

Área: Estratégia | Tema: Temas Emergentes em Estratégia

A GESTÃO DE REDES INTERORGANIZACIONAIS: O CASO DE UMA REDE DE SUPERMERCADOS

INTERORGANIZATIONAL NETWORK MANAGEMENT: THE CASE OF A SUPERMARKET NETWORK

Dalciomar Pimentel Borba, Juliano Nunes Alves e Eduardo Botti Abbade

RESUMO

A busca por novas estratégias de gestão com o intuito de aumentar a competitividade dentro do mercado em que atuam, as pequenas e médias empresas encontram nas redes interorganizacionais meios para alcançar objetivos que de forma isolada não teriam êxito. O objetivo da pesquisa foi entender como funciona a gestão dentro de uma rede formada por supermercados locais. O método se caracteriza por um estudo de caso único, descritivo e qualitativo, usando para coleta de dados entrevistas semiestruturadas e para análise de resultados utilizou-se o método de análise de conteúdo. Os resultados apresentaram a forma de governança compartilhada apoiada muito na tomada de decisão compartilhada e tendo na flexibilidade um fator importante para alinhar os objetivos comuns, é o que dá sustentação para a consolidação da Rede Super Sul, objeto do estudo.

Palavras-Chave: Redes interorganizacionais; Estratégias de gestão; Gestão de redes interorganizacionais

ABSTRACT

The search for new management strategies in order to increase competitiveness within the market in which they operate, small and medium enterprises find in interorganizational networks means to achieve goals that would not be successful in isolation. The aim of the research was to understand how management works within a network of local supermarkets. The method is characterized by a unique, descriptive and qualitative case study, using semi-structured interviews for data collection and for the analysis of results using the content analysis method. The results presented the form of shared governance based heavily on shared decision making and having flexibility as an important factor to align common goals, is what supports the consolidation of the Super Sul Network, object of study.

Keywords: Interorganizational networks; Management strategies; Management of interorganizational

networks

GESTÃO DE REDES INTERORGANIZACIONAIS: O CASO DE UMA REDE DE SUPERMERCADOS

1 INTRODUÇÃO

A competitividade nas empresas nas últimas décadas está presente independente do porte da empresa. Essa questão fica mais evidente do ponto de vista de como encontrar meios para que a empresa não perca mercado, tendo na falta de estratégias e de gestão um problema que impacta diretamente nos resultados da empresa. Sendo assim, o conceito de redes interorganizacionais e suas características vêm sendo estudados ao longo das últimas décadas por sua relevância e quantidade de empresas que buscam trabalhar de forma cooperada a fim de atingir seus objetivos corporativos.

As redes interorganizacionais, buscam alinhar as expectativas, as estratégias, o conhecimento e as estruturas das empresas participantes atendendo assim o objetivo de rentabilizar essas empresas e para que as necessidades de seus clientes sejam atendidas, (ALVES, 2016). Ao longo do tempo, o tema redes interorganizacionais na literatura é abordado em momentos diferentes, estudos que abordam formação, estudos que abordam desenvolvimento e gestão e estudos que tratam das falências e dissoluções das redes interorganizacionais (ALVES, 2013).

No Rio Grande do Sul as redes interorganizacionais, conforme dados da Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Turismo do Estado do Rio Grande do Sul (SEDETUR, 2019), a partir do programa de redes de cooperação já atua a mais de 15 anos contando atualmente com mais de 280 redes de cooperação envolvendo cerca de 8 mil empresas tornando-se referência nacional em cooperação empresarial.

Já no que se refere à gestão de redes interorganizacionais, Hibbert et al. (2008), argumentam que gestão em redes interorganizacionais é uma série de processos e práticas realizadas por um time de indivíduos, tendo como foco tanto a definição da direção a ser tomada por uma rede interorganizacional quanto a alocação e implementação de recursos para alcançar os objetivos.

No presente estudo, foi abordado o âmbito da gestão, o qual acontece após a formação da rede interorganizacional e é primordial para o desenvolvimento dos relacionamentos no longo prazo. E essa gestão será pesquisada no contexto de competitividade, sendo de um lado aspectos comportamentais da cooperação e liderança e por outro lado, no contexto estratégico/organizacional da governança.

