



REDES DE COOPERAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE O FECHAMENTO DE UMA REDE DE SUPERMERCADOS NO OESTE DO PARANÁ

CALABRESI, Amanda Cristina¹
CALABRESI, Gabriela Fernanda²
PASINI, Andreia Helena³

RESUMO

O objetivo deste artigo foi o de analisar porque a Rede Superama de Supermercados não se sustentou em longo prazo. A participação das empresas em redes de cooperação pode ser considerado um fator importante para a sobrevivência frente a concorrência. No entanto, apesar dessa participação ser considerada relevante, em alguns casos as redes não conseguiram se manter ao longo do tempo. Neste sentido, para responder ao objetivo da pesquisa, a metodologia utilizada foi um estudo de caso, com coleta de dados primários e secundários. Os dados primários foram coletados através de entrevistas realizadas com associados da rede, para compreender a situação em que a rede se encontrava quais seus pontos positivos e negativos e o motivo que levou a rede ao fechamento. Como resultado, pode-se observar que a falta de administração, a falta de comprometimento dos associados, os novos concorrentes no mercado, a logística, e o custo operacional foram considerados fatores importantes para o insucesso da rede e para o seu fechamento.

PALAVRAS-CHAVE: Redes de Cooperação, Insucesso, Fechamento, Supermercado.

COOPERATION NETWORKS: A STUDY ON THE CLOSING OF A NETWORK OF SUPERMARKETS IN THE WEST OF PARANÁ

ABSTRACT

The purpose of this article was to analyze why the Supermarket Network of Supermarkets was not sustained in the long term. The participation of companies in cooperation networks can be considered an important factor for survival in the face of competition. However, although this participation is considered relevant, in some cases networks do not sustain themselves over time. In this sense, in order to respond to the research objective, the methodology used was a case study, with primary and secondary data collection. The primary data were collected through interviews with network members, to understand the situation in which the network was located, its positives and negatives, and the reason that led the network to close. As a result, it can be observed that lack of administration, lack of

¹ Acadêmica do curso de administração do Centro Universitário da Fundação Assis Gurgacz. E-mail: acalabresi89@gmail.com.

² Acadêmica do curso de administração do Centro Universitário da Fundação Assis Gurgacz. E-mail: gabrielacalabresi@gmail.com.

³ Mestre em Desenvolvimento Regional e Agronegócio. Professora orientadora. E-mail: andreipasini@fag.edu.br.

commitment of members, new competitors in the market, logistics, and operational cost were considered important factors for the failure of the network and its closure

KEYWORDS: Networks of Cooperation, Failure, Closing, Supermarket.

1 INTRODUÇÃO

As redes de cooperação surgiram com o intuito de minimizar as dificuldades que as empresas menores têm se comparadas as empresas com maior poder de mercado. Neste sentido, nas redes, elas compartilhavam as mesmas ideias e objetivos, realizavam treinamentos, a compra é compartilhada para aumentar o poder de barganha, o marketing é coletivo. Tudo isso, buscando um melhor poder de mercado, o que pode auxiliar no aumento da lucratividade e rentabilidade. No Oeste do Paraná encontrava-se uma rede com tais características, a Rede Superama, localizada em Céu Azul-PR, que estava distribuída em oito cidades.

Apesar das redes de cooperação apresentarem todas essas características positivas, na busca por uma competitividade das pequenas empresas, não são todas que se mantem com o passar do tempo. Neste sentido, essa pesquisa teve como objetivo estudar os fatores que levaram uma Rede de Supermercado localizada no Oeste do Paraná a encerrar suas atividades em 2017.

A pesquisa apresenta as dificuldades em se estabelecer no mercado, pois para uma rede ter um bom resultado ela precisa de vários associados pagando suas mensalidades. Devido aos custos operacionais tais como: aluguel, despesas com funcionários, impostos, possíveis prejuízos que podem vir a ocorrer, bem como estar preparado para lidar com a concorrência, que é bem forte na região e saber identificar quais os motivos que levaram os supermercados a desistir da cooperação e o que poderia ter sido feito para não chegar ao fracasso.

