
REDES DE COOPERAÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA: UMA ESTRATÉGIA PARA AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Cooperation Network for Economic Sustainability: A Strategy for Micro and Small Enterprises

Maximiliano Francisco de Oliveira¹

Márcia Beatriz Ferreira Amaral²

Resumo: As micro e pequenas empresas (MPEs) estão ganhando cada vez mais destaque na economia brasileira. Atualmente, este segmento representa a maioria dos empregos formais do país e vem, a cada ano, apresentando um incremento no potencial de se criar novos postos de trabalho. Porém, tal potencial está sendo comprometido pelas altas taxas de mortalidade das MPEs em seus primeiros anos de vida. Na busca por soluções para amenizar esta situação, a estratégia de cooperação em redes é apresentada como forma de minimizar o impacto da alta concorrência, que é um dos fatores que levam ao fechamento prematuro dos pequenos negócios. O presente estudo apresenta os conceitos e as vantagens das redes de cooperação e mostra que tal estratégia não só é exequível como, também, indicada ao contexto das MPEs.

Palavras chave: Micro e Pequenas Empresas, Competição, Estratégia de Cooperação em Redes.

Abstract: Micro and small enterprises (MSEs) are gaining increasing prominence in the Brazilian economy. Currently, this segment represents the majority of formal employment in the country and comes every year, showing an increase in the potential to create new jobs. However, this potential is being compromised by the high mortality rates of MSEs in their first years of life. In the search for solutions to mitigate this situation, the strategy of cooperation networks is presented in order to minimize the impact of high competition, which is one of the factors that lead to premature closure of small businesses. This paper presents the concepts and advantages of cooperation networks and shows that such a strategy is not only feasible but also indicated the context of MSEs.

Key-words: Micro and small enterprises, Competition, Cooperation Strategy Network.

A GRANDEZA DOS PEQUENOS

O bom desempenho da economia brasileira nos últimos anos vem impulsionando a criação e o desenvolvimento das micro e pequenas empresas (MPEs). Do total dos estabelecimentos constituídos, as MPEs representam 99% sendo responsáveis pela geração de mais da metade dos empregos formais do país (DIEESE, 2011). Com a presença de 27 milhões de empreendedores em busca de oportunidades e renda, aliado ao movimento de formalização da economia (DIEESE,

1 (Faculdade Minas Gerais - FAMIG) max.bh@terra.com.br

2 (FAPAM) marciabeatrizamaral@yahoo.com.br

2011), a tendência é que as MPEs tornam-se ainda mais importantes para o cenário nacional. Tal tendência é apoiada em números: em 2000, foram criados 8,6 milhões de postos de trabalho passando para 14,7 milhões em 2010. Um crescimento médio de 5,5% a.a somente no contexto das micro e pequenas empresas (DIEESE, 2011).

Se os números nos mostram a relevância e a potencialidade das MPEs, mostram, também, a fragilidade destas empresas quanto à continuidade e o progresso de suas existências. Do total dos negócios abertos no Brasil em 2007, 48,2% encerraram as suas atividades até o ano de 2010. A frágil taxa de sobrevivência está diretamente relacionada ao porte das empresas onde, quanto menor o seu porte, maiores as chances de mortalidade (IBGE, 2012).

Pela evidente importância das MPEs para o progresso econômico e social brasileiro, torna-se imperativo a busca por estratégias empresariais que tenham como intuito aumentar as taxas de sucesso dos pequenos empreendimentos de modo a criar uma sustentabilidade de longo prazo. Sustentabilidade esta, tanto para as empresas como para o próprio país.

A HIPERCONCORRÊNCIA

São diversos os motivos da significativa taxa de mortalidade das MPEs brasileiras. A falta de cliente é uma das principais razões das extinções (29%) seguidas pela alta carga tributária (22%), pela falta de capital de giro (13%), por dificuldades financeiras (11%), baixos lucros (8%), pela concorrência (5%) e até mesmo pela falta de profissionais qualificados (5%) (VOX POPULI, 2005). Os motivos são vários, não se limitando a essas razões o que contribui para demonstrar a amplitude e a complexidade do tema. Apesar da concorrência aparecer com um perceptual baixo, de apenas 5%, é importante relaciona-la com as demais razões, mesmo tendo uma influência indireta. A falta de clientes, por exemplo, pode ser consequência de uma intensa concorrência.