Nesse contexto, o trabalho estudo buscou responder: Como acontece a gestão nas redes interorganizacionais? Com esse questionamento busca-se a partir das perspectivas comportamental e estratégica contribuir para os estudos do tema e fortalecer as redes no seu contexto, além do fortalecimento junto aos seus associados e sociedade. O objetivo geral da pesquisa foi o de entender a gestão de uma rede interorganizacional a partir dos prismas comportamental e estratégico.

Além disso a pesquisa desenvolve-se buscando entender como acontece a gestão através da governança, segue essas duas abordagens. A social buscando entender o ambiente relacional e como se dá as relações sociais e o comportamento dos atores, e a abordagem racional-econômica com o foco em como é construída a estratégia levando em consideração a vantagem competitiva e o poder de barganha.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico buscou construir uma ponte entre o problema central do trabalho com as teorias estudadas ao longo dos anos que estará discriminada no Quadro 1, estudos esses que tiveram início na década de 80.

Quadro 1 - Lista de teorias para classificação dos trabalhos

Núm	Teoria	Caracterização da Teoria
1	Dependência de recursos	Foco nos processos que levam as organizações a reduzir sua dependência do ambiente utilizando estratégias para aumentar seu poder através de relações interorganizacionais. Autores que representam um exemplo: Pfeffer e Salancik.
2	Redes	Foco em como a posição dos atores em relação a rede de relações, e o teor destas relações, afeta as oportunidades para ação. Autores que representam um exemplo: Powell, Burt, Bradach e Eccles.
3	Institucional	Foco no processo isomórfico que conduz a conformidade com ordens institucionalizadas ou similaridades entre organizações que as legitimam. Autores que representam um exemplo: Zucker, DiMaggio e Powell, Scott, Meyer e Rowan.
4	Política e Poder	Como relações interorganizacionais fomentam ou impedem o uso do poder e vice-versa. Autor que representa um exemplo: Zald
5	Estratégia	Como estratégias empresariais impactam nas relações interorganizacionais e nas redes, ou como os resultados destas relações afetam a posição estratégica das empresas e suas vantagens competitivas. Autores: Porter, Pfeffer e Teece.
6	Custos de Transação	Foco na comparação dos custos de transação em diferentes arranjos institucionais. Autor: Williamson.
7	Contingência	Foco nas condições contingenciais sob as quais eventos, ações e fenômenos ocorrem em contraste com aquelas em que eles não existem. Autores: Thompson, Woodward.
8	Decisão	Foco em como o processo decisório interno da organizacional impacta em seus parceiros de rede e nas suas políticas para ações e estratégias. Autor: Simon.
9	Ecologia das Populações	Como o ambiente influencia nas formas organizacionais, levando a extinção ou nascimento de novas formas. Autor: Laurence
10	Organização Industrial	Foco em como estruturas de mercado afetam a formação de parcerias entre organizações e vice-versa. Autor: Porter
11	Agência	Arranjos institucionais em que os atores utilizam relações para satisfazer seus próprios interesses sob condições de interesses divergentes e assimetria de informações. Autores que representam um exemplo: Eisenhart e Jensen.
12	Evolução	Foco no processo através do qual parceiros de relações interorganizacionais se mantêm ou são substituídos. Autores que representam um exemplo: Baum e Singh
13	Estruturação	Foco na dualidade das estruturas e ações na geração da ordem. Autor: Giddens.

Fonte: Adaptado em Oliver; Ebers (1998); Alves (2013); Alves (2016)

O quadro 1 apresenta as teorias mencionadas anteriormente com suas características e os exemplos de autores que estudaram respectivamente essas teorias. Porém a teoria que está sendo estudada no presente trabalho é a de Redes e mais especificamente Redes Interorganizacionais, a qual veremos a seguir, em razão de que as alianças e redes de cooperação são uma das estratégias que as empresas utilizam atualmente para obter vantagem competitiva e alcançar os seus resultados.