Com base no exposto acima chegou-se ao problema de pesquisa: Porque a Rede Superama não se sustentou em longo prazo? O objetivo principal desta pesquisa é: analisar porque a Rede Superama não se sustentou em longo prazo. Para que o objetivo fosse atingido traçou-se os seguintes objetivos específicos: Identificar quais os motivos que levaram os supermercados a saírem da rede; Pesquisar a problemática que a rede teve em não permanecer no mercado; Observar a percepção dos empresários em relação a forma na qual a rede era administrada.

Esse artigo é composto por cinco partes além da introdução. No capítulo seguinte apresenta o referencial teórico que serviu de base para a elaboração da pesquisa. No capítulo três é apresentado o encaminhamento metodológico. No capítulo quatro são apresentadas as discussões e os resultados da pesquisa. O capítulo seguinte apresenta as considerações finais do estudo, seguido das referências que foram utilizadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A INOVAÇÃO DAS REDES DE COOPERAÇÃO

Com as mudanças que o mercado vem sofrendo nos dias atuais, as empresas de uma forma ou de outra tentam garantir seu espaço, em um ambiente onde produtos e serviços são produzidos e oferecidos por seus concorrentes. Para enfrentar os obstáculos os empresários tem deixado o trabalho individual e adotando parcerias, como as apresentadas pelas redes (CABRAL, 2013).

O significado de Redes de cooperação tem como objetivo iniciar uma nova maneira de organizar o trabalho e o relacionamento das empresas. Este modelo ajuda as empresas a serem competitivas aliando a flexibilidade presente no sistema de redes (GUERRINI; OLIVEIRA, 2002).

As redes de cooperação têm como principal objetivo ajudar as pequenas e médias empresas a crescerem positivamente, e para isto ocorrer estabelecem pontos a serem realizados: poder de barganha junto a seus fornecedores, clientes e demais instituições; acesso a novos mercados, economias de escala por meio de ação coletiva para clientes e representantes; aumento no portfólio de produtos; redução de custos de transação; aprendizagem coletiva com partilhas de informações, competências, habilidades e conhecimento sobre solução de problemas; facilitação no processo de inovação nos produtos, métodos de produção, estrutura organizacional, credibilidade; definição de marcas de qualidade; ações de marketing (RODRIGUES, 2014).

A concorrência é o fator principal que põe em questionamento a competitividade das pequenas e médias empresas, que vem tornando cada vez mais difícil. Dessa forma, várias delas estão optando pela formação das redes com o intuito de se tornarem aptas a enfrentar crises neste setor. (GARCIA; SAMBATTI; SEVERGNINI, 2009)

A vantagem de estar inserido dentro de uma rede é a união de forças com seus concorrentes, e assim conseguem se manter no mercado em busca da competitividade,

proporcionando a diminuição de custos, capacitação tecnológica e conhecimento. O relacionamento desenvolvido na rede de cooperação possibilita em ambiente produtivo, propiciando a aprendizagem mútua através da cooperação (AVELINO; BARRETO; NASCIMENTO, 2011).

Porém a cooperação entre empresas nem sempre trará bons resultados, pois a relação entre organizações causam discordância em alguns pontos, os quais muitas vezes serão positivos para uma empresa e negativo para a outra, pois a dinâmica de rede exige uma exposição da empresa frente a seus parceiros em um grau de afinidade das decisões e estratégias a serem seguidas (CABRAL, 2013).

A organização, apesar de algumas dificuldades, permite as empresas a compartilhar experiências, falhas, atitudes tomadas, informações muito proveitosas, assim como a divisão de riscos e minimização de custos, o que melhora os atributos das empresas para concorrer de forma competitiva nos diversos ramos do mercado. (CABRAL, 2013).

