholm School of Entrepreneurship**, Sweden. 2002. p. 8-10.

DE CARVALHO, J. F. et al. A Cooperação Entre Redes de Pequenas Empresas: Antecedentes, Etapas e Resultados da Estratégia de Intercooperação. **REGEPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 1, p. 35-70, 2018.

D'OLIVEIRA, J. L. P. et al. Business Cooperation Networks: Risks and Benefits. **International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning**, v. 6, n. 2, p. 120, 2016.

EMERSON, R. M. "Social Exchange Theory," in **Social Psychology: Sociological Perspectives**. New York: Basic Books, 30-65. 1981.

FEIJÓ, R. M.; ZUQUETTO, R. D. Cooperar para sobreviver e crescer-análise da rede de cooperação-Redemac. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 3, 2014.

FERNANDES, J. L. N.; FERNANDES, B. Á. O. F; MARTINS, C. M. Revisão sistemática: intersecção entre as teorias de análise de rede, desenvolvimento regional e geografia econômica. **Interfaces Científicas-Humanas e Sociais**, v. 7, n. 1, p. 45-58, 2018.

FINKELSTEIN, M. E. R. (Coord.). **Direito societário: gestão e controle**. Série GV law (Fundação Getúlio Vargas – Direito FGV). p. 257-258. São Paulo: Saraiva, 2008.

FRANCHINELLI, A. C.; MARCON, C.; MOINET, N. A prática da gestão de redes: uma necessidade estratégica da sociedade da informação. **Revista ComCiência**, v. 11, n. 21. 2004.

FREIRE, J. R. S. et al. Busca do conhecimento técnico científico: análise de rede informal interorganizacional. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 5, n. 1, p. 42, 2014.

FREITAS, H.; JANISSEK-MUNIZ, R. Análise quali ou quantitativa de dados textuais?. **Revista Quanti & Quali**, v. 4, n. 3, p. 23, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010

GRONUM, S.; VERREYNNE, M. L.; KASTELLE, T. The role of networks in small and medium-sized enterprise innovation and firm performance. **Journal of Small Business Management**, Malden, v. 50, n. 2, p. 257-282, 2012.

HÅKANSSON, H.; SNEHOTA, I. No business is an island: the network concept of business strategy. **Scandinavian journal of management**, v. 5, n. 3, p. 187-200, 1989.

HALL, B. The omega factor: a values-based approach for developing organizations and leadership. In: HALL, B. et al. **Manual for the hall-tonna inventory of values**. New York: Paulist Press, 2003.

HOLM, D. B.; ERIKSSON, K.; JOHANSON, J. Business networks and cooperation in international business relationships. **Journal of international business studies**, v. 27, n. 5, p. 1033-1053, 1996.

HSIEH, H.; SHANNON, S. E. Three approaches to qualitative content analysis. **Qualitative health research**, v. 15, n. 9, p. 1277-1288, 2005.

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

IBGE. **Panorama de Quixadá-CE**. Brasil, 2018. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ce/quixada/panorama>>. Acesso em: 15 out. 2018.

IBGE. **Pesquisa Anual de Comércio - PAC**. 2015. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/comercio/9075-pesquisa-anual-de-comercio.html?=&t=series-historicas>>. Acesso em: 24 mar. 2018.

INKPEN, A. C.; TSANG, E. WK. Social capital, networks, and knowledge transfer. **Academy of management review**, v. 30, n. 1, p. 146-165, 2005.

ITC - INTERNATIONAL TRADE CENTER. **What are the advantages and disadvantages of participating in a joint venture with another company?** 2018. Disponível em: <<http://www.intracen.org/What-are-the-advantages-and-disadvantages-of-participating-in-a-joint-venture-with-another-company/>>. Acesso em: 24 abr. 2018.

JUNQUILHO, G. S. Condutas gerenciais e suas raízes: uma proposta de análise à luz da teoria da estruturação. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. SPE, p. 101-120, 2003.

KUPFER, D. Padrões de concorrência e competitividade. In.: Encontro Nacional da ANPEC, 20, 1992. Niterói. **Anais...** Niterói: UFF, 1992.

KUSHIMA, A.; BULGACOV, S. Estratégia e relações em arranjos produtivos e seus efeitos sobre as cadeias de valores: o consórcio de Maringá e o projeto setorial integrado de Apucarana. **Organizações & Sociedade**, v. 13, n. 37, p. 87-107, 2006.

LAGEMANN, L. **Fatores que influenciam a performance de redes de pequenas e médias empresas**. 2004. 133 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA), Universidade Federal do Rio Grande do Sul UFRGS), Porto Alegre, 2004.

LANIADO, R. N.; BAIARDI, A. A contribuição das redes na formação da cooperação empresarial: um estudo de caso. **Organizações & Sociedade**, v. 10, n. 27, p. 61- 74, 2003.

LIPNACK, J.; STAMPS, J.. **Rede de Informações**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LOPES, F. D.; BALDI, M. Laços sociais e formação de arranjos organizacionais cooperativos: proposição de um modelo de análise. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 2, p. 81-101, 2004.

MACEDO, M. M. Gestão do Desenvolvimento Regional e Estratégias de Políticas de Apoio a Arranjos Produtivos Locais: APLs Tradicionais e de Nova Geração ou Sistemas Territoriais de Produção. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, Curitiba, n.120, p. 101-112, 2011.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; COSER, C. Rede de relações interorganizacionais no campo organizacional de Videira-SC. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 4, p. 9-45, 2006.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. spe, p. 33-49, 2010.

MALAGOLLI, G. A.; GASPAROTTO, A. M. S. A abordagem de redes para o estudo do desenvolvimento local. **Revista Interface Tecnológica**, v. 14, n. 1, p. 243-255, 2017.