2.1 REDES INTERORGANIZACIONAIS

Em função dos estudos desenvolvidos ao longo do tempo, o tema redes é visto não apenas com um conceito, mas com várias perspectivas atuando em mais de um campo de estudo. As perspectivas dividem-se em: redes interorganizacionais, redes para a inovação,

economia da geografia, redes sociais, redes políticas, redes industriais, estudos comparativos, redes empreendedoras e teoria actor-network (ARAUJO; EASTON, 1996).

Sendo assim, o conceito de redes interorganizacionais é uma das perspectivas referente ao conceito de rede e a base que será desenvolvido o trabalho. Segundo Oliveira, Andrade e Cândido (2010) rede interorganizacional trata-se de uma estrutura organizacional na qual participam empresas que, em razão de limitações financeiras, estruturais ou de ordem dimensional, não conseguem assegurar suas condições de sobrevivência e desenvolvimento.

Já Tureta et al. (2009) define redes interorganizacionais como um arranjo organizacional formado por um grupo de autores que se articulam ou são articulados por uma autoridade, com a finalidade de realizar objetivos complexos e inalcançáveis de forma isolada.

Quanto à formação de redes Kogut (1988) em uma revisão teórica das principais razões para a formação de redes interorganizacionais, encontrou três motivações principais, que podem ser desdobradas ao ambiente de redes: custos de transação, que resulta num pequeno número de barganhas, comportamento estratégico que leva as empresas a tentar alcançar suas posições competitivas ou poder de mercado, e a questão do conhecimento ou aprendizagem organizacional, que resulta quando um ou todos os atores necessitam adquirir algum tipo de conhecimento crítico do outro ou quando um ator necessita manter sua capacidade, enquanto observa o conhecimento da outra empresa.

Levando em consideração que as organizações estão inseridas na sociedade e são dirigidas por metas, objetivos e tem suas atividades organizadas em um sistema cujas estruturas são deliberadas e coordenadas, além de estarem ligadas a um ambiente externo, o que as torna entidades sociais, (DAFT, 2002). Tendo o entendimento que as organizações são entidades sociais é preciso entender como as redes interorganizacionais influenciam nas suas relações.

Para a formação das redes interorganizacionais a confiança e a reciprocidade são condições essenciais ao processo de formação de redes. Sinteticamente, a confiança é um estado que envolve expectativas positivas sobre os motivos que o outro tem para com ele, em situações que acarretam risco (KRAMER; TYLER, 1996). Ela é, portanto, inseparável de seu contexto de incertezas objetivas ou percebidas.

Já pelo ponto de vista estratégico, são empresas com propósitos distintos, que fazem acordos de longo prazo para ganhar ou manter vantagem competitiva em relação àquelas que não estão organizadas em redes (JARILLO, 1988). Assim para que uma empresa obtenha vantagem competitiva no mercado em que atua, é preciso que se utilize de estratégias competitivas que são ações ativas ou passivas que propiciam uma posição favorável para enfrentar os desafios mercadológicos, (PORTER, 1980).

Com o intuito de obter vantagem competitiva as empresas buscam a possibilidade de aumentar o poder de barganha frente aos fornecedores, possibilitando um repasse de preços mais atrativos aos clientes e ainda assim garantir as empresas à geração da margem de lucro. As questões de estratégia no que se refere ao poder de barganha são explicadas pela teoria de Porter no contexto de competição. A teoria das cinco forças de Porter (PORTER, 1979) analisa a rivalidade competitiva, onde inclui a ameaça de produtos substitutos. Em razão dessas forças as empresas se obrigam a estarem atentas a sua posição no mercado. Sendo assim, a percepção empresarial sobre a concorrência tem influência direta na propensão para cooperar (RITALA, 2012).

Nohia (1992) destaca que para descrever padrões de organização utiliza-se tipicamente o termo rede. O aumento do interesse no estudo em redes para estudar o comportamento organizacional das empresas se deve a três razões principais:

- A primeira razão é que na última década houve um surgimento de novos padrões de concorrências, resultando na necessidade de adaptação das estruturas organizacionais. O modelo de organização anteriormente era baseado na hierarquia, porém com o acirramento da

concorrência a estrutura em rede contemplando ligações verticais e horizontais entre as empresas, mostrou-se mais adequada.