Para que a rede traga benefícios para seus participantes, é necessária a escolha da parceria perfeita, pois somente dará certo se a confiança for a principal característica entre os sócios, mesmo que possuam opiniões ou maneiras de agir diferentes. Sendo assim, as estratégias se ajustam a cada empresa com o passar do tempo, sendo esta a primeira vantagem das redes de empresas (RODRIGUES, 2014).

“A cooperação deve ser entendida como uma atividade permanente da empresa e uma tarefa implícita aos contínuos processos de tomada de decisão e, portanto, deve refletir-se na estratégia empresarial” (ALVES; MARQUES; SAUER, p.29).

O relacionamento entre associados produzem um conhecimento adquirido entre eles. Na medida em que cada empresa participante das redes possui uma evolução particular em sua trajetória, as experiências acumuladas, e as soluções encontradas por uma empresa passam seus problemas, em alguns casos podem servir de ferramentas para o enfrentamento das dificuldades de outras empresas (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010).

Nas redes devem ser observados vários detalhes para garantir o sucesso da cooperação entre as empresas, é preciso analisar a natureza dessas relações através de uma abordagem da tipologia conforme o sistema proposto pela rede (GUERRINI; OLIVEIRA, 2002).

2.2 FRACASSO DE REDES DE COOPERAÇÃO

De acordo com Park e Ungson (2001), não há uma alternativa teórica que seja capaz de explicar o fracasso em alianças estratégicas: os estudos são complexos em diversas lentes

teóricas, como a redução dos custos de transação, teoria do comportamento estratégico, visão baseada em recursos e teoria de aprendizagem.

As redes de empresas, formadas sem um tempo de duração definido a dissolução pode ser um sinal de que ela não alcançou os resultados esperados ou que estes foram inferiores ao mínimo necessário para que a cooperação se mantivesse viável no mercado (VERSCHOORE, 2004).

A condição básica para seguir com a existência de uma rede é que os lucros provenientes da cooperação sejam superiores, a longo prazo, os ganhos que podem ser obtidos fora da rede (JARILLO, 1998). “Quando os parceiros dividem os benefícios igualmente, o comprometimento aumenta mais rapidamente” (AMALDOSS; MEYER; RAJU, p.34).

A inexistência de rivalidade enfatiza que o fator econômico e a estratégia dos participantes não garantem o sucesso da cooperação. O fracasso também acontece porque a cooperação precisa de grandes esforços de coordenação, gerando complexidade gerencial. Em redes formadas por diversas empresas, é natural que haja desajustes culturais e opiniões diferentes entre os participantes. Cada empresa traz consigo uma bagagem cultural própria e práticas de gestão que, são diferentes dos demais participantes. É no processo de cooperação entre as empresas que essas diferenças se tornam importantes e precisam ser renovadas ou aceitas, para que a rede tenha sucesso garantido (PARK; UNGSON, 2001).

A problemática apresentada em relações interorganizacionais é a diferente mudança estratégica dos cooperados, o que significa que eles podem ter razões diferentes para se unir, podendo esta ser uma causa do desgaste e do fracasso da aliança. “Uma compreensão de modelos da seleção do sócio e sua compatibilidade podem realçar o desempenho da aliança e, deste modo, aumentar a vantagem competitiva de uma firma em mercados internacionais” (HITT; DANCIN, p. 13).

As alianças que são rígidas ou flexíveis podem não alcançar o sucesso. A alternativa é desenvolver uma boa comunicação entre os sócios onde possam responder ao mercado ou às mudanças ambientais e, ter bastante rigidez para criar estacas para motivá-los a agir pelo interesse de seu relacionamento baseados na avaliação regular, por exemplo, ajudam a estar motivados a determinar maneiras criativas de expandir os benefícios comuns. Analisando o desempenho, as vantagens competitivas são realizáveis, os lucros da junção das empresas são mais elevados, e os sócios planejam e esperam um bom relacionamento (GARETH, 2005).

“No entanto, o término da aliança pode não ser um indicador adequado para o fracasso da cooperação, caso esta tenha atingido os objetivos aos quais inicialmente se propunha ou tenha sido criada com um período de existência definido” (PARK; UNGSON, p. 12).