A concorrência que antes era local e limitada passou a originar-se de qualquer parte do mundo, intensificando a luta pela sobrevivência. A busca pela vantagem competitiva tornou-se mais árdua, exigindo, por parte das empresas, níveis de produtos e serviços superiores a preços cada vez mais reduzidos. Nesse cenário, a rivalidade se prolifera, dando origem à hiperconcorrência (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Com recursos limitados e, na maioria das vezes, com pouca experiência e conhecimento, as MPEs são fortemente atingidas pela hiperconcorrência demandando uma busca por soluções alternativas para amenizar a situação e perseguir a sustentabilidade.

ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO

Como resposta a esse desafio, a adoção de estratégias coerentes e eficazes apresenta-se como uma forma de contribuir para o aumento da sobrevivência das MPEs. Porém, é possível sugerir a adoção de uma postura estratégica de empresas com tão poucos recursos?

Os esforços de pesquisa no campo da administração estratégica em pequenas empresas têm-se mostrado pouco conclusivos em muitos aspectos. Um dos únicos pontos em que parece haver uma convergência dos estudos diz respeito à natureza incompleta, não estruturada, irregular, esporádica, reativo, informal e pouco sofisticado (GIMENEZ, 1999). Apesar de tais características

e independente do tamanho da organização, a estratégia tem-se mostrado imprescindível. Segundo Gonçalves (2006), é certo que boa parte dos fracassos organizacionais deve ser creditada às deficiências em suas atividades estratégicas. E que as atividades estratégicas fornecerão a base para o sucesso ou insucesso organizacional.

Segundo Whittington (2002), uma boa estratégia raramente significa fazer o mesmo que todo mundo faz. Para Gonçalves (2006), somente as organizações que tem algumas poucas características distintas conseguem aumentar seu tempo de vida o máximo possível. Porter (1999) afirma ainda que uma empresa só é capaz de superar em desempenho os concorrentes se conseguir estabelecer uma diferença duradoura. Neste paradigma, a estratégia de diferenciação torna-se uma opção para as MPEs. De acordo com o Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), a estratégia de diferenciação é um conjunto integrado de ações tomadas para produzir bens ou serviços que os clientes percebam como diferentes e que sejam importantes para eles.

Estratégia de cooperação em redes

São várias as estratégias que as MPEs podem adotar para se diferenciar de seus concorrentes. Uma maneira que vem ganhando cada vez mais visibilidade e credibilidade diz respeito à criação de novas estruturas organizacionais ligadas à constituição de novas formas de relacionamento entre empresas, particularmente aquelas envolvendo as pequenas organizações (AMATO NETO, 2000).

Segundo Peci (1999), o ambiente dos negócios está em constante transformação, sendo caracterizado por um cenário de incertezas e turbulências. Diante disso, novas formas organizacionais, mais flexíveis, começam a proliferar e as redes são o elemento fundamental neste novo processo. Para a autora, as redes organizacionais nascem como consequência da coexistência de vários fatores, tais como: uma resposta às mudanças ambientais, que fazem crescer a necessidade de interdependência; a incapacidade das empresas focadas em escala integrada verticalmente e das pequenas empresas isoladas de sobreviverem em um ambiente altamente mutável; e a demanda por recursos especializados.

Para Silva Junior (2007), a aplicação dos conceitos de redes no contexto do atual ambiente de negócios decorre do aumento da competição entre empresas e da percepção de que as organizações, atuando de forma isolada, terão menos condições de sobrevivência e desenvolvimento. Isso porque nenhuma empresa domina sozinha os conhecimentos e as habilidades necessárias para a sua sustentação. Da mesma forma, Verschoore (2004) destaca a importância das redes como instrumento para enfrentar as dificuldades e crises do agitado ambiente competitivo no qual as empresas atualmente estão inseridas e permitem viabilizar ações que, isoladamente, não seriam tão facilmente alcançadas, tendo em vista a falta de poder competitivo de uma única empresa.