- Em relação à segunda razão, o desenvolvimento tecnológico se fez presente de uma forma mais efetiva, resultando um crescimento da tecnologia da informação (TI), o que gerou a difusão de arranjos produtivos mais desagregados, distribuídos e flexíveis, assim como uma comunicação mais ágil entre as empresas que compõem a rede.

- A terceira e última razão possui relação com estudos acadêmicos acerca do tema, que permitiram avanços teóricos, oferecendo uma base conceitual para o entendimento de arranjos organizacionais complexos (NOHIA, 1992).

Na perspectiva de redes interorganizacionais o que conduz as configurações interorganizacionais é um relacionamento de caráter cooperativo e recíproco entre empresas formalmente independentes. A criação das redes acontece quando duas ou mais organizações colaboram entre si em resposta a uma ameaça de desenvolvimento no seu ambiente, ou quando uma oportunidade se apresenta para essas organizações (ALVES, 2016).

Para Franco e Barbeira (2009), as redes interorganizacionais podem ser classificadas através da observação de quatro elementos-chave: cooperação, hierarquia, contrato e conveniência (FAGGION; BALESTRIN; WEYH, 2002). Desta forma o equilíbrio e a eficiência da cooperação estão diretamente relacionados às formas com que os agentes negociam, executam e modificam suas estratégias nas redes interorganizacionais (GUTH; SCHMITTBERGER; SCHWARZ, 1982).

Existem várias razões para as empresas cooperarem em redes horizontais. Com essas razões, ficam evidenciadas as diferenças de objetivos estratégicos que as empresas buscam, como as posições de mercado, as ações atuais e possíveis das outras empresas e o status corrente da própria empresa (KASA, 1999). A principal razão para as empresas cooperarem em rede segundo a teoria de dependência de recursos é a busca por meios valiosos que não possui.

A literatura tem produzido expressivas listas de razões pelas quais as organizações ingressam em redes por meio da perspectiva da teoria da dependência de recursos. Dividindo-se em duas principais razões: redes de conhecimento, onde o objetivo é aprender e adquirir conhecimentos e competências (LEI; SLOCUM, 1992) e redes de negócio, com a intenção de maximizar a utilização de recursos complementares (HARRIGAN, 1985).

A partir dos conceitos descritos acima e ao elaborar-se as revisões bibliográficas sobre o conceito de redes interorganizacionais apresentou-se duas abordagens bem distintas: a primeira com ênfase nos aspectos sociais que influenciam nas relações de negócios; a segunda abordagem focando nos princípios racionais e econômicos de se construir e participar de uma rede interorganizacional (TICHY, TUSHMAN, FOMBRUN, 1979; EBERS, JARILO, 1997; GIGLIO, KWASNICKA, 2005).

2.2 GESTÃO DE REDES INTERORGANIZACIONAIS

Em relação ao conceito de redes interorganizacionais um dos principais pontos é percebê-la enquanto uma nova empresa (ANTUNES; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010). A partir desse entendimento, a forma como a gestão e a governança são trabalhadas dentro da rede interorganizacional é um objeto de estudo interessante para compreender as relações do gestor da rede com os demais integrantes.

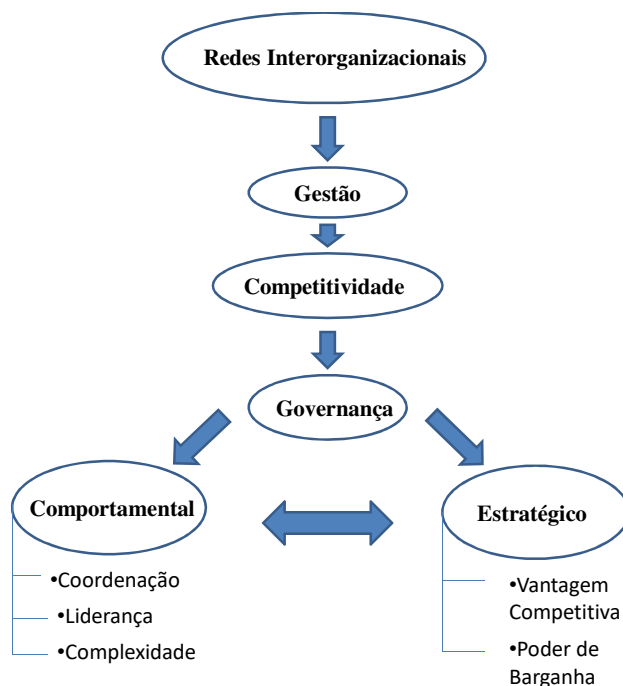
Seguindo a linha de pensamento que as redes interorganizacionais representam uma nova empresa, surge também a ideia de que essa nova empresa é uma nova forma de organização (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Os autores colocam que as práticas de gestão tradicionais que as empresas operam de maneira isolada, pouco contribuem para a gestão da rede interorganizacional devido a sua dinâmica mais flexível.