“Caso um ou mais desses objetivos não sejam atingidos, poderão ocorrer conflitos e ocasionar a insatisfação e o desentendimento entre parceiros, o que pode consequentemente ser uma das razões que provocam a saída da empresa da rede” (WEGNER, p.7).

Pode-se dizer que problemas em redes acontecem quando os objetivos iniciais não foram adequados. As empresas se unem com os mesmos objetivos, tais como conhecimento e aprendizagem, diminuição de riscos, diminuição de custos (EBERS, 1997).

“Os autores reforçam dizendo que, em geral, a cooperação termina quando alguma das partes percebe tratamento injusto ou resultados incompatíveis com sua contribuição” (PARK; UNGSON, p. 47).

3 METODOLOGIA

Levando em consideração a problemática sobre o fechamento da Rede Superama localizada no município de Céu Azul-PR na Avenida Nilo Bazo, 680, centro, optou-se por um estudo do tipo exploratório de caráter qualitativo e como estratégia de pesquisa o estudo de caso que de acordo com Yin (2010, p.23), é “um dos empreendimentos mais desafiadores da pesquisa”. Para Cervo e Bervian (2002), o estudo de caso é uma pesquisa de pessoas, grupo ou comunidade para analisar assuntos diferentes de suas vidas. “O estudo de caso é uma investigação que fenômenos contemporâneos em profundidade e em seu contexto de vida real especialmente quando os limites entre fenômeno e o contexto não são claramente evidentes” (YIN, 2010, p.39).

Como objeto de estudo foi selecionado uma rede de supermercados formada no ano de 2004 por empresários que já atuavam no ramo supermercadista, juntos se vincularam a rede trazendo assim trinta e dois outros supermercados para se associar na época, onde passou pelas etapas de formação e desenvolvimento mais que com o passar dos anos pela desistência dos mesmos estavam somente em oito associados até o encerramento da rede em setembro de 2017. Duas empresas foram selecionadas a revelar os problemas enfrentados em uma entrevista com perguntas abertas no dia 14/10/2017, foi um fator muito importante para a escolha da rede como o objeto de estudo desta pesquisa.

A coleta de dados utilizou-se uma entrevista semiestruturada, foram entrevistados em seus próprios supermercados, dois empresários que participavam da Rede Superama, como forma de se obter informações para responder ao objetivo proposto. Após a análise da coleta de dados, as entrevistas foram transcritas e analisadas. O capítulo seguinte apresenta os resultados da pesquisa.

4 ANÁLISES E DISCUSSÕES

Este capítulo apresenta o resultado das entrevistas realizadas com dois empresários que participavam da Rede Superama. Antes de apresentar os resultados da pesquisa, é necessário apresentar um breve histórico sobre a rede em estudo.

4.1 BREVE HISTÓRICO DA REDE SUPERAMA

A Rede Superama foi constituída em fevereiro de 2002 mais oficialmente fundada em agosto de 2004 e instalou sua sede no município de Céu Azul-PR, onde iniciou suas atividades através do projeto Empreender do Sebrae, sendo criado núcleos setoriais com o apoio das associações comerciais da região e através das trocas de experiências, precisavam encontrar soluções que os ajudassem a enfrentar a concorrência ajudando-as, a ter um crescimento maior em relação as grandes redes já existentes na região. Inicialmente contavam com trinta e dois associados, mais após a fundação estavam com apenas dezesseis participantes distribuídos em nove municípios.

A rede contava com vários parceiros e também atuou com marca própria, tais como produtos de higiene e também produtos alimentícios os quais eram vendidos somente em seus supermercados associados. Em 2006 até o ano de 2012 lançou a promoção “Chave na mão” onde todos os anos realizavam sorteios de carros e também outros brindes.

Durante todos os anos de existência a rede promovia palestras motivacionais para os colaboradores de todos os supermercados em parceria com o Sebrae trazendo momentos de distração e entrosamento para que todos juntos trocassem experiências ao participar da mesma.