A integração em redes é a forma fundamental de concorrência na nova economia global e destaca a elevação das barreiras que impedem o acesso de novas organizações isoladas em setores mais avançados da economia, dificultado a entrada de novos concorrentes. Nesse contexto, a cooperação e os sistemas de redes seriam a única forma de minimizar os riscos, dividir os custos e manter-se em dia com a informação constantemente atualizada (CASTELLS, 1999). Ainda segundo o autor,

novas oportunidades são criadas o tempo todo quando se está dentro das redes. Mas, fora delas, a sobrevivência ficará cada vez mais difícil. Para Amato Neto (2000), as novas oportunidades de negócios tenderão a privilegiar produtos e serviços que envolvam alto conteúdo de conhecimento e de informações. E a consequência disso é o surgimento de redes de cooperação produtivas entre as organizações.

Segundo Vale (2007), não existe uma teoria única que trata de redes. São várias as discussões em torno do assunto, com perspectivas bastante distintas, porém, com alguns pontos em comum, que permitem uma sistematização do tema. Para a autora, a evolução da abordagem de redes, no campo das ciências sociais, apresenta características peculiares, como a contribuição de vários ramos de pensamento e o progresso do assunto devido a uma forte interação entre teoria, método e pesquisa empírica. Silva Junior (2007) concorda com a abrangência e a complexidade do tema, mas afirma que a bibliografia sobre os relacionamentos entre empresas é fragmentada e influenciada por várias outras áreas de estudo, o que demonstra uma natureza multifacetada que envolve uma mescla de motivos, intenções e objetivos. Em uma tentativa de sistematizar a teoria sobre o assunto, sem, contudo, objetivar formar um modelo único ou identificar todas as teorias relacionadas, Silva Junior (2007) parte dos estudos de Barringer e Harrison (2000) e cita as principais abordagens sobre os relacionamentos interorganizacionais que compreendem as seguintes teorias: custo de transação, dependência de recursos, escolha estratégica, teoria do *stakeholder*, aprendizagem organizacional e teoria institucional.

Similar às abordagens teóricas, o conceito de redes também possui vários enfoques e está longe de chegar a uma unanimidade acadêmica. Para Cândido e Abreu (2000), até mesmo no sentido etimológico, o termo “redes” pode conter vários significados, como entrelaçamento de fios, cordas, cordéis e arames, com aberturas regulares fixadas por malhas, formando uma espécie de tecido. Nesse sentido, os fios e as malhas dariam a forma básica da rede, na qual os fios corresponderiam às relações entre atores e organizações, representadas por malhas ou nós. Outro fator que remete à imprecisão da conceituação é o contexto na qual o termo é empregado, podendo possuir vários sentidos, como ciladas, armadilhas, instrumento amortecedor, proteção, sustentação e até mesmo como marco divisório de espaços nos meios esportivos. Já no plano técnico-operacional, as redes podem denotar a ideia de fluxo, de circulação e de transporte, como, por exemplo, as redes de água e esgoto e as redes de telecomunicações. Porém, grande parte dos estudos disponíveis, ao abordarem a perspectiva de redes, parte da ideia de que todas as organizações são formadas por redes sociais e, por isso, devem ser analisadas como tais (CÂNDIDO; ABREU, 2000). Neste contexto, Amato Neto (2000), em uma primeira aproximação, conceitua o tema como um conjunto, ou uma série, de células interconectadas por relações bem definidas. Já para Ribaut (1995) as redes de empresas consistem em um tipo de agrupamento cujo objetivo principal é o de fortalecer as atividades de cada um dos participantes da rede, sem que, necessariamente, tenham laços financeiros entre si.

Segundo Porter (1998), o termo redes extrapola o âmbito da teoria organizacional e é definido como sendo o método organizacional de atividades econômicas através da coordenação e da cooperação entre as empresas. Já Castells (1999), em uma análise mais incisiva, afirma que redes é um conjunto

de nós interconectados onde um nó depende do tipo de redes concretas no qual ele está inserido. Ratificando a abrangência do tema, sem se limitar ao ambiente corporativo, o autor cita exemplos dos mais diversos tipos de redes, como a rede política, de informações e redes computacionais. Lazzarini (2008), seguindo a mesma tendência, define redes como um conjunto de indivíduos ou organizações interligadas por meio de relações dos mais diversos tipos. Em um enfoque mais cooperativo, Jarillo (1988) explica o termo redes como um relacionamento de longo prazo entre organizações com o propósito de sustentar uma posição competitiva frente aos concorrentes que não fazem parte da rede. Carstens e Machado-da-Silva (2006) também descrevem as redes como estruturas formadas a partir da definição de papéis, atribuições e relações entre seus atores, o que permite a flexibilização do funcionamento da rede por intermédio das relações de cooperação.