Levando em consideração esse contexto de nova organização e tentando compreender a gestão dessa nova organização surgiu um conjunto de estudos (ANTUNES; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010). Os autores enfatizam que esses estudos foram provenientes de diversas áreas de conhecimento, e que tais estudos contribuíram para a formação de um conjunto de características que diferenciam as redes de outras formas de organizações. Através dessas características em conjunto, é possível estabelecer critérios que dão forma a gestão das redes interorganizacionais, os quais estão a governança, que neste trabalho será estudado pelo viés comportamental e estratégico.

A governança pode ser definida como um modo de gestão que permite e garante o envolvimento dos atores da rede de forma coletiva nas ações buscando dar apoio na resolução de conflitos e alocação eficiente de recursos, ou seja, na coordenação e controle da ação conjunta em toda a rede (PROVAN; KENIS, 2008). Também Wegner; Pádula (2010) afirmam que o sucesso de uma rede interorganizacional está relacionado a adoção de práticas de gestão das redes interorganizacionais a partir da governança, devido a um maior alinhamento dos interesses individuais e coletivos.

A Figura 1 mostra como a gestão das redes interorganizacionais está ligada a governança, de modo que o estudo tem a perspectiva comportamental, tendo como foco a coordenação e a liderança, mas também pelo viés da estratégia, levando em consideração a busca pela vantagem competitiva e o poder de barganha.

Figura 1 - Construção do desenho da pesquisa



Fonte: elaborados pelos autores (2020)

A Figura 1 mostra que a partir da formação da rede interorganizacional, a gestão no contexto na competitividade, a governança se faz necessária para que a rede obtenha essa competitividade, seja pelo viés comportamental ou pelo viés estratégico da governança. Para Theurl (2005) e Granovetter (1985) a governança é a construção dos atores da rede, por meio de processos e estruturas sociais que sustentam a integração das ligações, inseridas em ambientes incertos e/ou de alta competitividade.

A Figura 1 também demonstra que o viés comportamental da governança é composto pelos itens coordenação e liderança. Nooteboom (2004), afirma que para consolidar a rede e viabilizar a execução de objetivos comuns a coordenação é necessária. Para Hastenreiter (2005, p. 99), coordenação é o controle e à orientação das ações entre os participantes. O autor ainda salienta que como as redes são constituídas por empresas independentes entre si, não havendo assim uma estrutura hierárquica, as relações são constituídas por objetivos comuns e alimentadas por relações de confiança.

Por haver uma complexidade da organização de uma rede diversos autores observam a necessidade de mecanismos de coordenação (JONES et al., 1997; GRANDORI; SODA, 1995). Assim sobre o critério comportamental é possível identificar dois aspectos relevantes para a gestão das redes: coordenação e liderança.

A partir dos aspectos de coordenação e liderança, fica mais evidente na gestão de redes interorganizacionais a necessidade da governança para que se tenham mecanismos de inclusão e exclusão de atores no grupo (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997). Em um contexto institucional particular, a perspectiva de governança centraliza-se sobre os atributos dos atores em rede e como acontecem seus relacionamentos (OLIVER; EBERS, 1998).

A liderança tem um papel fundamental na organização de rede. O desafio de fomentar a motivação, incentivar o crescimento e preservar a harmonia dos diversos atores envolvidos, são papéis fundamentais da liderança. Como a liderança é um fator relacional, os atos de influência geram reações nos liderados e essas, por sua vez, estimulam respostas nos líderes (ROBBINS, 2002). Assim, cabe à liderança a missão de compartilhar o poder e as informações estratégicas, a articulação das dimensões individual e coletiva e o processo de flexibilidade e pró-atividade da rede.