Com o passar dos anos a rede foi diminuindo cada vez mais seu número de associados, então em setembro de 2017 resolveu por vez em encerrar suas atividades e assim passando a não existir mais a marca Superama na região.

4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: O FRACASSO DA REDE

A formação de redes de cooperação surge como uma nova possibilidade de organização do trabalho e relacionamento entre as empresas. Esse modelo tem como objetivo aumentar a competitividade, aliado a flexibilidade que está presente nos sistemas. Neste sentido, a formação de redes surge como uma possibilidade de alcançar objetivos com o

menor custo, considerando os maiores benefícios. No entanto, quando os associados acreditam que não existem mais vantagens em permanecer na rede, eles acabam se desligando.

Na rede em estudo, a partir das entrevistas realizadas com A e B é possível compreender alguns fatores que contribuíram para o encerramento das atividades da rede. Para o entrevistado B, o principal motivo para o fechamento da rede está relacionado ao custo operacional que era muito elevado. Segundo ele, o custo aumentou a medida em que os associados começaram a sair, o que inviabilizava o funcionamento da rede. Nos últimos anos, a rede contava apenas com oito participantes que estavam ativos na rede.

No momento em que foram questionados, sobre a ausência de alguém responsável que fosse a busca de mais associados, informaram que isto não foi o problema, pois estavam sempre atrás de novos participantes para a rede, começaram com trinta e dois supermercados e estavam suficientemente no limite legal, mais como o município de Cascavel-PR tinha oito participantes eles criaram uma rede, e que os municípios de Marechal Cândido Rondon e Toledo também fundaram uma, pelo fato de ser mais próximos de seus supermercados, não precisando assim se deslocar a Céu Azul, pois onde era o centro de distribuição de mercadorias, estas redes duraram seis meses, o que causou o enfraquecimento da Superama.

De acordo com a entrevistada A acrescentou que sempre foram em busca de novos associados em outras cidades, mais que a questão logística influenciou muito, pois a sede da rede encontra-se no meio do oeste do Paraná e também o fato de haver diversos atacados na região, não era viável participar de uma rede pagando mensalidades se eles poderiam realizar compras nesses atacados sem ter uma grande diferença de preço os que eram praticamente os mesmos, diferente da entrevistada A o entrevistado B acha que a vinda desses atacados não influenciou no fechamento pois a rede já era um mini atacado.

Participar de reuniões de negociações é um fator muito importante para a sobrevivência da rede, segundo o entrevistado B os supermercados da região oeste a maioria são de origem familiar e que os administradores são os mais velhos, tais como pai ou avô e assim obtendo muitos conflitos de ideias, os mais novos participavam das reuniões mais sempre quem dava a resposta final eram os mais velhos havendo assim discordância de ideias. A entrevistada A relata que todos os associados eram convidados a participar das reuniões, porém nem todos estavam presentes, a rede possuía uma diretoria de compras a qual sempre estava presente nestas reuniões e que na ausência dos associados decidiam pelas compras realizadas na rede.

Dentre os aspectos todo e qualquer negócio tem pontos positivos e negativos, para a entrevistada A, a rede lhe trouxe como negativo, o fato de ter que se dividir entre o trabalho no supermercado e na rede, porém com relação à experiência adquirida foi excelente, agregando muito em sua vida profissional. Segundo o entrevistado B os pontos negativos eram os valores pagos mensalmente, o mesmo diz que a rede não era algo lucrativo, era apenas para os supermercados comprarem mais.

Sobre o lado positivo a entrevistada A relata que quando não se participa de uma rede a pessoa tem apenas uma única visão, vê somente o que está à sua frente e que a partir do momento que se têm experiência com outras pessoas abre-se um leque de informações. E com relação aos fornecedores a credibilidade foi muito grande porque veem a empresa com um potencial maior, fazendo com que conseguissem realizar compras de grandes volumes, por exemplo, cargas fechadas, com isto reduzindo o custo do produto isto fez seu supermercado crescer nesses treze anos, e este mérito é da rede que proporcionou sua profissionalização, não só se tratando como familiar mais sim como profissionais. Para o entrevistado B os pontos positivos foram as compras em conjunto, promoções tais como os sorteios, treinamentos para seus colaboradores e parcerias com diversos fornecedores.