A partir de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema e dos resultados obtidos da aplicação de dois trabalhos empíricos, Hoffmann, Molina-Morales e Martinez-Fernandez (2004) desenvolveram uma tipologia de redes dividida em quatro indicadores conforme demonstrado na Figura 1. O primeiro indicador, a direcionalidade, é dividida em redes verticais e horizontais. As redes verticais são formadas por empresas distintas que adotam a estratégia da especialização, focando nas suas competências essenciais e terceirizando os demais processos que não agregam valor ao produto final, tendo como propósito alcançar a eficiência coletiva nos processos. Já as redes horizontais são constituídas por empresas que competem pelos mesmos produtos e/ou mercados, objetivando ganhos decorrentes da união entre as partes. Os autores destacam ainda que uma empresa pode estar presente em ambos os tipos de redes. No indicador localização, as redes podem ser consideradas dispersas, quando interagem por meio de um processo de logística avançado que permite superar distâncias. Fazem parte desse tipo de redes as empresas espalhadas geograficamente, como, por exemplo, uma rede de franquias. As redes aglomeradas territorialmente, com predominância das empresas de menor porte, podem ir além das relações puramente comerciais e possuir um relacionamento de suporte empresarial, como as universidades, os centros de tecnologia e as instituições governamentais. Quanto à formalização, uma rede pode possuir uma base de contrato formal ou uma base não-contratual. As redes são formalizadas com o intuito de se prevenirem dos comportamentos oportunistas que por ventura possam surgir e são compostas por diferentes tipos de alianças, como, por exemplo, as *joint ventures*. Já as redes informais, sem base contratual, são estabelecidas em função da confiança gerada entre seus membros e podem ir além do âmbito gerencial, atingindo também a base operacional. O último indicador é baseado na relação de poder entre as empresas e pode ser classificado como orbital ou não-orbital. No primeiro caso, existe um centro de poder ao redor do qual as demais empresas circulam e, quando cada empresa tem a mesma capacidade de tomada de decisão, a rede é considerada como não-orbital (HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTINEZ-FERNANDEZ, 2004).

Indicadores	Tipologia
Direcionalidade	Vertical
	Horizontal

Localização	Dispersa
Formalização	Aglomerada Base contratual formal
Poder	Base não-contratual Orbital
	Não-orbital

Fonte: Hoffmann, Molina-Morales e Martinez-Fernandez (2004).

Figura 1 – Características e Tipologia de Redes

Lazzarini (2008), em seus estudos sobre tipologia, também classifica as redes entre horizontais e verticais e afirma que é muito raro, em contexto interorganizacional, encontrar laços baseados exclusivamente em uma dessas características. Para o autor, grande parte das redes existentes é formada por um conjunto complexo desses laços. Assim, é introduzido o conceito de Netchain, que significa “um conjunto de redes compostas por laços horizontais entre firmas em determinada indústria ou grupo, de tal forma que essas redes (ou camadas) são arrançadas sequencialmente com base nos laços verticais entre as empresas em diferentes camadas” (LAZZARINI, 2008, p. 40).

Ainda de acordo com Lazzarini (2008), as empresas podem formar grupos que cooperam entre si com o objetivo de competir com outros grupos na mesma indústria de atuação ou em indústrias similares por clientes e membros. Denominada de constelação, esse tipo de rede interorganizacional tem sido observado em setores dos mais diversos tipos, como a indústria de computadores, de telecomunicações e de automóveis. As constelações podem ser explícitas, quando envolvem acordos formais e publicamente conhecidos, ou implícitas, quando os acordos são baseados em uma estrutura bilateral entre grupos informais. Neste último caso, a tendência é que haja maior interação entre os membros em comparação com as empresas que estão de fora. O surgimento de associações do tipo constelação indica uma mudança na forma de competir na qual é possível identificar a coexistência entre a cooperação e a competição. Dessa maneira, uma empresa pode extrair o máximo de recursos do seu grupo enquanto que o grupo em si pode obter uma vantagem competitiva frente a outros grupos competidores (LAZZARINI, 2008).