Outra linha de pensamento sobre liderança segundo Roth et al. (2012), diz que governança consiste na definição de critérios e regras para a tomada de decisão, ajuda na divisão das responsabilidades e colocar limites de autonomia na ação dos participantes. Com essa afirmativa, evidencia-se a importância da governança para o funcionamento de uma rede interorganizacional.

Outro viés em que a governança está inserida e faz toda a diferença para as empresas que estão organizadas em redes interorganizacionais diz respeito à estratégia que leva em consideração a vantagem competitiva e o poder de barganha. Em virtude da busca de objetivos comuns em redes interorganizacionais a estratégia deixa de ser construída de forma isolada e passa a ser planejada de forma coletiva. Para Porter (1985) existem três tipos de estratégias que podem ser usadas para aumentar a competitividade das empresas, elas incluem liderança de custos, diferenciação e foco, e as chamou de abordagens de Estratégia Genérica.

Com o intuito de reduzir custos e aumentar a escala de produção surge a necessidade de possuir um poder de barganha maior em relação aos seus fornecedores (PORTER, 1979). Levando-se em consideração essa afirmativa do autor, esse poder de barganha só é possível alcançar pela cooperação e ligação das redes interorganizacionais, devido a condição de realizar compras em uma maior escala frente aos seus fornecedores, podendo assim barganhar preços menores, obtendo assim vantagem competitiva.

3 MÉTODO

O método da pesquisa configura-se como um estudo de caso do tipo exploratório com abordagem qualitativa. Quanto aos meios de investigação, realizou-se uma revisão bibliográfica, que possibilitou a construção do referencial teórico sobre assuntos que estão relacionados ao tema em questão. Por fim, realizou-se uma pesquisa de campo para coleta de dados, por meio de entrevistas em profundidade, através de narrativas com roteiro semiestruturado.

3.1 ESTUDO DE CASO

Segundo Yin (2010, p. 39), (...) o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. Yin (2010) também salienta que quando se tem um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle, e faz-se uma questão do tipo “como” ou “por que”, ocorre um estudo de caso.

Segundo Yin (1981 a, 1981 b) deve haver estudos de caso com propósito descritivo, explanatório ou exploratório. Descritivo, quando o objetivo da pesquisa seja descrever um fenômeno quanto a sua incidência ou a predominância, ou quando certos resultados forem previsíveis. Explanatório, ocorre quando acontecimentos operacionais precisam ser entendidos como ocorreram ao longo do tempo, ao contrário de serem percebidos como meras incidências ou repetições. E exploratório que tem o objetivo de desenvolver hipóteses e proposições pertinentes a indagações adicionais, sendo este o estudo de caso abordado no presente trabalho.

A escolha pelo estudo de caso único se deve ao fato de que este é uma ferramenta decisiva para testar uma teoria bem formulada. Justifica-se o uso do estudo de caso único, pois o mesmo pode contribuir para embasar o conhecimento e construir a teoria (YIN, 2015).

O trabalho também foi desenvolvido com uma abordagem qualitativa. Esse tipo de abordagem é uma pesquisa que trabalha com o mundo dos significados, dos motivos, das crenças e valores, além das atitudes do ser humano. Ela precisa ser exposta e interpretada pelos próprios pesquisados em primeira instância, pois o nível de realidade não é visível (MINAYO, 2013).

3.2 REDE SUPER SUL

A Rede Super Sul iniciou suas atividades em 25 de agosto de 1997 com o objetivo de reunir, em uma só força, as potencialidades dos pequenos e médios supermercados da região na qual está inserida. Atualmente integram a Rede Super Sul, 17 associados, que mantêm sua autonomia financeira, administrativa e econômica, mas que, juntos, fomentam negócios, divulgam a marca e fortalecem suas empresas. No total, a Rede Super Sul conta com 25 lojas, distribuídas em 12 municípios: Ajuricaba, Augusto Pestana, Campos Borges, Catuípe, Chiapetta, Cruz Alta, Panambi, Pejuçara, Salto do Jacuí, Selbach e Tupanciretã.