MAÑAS, A.; PACANHAN, M. Alianças estratégicas e redes associativistas como fonte de vantagem competitiva no varejo de material de construção. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 6, n. 14, p. 14-33. São Paulo, 2004.

MARCON, M.; MOINET, N. **La Stratégie-réseau**. Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas**. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v8n3/v8n3a06>>. Acesso em 15 out. 2018

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, V. M.; ANDRADE, E. O.; CÂNDIDO, G. A. Um Paralelo entre Redes Interorganizacionais e Estratégias de Inserção Competitiva: O Caso da Rede Smart no Estado da Paraíba. In: SIMPÓSIO EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 5., 2007. **Anais...** Resende: AEDB, 2007

PEREIRA, B. A. D.; PEDROZO, E. A. Contribuições à consolidação da teoria estratégica interorganizacional: uma análise dos relacionamentos horizontais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 4, p. 141- 161, 2005.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PROVAN, K. G.; KENIS, P. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. **Journal of public administration research and theory**, v. 18, n. 2, p. 229-252, 2008.

RODRIGUES, É. R. Q. **Redes de Empresas**. Brasília; Sebrae, 2014

ROMAN, O. O. R. **Análise de mudança de desempenho decorrente da inserção de empresas em redes de cooperação**: estudo de caso da Agafarma. 2007. 172 f. Dissertação (Mestrado em Administração e negócios) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

ROTH, A. L. et al. Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. **Revista de Administração da USP**, v. 47, n. 1, p. 112- 123, 2012.

SACOMANO NETO, M.; TRUZZI, O. M. S. Configurações estruturais e relacionais da rede de fornecedores: uma resenha compreensiva. **Revista de Administração da USP**, v. 39, n. 3, p. 255-263, 2004

SBVC – SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO. **Famílias retomam hábitos de consumo pré-crise**. 2018. Disponível em: <<http://sbvc.com.br/familias-habitos-consumo/>>. Acesso em: 15 out. 2018.

SEBRAE. **Mercados de vizinhança ganham força no Brasil**. 2014. Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/mercados-de-vizinhanca-ganham-forca-no-brasil,d4f48c6b6d199410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 24 mar. 2018.

SEBRAE. **Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. 2016. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasildestaque15,01e9f925817b3410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 24 fev. 2019.

SHAW, S.; HOEBER, L. Unclipping our wings: Ways forward in qualitative research in sport management. **Sport Management Review**, v. 19, n. 3, p. 255-265, 2016.

SILVA, R. A. F.; SOUSA, M. M. Análise Lexical por meio do software Iramuteq: Estudo do Significado do Trabalho do Juiz. In: Seminários em Administração, 21., 2018, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2018.

SOUSA, A. C. Redes Interorganizacionais- Implicações para a gestão das organizações participantes. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, CONVIBRA, 09, 2010. **Anais...** 2010.

SOUSA, G. H. B.; LEONE, R. J. G. O associativismo no setor supermercadista: um estudo de caso da formação de uma rede de pequeno varejista em Mossoró/RN. **Revista Estratégia e Negócio**, Florianópolis, n. 2, p. 89-117, 2010.

SOUZA, G. H. S.; LIMA, N. C.; MIRANDA, C. J. A. P.; OLIVEIRA, S. V. W. B. MILITO, C. M. A influência das redes de cooperação no desenvolvimento de micro e pequenas empresas (MPES). **Desenvolvimento em Questão**, v. 13, n. 31, p. 259-294, 2015.

SOUZA, S. M. A.; DANTAS; J. S.; GONÇALVES, G. A. C.; LIRA, W. S. Redes de Cooperação Interorganizacionais: Estudo de Caso em uma Cooperativa do Algodão Colorido. In: Encontro de Estudos em Estratégia, 6., 2013. Bento Gonçalves. **Anais...** Bento Gonçalves: ANPAD, 2013.

STONE, K. E. **Competing with the retail giants: How to survive in the new retail landscape**. John Wiley & Sons, 1995.

TEIXEIRA, F (Org.). **Gestão de redes de cooperação interempresariais: em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação**. Salvador: Casa da Qualidade, 2005.

THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Revista PMKT**, v. 3, n. 2, p. 20-27, 2009.

VERSCHOORE, J. R. et al. Como a gestão das redes estratégicas regionais afeta os ganhos proporcionados às pequenas empresas associadas. **Gestão & Regionalidade**, v. 32, n. 94, p. 131-146, 2016.

VIEIRA, L. M. M.; CÂNDIDO, G. A. Aplicação dos conceitos de redes interorganizacionais no setor varejista: uma proposta de aplicação dos conceitos de brokers e operadores logísticos em empresas distribuidoras de alimentos. **Revista Produção Online**, v. 6, n. 2, 2006.

VIRGILLITO, S. B. et al. **Pesquisa de marketing: uma abordagem quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Saraiva, 2010.

WEGNER, D. et al. The dynamics of cooperation: proposal of a life cycle model of small-firm networks. **Gestão & Regionalidade (Online)**, v. 32, n. 94, 2016.

WEGNER, D.; PADULA, A. D. Quando a cooperação falha: um estudo de caso sobre o fracasso de uma rede interorganizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 1, p. 145-171, 2011.

WIND, J. Y.; MAIN, J. **Provocar mudanças: como as melhores empresas estão se preparando para o século XXI**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

ZAHRA, S. A. et al. Introduction to Special Topic Forum Privatization and Entrepreneurial Transformation: Emerging Issues and a Future Research Agenda. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 3, p. 509-524, 2000.