Na mesma linha dos estudos apresentados, Santos, Pereira e França (1994) classificam as redes de cooperação em dois tipos: verticais e horizontais. As redes verticais de cooperação são formadas por empresas que cooperam entre si ao longo de uma cadeia produtiva e ocorrem com maior frequência quando o produto final é composto de vários insumos, como, por exemplo, a indústria automobilística. De outro lado, as redes horizontais de cooperação englobam as empresas que produzem e oferecem produtos similares e que são concorrentes diretos. Para Grandori e Soda (1995), citados por Amato Neto (2000), as redes podem ser classificadas em três tipos básicos: a redes sociais, redes burocráticas e redes proprietárias. No primeiro modelo, as relações interorganizacionais são caracterizadas pela informalidade, sem a existência de qualquer contrato formal, podendo ser identificadas como simétricas ou assimétricas. São consideradas redes sociais simétricas quando todos os participantes compartilham a mesma capacidade de influência, sem a existência de uma empresa centralizadora. São assimétricas quando existe a presença de um

agente centralizador que possui como principal função coordenar as demais partes. Já as redes burocráticas são caracterizadas pela existência de um contrato formal e também são divididas em simétricas, como, por exemplo, associações comerciais, federações ou consórcios, e assimétricas, como acordos de licenciamento e contratos de franquias. Nas redes proprietárias, a principal particularidade é a formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre os acionistas de empresas. Dentre as características e tipologias de redes, a maioria pode ser aplicada ao contexto das MPEs servindo como direcionamento das ações estratégicas de vários negócios incipientes.

Para Balestrin e Vargas (2004) as principais dificuldades encontradas pela MPEs são os baixo volume de compras, o que as impede de obter melhores preços e vantagens na compra de matérias-primas e componentes; custos de participação em feiras; custos de campanhas publicitárias; custos de reciclagem e treinamento da mão de obra; atualização tecnológica; acesso a linhas de crédito e financiamento; custos de aluguel; custos envolvidos na exportação de produtos; entre outros. Para os autores, tais problemas dificilmente desaparecerão, mas podem ter seus efeitos neutralizados ou amenizados por meio das redes horizontais de cooperação.

Segundo Tondolo e Schneider (2004), a formação de redes de pequenas empresas possibilita maior capacidade competitiva ao promover a maior oferta de serviços e de produtos qualificados ao menor custo para o cliente, através do compartilhamento de informações, tecnologia, recursos, oportunidades e, principalmente, riscos. Os autores citam ainda que algumas vantagens podem ser estabelecidas nesse contexto, como o poder de investimento em propaganda, a abertura e o melhor controle dos canais de distribuição, a busca da garantia de um suprimento melhor e a redução dos custos na compra de insumos. Complementando as vantagens de se formar uma rede, Pereira (2004) destaca o compartilhamento da marca, a melhoria da comunicação e da imagem das empresas no mercado e a expansão do portfólio de produtos a partir do relacionamento com fornecedores.

De acordo com Amato Neto (2000), a confiança é o elemento central nas relações de cooperação e, segundo Balestrin e Vargas (2004), é fator crítico de sucesso para as MPEs que dificilmente será alcançado por outras formas de redes entre grandes empresas e muito menos pelas grandes empresas integradas. O autor ainda destaca algumas características inerentes às redes de MPEs que propiciam um ambiente de confiança: 1) as firmas compartilham e discutem informação sobre mercados, tecnologias e lucratividade; 2) existe suficiente similaridade entre processos e técnicas das firmas e, assim, cada uma poderá entender e julgar o comportamento das outras; 3) as relações são estabelecidas em longo prazo; 4) existe pouca diferença entre tamanho, poder ou posição estratégica das firmas; 5) ocorre a periódica rotação de lideranças para representar o conjunto de firmas; 6) ocorre similar recompensa financeira para as firmas e os empregados dentro delas; e 7) o alcance de vantagem econômica pela experiência coletiva das firmas, pelo aumento das vendas e pelos ganhos marginais.

Casarotto Filho e Pires (2001) reafirmam as limitações e dificuldades das pequenas empresas em competirem isoladamente e indicam duas formas possíveis de atuação: ou as empresas tornam-se fornecedoras em redes *topdown* ou participam de uma rede flexível de pequenas empresas. No

primeiro modelo, a pequena empresa torna-se fornecedora ou subfornecedora de uma empresa-mãe, com forte dependência e pouca ou nenhuma flexibilidade ou poder de influência. Já nas redes flexíveis, as pequenas empresas se unem por um consórcio com objetivos amplos ou restritos, ganhando maior flexibilidade e agregação de valor. Para os autores, são várias as possibilidades de abrangência dos consórcios que vão desde a fabricação, o desenvolvimento e a valorização dos produtos, passando pela comercialização e pelo padrão de qualidade, até a capacitação e a obtenção de créditos. Ainda segundo Casarotto Filho e Pires (2001), a cooperação entre as pequenas empresas é algo tão irreversível quanto à globalização, e essa forma de atuação talvez seja a única maneira de assegurar a sobrevivência das MPEs.

SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA

O texto mostrou a importância das micro e pequenas empresas para o desenvolvimento social e econômico do Brasil por meio da geração de renda e empregos formais. Apesar da sua significância e do seu potencial, este tipo de empresa ainda sofre com uma representativa taxa de insucessos comprometendo a sustentabilidade econômica de longo prazo. Diante deste contexto, a estratégia de cooperação em redes foi apresentada como forma de minimizar a mortalidade precoce das MPEs de modo a fortalecê-las e, assim, garantir os benefícios de suas existências.

REFERÊNCIA

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

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.

BARRINGER, B. R. & HARRISON, J. S. Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships. **Journal of Management**, 2000.

BRASIL. IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Demografia das Empresas 2010**, 2012. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 27 ago. 2012.

CÂNDIDO, G. A, ABREU, A. F. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. In: EnANPAD, 24, 2000. Florianópolis. **Anais**, Florianópolis: ANPAD, 2000.

CARSTENS, D. D. S; MACHADO-DA-SILVA, C. Estratégia e estrutura de relacionamento na rede de empresas Alpha. In: XXX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais**, Salvador: ANPAD, 2006.

CASAROTTOFILHO, N; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 2 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. (A era da informação: economia, sociedade e cultura; 1)

DIEESE. **Departamento intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos**, 2011. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br>>. Acesso em: 03/11/2012.

GIMENEZ, F. A. P. *et al.* Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. In: XXIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.

Anais, Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

GONÇALVES, C. A.; GONÇALVES FILHO, C.; REIS NETO, M. **Estratégia empresarial: o desafio das organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GRANDORI, A.; SODA, G. **Inter-firm Networks: antecedents, mechanisms and forms**. *Organization Studies*, n. 16, v. 2, 1995.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. 2 ed. São Paulo: Cengage, 2008.

HOFFMANN, V. E; MOLINA-MORALES, F. X; MARTÍNEZ-FERNADEZ, M. T. Redes de empresas: Uma tipologia para sua classificação. In: XXVIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais**, Curitiba: ANPAD, 2004.

JARILLO, J. C. **On strategic networks**. *Strategic Management Journal*, jan-feb 1988.

LAZZARINI, S. G. **Empresas em Rede**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

PECI, A. Emergência e proliferação de redes organizacionais – Marcando mudanças no mundo de negócios. In: XXIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais**, Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

PEREIRA, R. C. F. Marketing em Redes de Cooperação: um estudo de caso em uma rede varejista. In: Encontro Nacional de Estudos Organizacionais. **Anais**, Atibaia: ANPAD, 2004.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. Clusters and the new economics competition. **Havard Business Review**, Nov./Dec. 1998, 1988 Disponível em: <<http://www.econ-pol.unisi.it/>>. Acesso em: 14 set. 2009.

RIBAUT, M., MARTINET, B; LEBIDOIS, D. **A gestão das tecnologias**. Coleção gestão & inovação. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995.

SANTOS, S. A; PEREIRA, H. J; FRANÇA, S. H. A. **Cooperação entre micro e pequenas empresas: uma estratégia para o aumento da competitividade**. São Paulo: SEBRAE, 1994.

SILVA JUNIOR, A. B. **A empresa em rede: desenvolvendo competências organizacionais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TONDOLO, V. A. G; SCHNEIDER, L. C. Vantagens Logísticas na Cadeia de Valor na Rede de Empresas: O Caso de uma Rede Gaúcha de Pequenas Farmácias. In: XXVIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais**, Curitiba: ANPAD, 2004.

VALE, G. M. V. **Territórios vitoriosos: o papel das redes organizacionais**. Rio de Janeiro: Garamond, 2007.

VERSCHOORE, J. R. **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004.

VOX POPULI (Brasil). **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade das MPE**, 2005. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br>>. Acesso em 03/11/2012.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson, 2002.