De acordo com os entrevistados a rede sofreu prejuízos, que foi também um dos principais fatores causadores do fechamento, no entanto eles relatam que nos últimos dois anos o centro de distribuição foi assaltado duas vezes e que isto prejudicou muito a rede, fazendo com que só houvessem saídas e nada de lucro, levaram bens materiais onde estes foram recuperados, também uma certa quantia em dinheiro e diversas mercadorias trazendo enormes prejuízos a empresa. Outro ponto foi que com o encerramento das atividades o estoque que ficou parado gerando diversos impostos, os gastos com rescisões de contrato dos colaboradores da rede também eram elevados. Contudo a rede não ficará com pendências, pois com os bens que sobraram, tais como automóveis e estoque, pagará as dívidas por completo e o que sobrar será dividido entre os associados restantes, fechando assim suas contas.

Quando questionados sobre o que poderia ter sido feito para que a rede não fechasse o entrevistado B comentou que na sua opinião a rede já deveria ter encerrado suas atividades há mais de dois anos atrás, pois da maneira que estavam operando, com poucos associados a única solução seria associar-se a outra rede, o que não ocorreu, porque na região há poucos mercados, e os pequenos mercados não cooperam muito, então, neste caso, deveria haver, mercados de médio e grande portes para se conseguir um equilíbrio, mesmo sabendo que muitos deles já possuem sua própria autonomia e uma rede não compete a eles. Cada cidade

tem sua realidade, por exemplo, cooperativas que não deixam de ser uma associação, só que a diferença de redes para cooperativas é que realizam compras para todas as lojas, é como uma central de compras onde as lojas têm a obrigação de vender, e os associados da rede cada um tem sua realidade, um vende mais uma coisa do que a outra e isto não dá volume na compra, este também foi um problema de grande relevância. A diversificação de produtos na região é diferente de uma cidade para a outra, os supermercados da rede não tinham a política de obrigar o associado a vender, diz também o entrevistado B, “foi bom mais tem que saber a hora de parar”.

A entrevistada A salienta que, sem contar a questão econômica que o país enfrenta, o que pode ter sido crucial, relata também que os administradores deveriam ter tido um olhar mais profissional da organização, pois a impressão que se tinha é que dentro da rede a questão familiar era algo enraizado, o que levava a se cometer vários erros com relação a tomadas de decisões, que se focava muito em trabalho, compras, controle de estoque, movimentação financeira, entrada e saída de caixa, e deixava-se de lado, algo muito importante, que era o verdadeiro olhar administrador, que é extremamente importante, mesmo se tratando de negócios da família, ter habilidades o suficiente para emitir relatórios contábil, mensais, talvez semanais, o que poderia ter auxiliado na identificação do problema, inicialmente, e talvez com isso, o mesmo ter sido corrigido a tempo, não havendo resultados drásticos. O surgimento de atacados na região também contribuíram de forma significativa, com a queda dos associados juntando isto com o contexto econômico, que não era muito bom, ocasionou a este fechamento. Não era a intenção mais chega um ponto que tem que se “avaliar e agir com a razão e não com a emoção” finaliza a entrevistada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo abordou pontos muito importantes, mas pouco explorados nos estudos sobre redes de cooperação; os motivos que levaram uma rede de supermercados ao insucesso, cada empresa conhece seu limite e sabe até onde pode chegar. Entretanto pode-se observar que tudo que poderia ter sido feito para o não fechamento da rede, juntamente com seus associados foi bem planejado para que não houvessem prejuízos maiores a esta organização, ou seja, houve fechamento, não houve falência.

O objetivo deste estudo foi identificar os motivos que levaram a Rede Superama a não se sustentar ao longo prazo. Para tanto, a pesquisa é considerada um estudo de caso, onde a coleta de dados primários ocorreu através de entrevistas realizadas com os associados da rede,

como forma de conhecer os fatores que levaram ao fechamento da rede de acordo com os associados.

Os fatores mais importantes identificados foram o fato da rede não ter alguém para administrar especificamente, os próprios associados se dividiam entre seus supermercados e a rede, a vinda de atacados na região também foi fator fundamental, pois com os prejuízos sofridos e a desistência de associados ficou muito difícil manter as despesas fixas que a rede tinha. Da mesma forma características tais como falta de comprometimento de alguns associados, ponto de distribuição de mercadorias distantes de muitas das cidades fez com que a maioria fosse desistindo com o passar do tempo, limitando uma maior quantidade de compras de mercadorias não viabilizando lucros para os supermercados, tais fatores acabaram afetando as atividades da rede.

Por fim este artigo analisou especificamente o insucesso de uma única rede e verificou alguns fatores que são fundamentais na criação, decisão e gestão de uma empresa. A criação de uma rede de cooperação pode gerar diversos benefícios a seus parceiros desde que bem planejadas e cientes de atuarem conjuntamente no mercado para sua continuidade.

REFERÊNCIAS

ALVES, J.; MARQUES, J. M.; SAUER, I. **O papel das redes de cooperação na promoção da inovação e na modernização de clusters: o caso do projeto “casa do futuro”**. Disponível em <<http://www.apdr.pt/siteRPER/numeros/RPER06/portugues/art02.pdf>> Acesso em: 12 mar. 2017.

AMALDOSS, W; MEYER, R.J. RAJU, J.S. **A Collaborating to Compete. Marketing Science**, 2000.

AVELINO, E.; BARRETO, F.; NASCIMENTO, P. R. **Vantagens de estruturação em redes para a gestão de empresas: Estudo de Caso no setor de Supermercados**. Disponível em <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1327_Supermercados.pdf> Acesso em: 12 abr. 2017.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **A associação em redes de cooperação influencia os resultados de pequenas e médias empresas?** Disponível em <http://revistas.unisinos.br/index.php/ciencias_sociais/article/view/175> Acesso em: 12 abr. 2017.

CABRAL, A. B. A. R. **Redes de Cooperação: Análise das práticas de gestão em uma rede do setor varejista de supermercado na Paraíba**. Disponível em <<http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/handle/123456789/3911>> Acesso em: 22 mar. 2017.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**, 2002.

EBERS, M. **Explaining inter-organization network formation**, 1997.

GARCIA, F. A. L.; SAMBATTI, P. A.; SEVERGNINI, F. **Redes de cooperação de pequenos supermercados: Um estudo de caso da Rede Super Preço de Cascavel-PR**. Disponível em<http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/VIIISeminario/PESQUISA/ECONOMIA/ARTIGO_18.pdf> Acesso em: 12 abr. 2017.

GARETH, B. **Perfecting Partnerships. Professional Engineering**, 2005.

GUERRINI, M. F.; OLIVEIRA, F. R. **Características das tipologias de redes de cooperação entre empresas**. Disponível em<http://www.abebpro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR76_0616.pdf> Acesso em: 12 abr. 2017.

HITT, M. A.; DANCIN, M. T. **Partner Selection in Emerging and developed market contexts: Resource based and organizational learning perspectives**, 1998.

JARILLO, J. C. **On strategic networks**. *Strategic Management Journal*, 1998.

PARK, S. H; UNGSON, G. **Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure**. *Organization Science*, 2001.

RODRIGUES, Q. R. E. **Redes de empresas (SEBRAE)**. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sc/sebraeaz/portal-redeempresas,81bd5bb9a5204410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em: 12 abr. 2017.

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

WEGNER, D. **Desistência da cooperação e encerramento de redes interorganizacionais: Em que momento essas abordagens se encontram?** São Paulo, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.