3.3 COLETA DE DADOS

Para o desenvolvimento da coleta de dados aplicaram-se entrevistas em profundidade através de narrativas, que possuem como característica fundamental o foco em um assunto ou tema de conversa pré-determinado, além da tentativa de coletar reações e interpretações em uma entrevista relativamente aberta (HOPF, 2004).

Para Minayo, 2013 o roteiro semiestruturado é aquele que combina perguntas fechadas e abertas, onde o entrevistado não se prende as indagações formuladas, e assim tendo a possibilidade de discorrer sobre o tema em questão.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados ocorreu através de análise de conteúdo. Para Minayo (2001, p. 74), a análise de conteúdo é “compreendida muito mais como um conjunto de técnicas”. Para a autora, a análise de conteúdo constitui-se na análise de informações sobre o comportamento humano, o que possibilita uma aplicação bastante variada e que apresenta duas funções:

verificação de hipóteses e/ou questões e descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos. Essas funções podem ser complementares, com aplicação tanto em pesquisas qualitativas como quantitativas.

A partir de uma perspectiva qualitativa, para Minayo (2013), dentre os procedimentos metodológicos de uma análise de conteúdo utilizados destaca-se os seguintes: categorização, onde se decompõe o material a ser analisado em partes. A inferência, onde se deduz de maneira lógica algo do conteúdo que está sendo analisado. A descrição reporta os resultados para análise. Outro procedimento é a interpretação que consiste em relacionar as estruturas semânticas com as estruturas sociológicas.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

A análise de resultados segue a ordem à qual o estudo foi estruturado, tendo como variáveis liderança, coordenação e complexidade no aspecto social, além de vantagem competitiva e poder de barganha no aspecto econômico. O intuito é entender como essas variáveis representam para o aumento da competitividade através da governança, e assim compreender os ganhos que o modelo de governança beneficia a gestão da rede.

4.1 GOVERNANÇA

Segundo as entrevistas, a gestão da Rede Super Sul sempre procurou se estruturar de uma forma que estivesse presente o presidente, o vice-presidente, o tesoureiro e os demais cargos para que de forma sistemática ficasse organizada. Além dessa estrutura, para que ocorram encontros entre os associados, toda segunda-feira acontece reuniões com pautas pré-definidas, além de outras demandas que surgem no decorrer da reunião. Nas reuniões em que a pauta está relacionada a questões mais do andamento do dia a dia, geralmente quem participa são os membros da diretoria, além de alguns associados ligados mais as questões comerciais, como: decisões administrativas, negociações de produtos e campanhas promocionais.

A rede procura realizar a gestão e as tomadas de decisão de forma compartilhada. Conforme um dos entrevistados, essa foi a forma mais eficiente e justa para que não houvesse conflitos dentro da rede, ou aqueles que surgissem fossem de fácil resolução. Também fica claro que a rede possui uma estrutura de gestão para questões administrativas e de andamento de processos através da sua diretoria para o andamento das atividades do dia a dia.

Para Provan e Kenis (2007) a governança compartilhada é um dos três modelos básicos de governança, onde a partir desses podem ser gerados modelos híbridos que são: governança compartilhada, governança com organização líder e governança através de uma organização administrativa da rede (OAR). Além disso diferentes motivos levam a utilização da cada um desse modelos, e nenhum é necessariamente superior em todas as situações.

Governança compartilhada é o modelo mais simples, onde os grupos de organizações trabalham coletivamente como uma rede, mas não possuem uma estrutura de gestão formal e exclusiva. Porém no caso da Rede Super fica evidenciado que os modelos híbridos citados por Provan e Kenis (2007) estão presentes, pois segundo os autores, uma rede com governança compartilhada pode instituir uma OAR para lidar com aspectos e atividades específicas, ao mesmo tempo que mantêm a forma parcialmente compartilhada para que continue havendo um nível de participação dos atores da rede nas decisões.

Outro ponto exposto em relação a governança está relacionado ao ganho que esse modelo compartilhado trouxe para aos associados, que está ligado principalmente a troca de informações e o aumento do conhecimento coletivo dos atores. Esse aumento de conhecimento está descrito no estudo realizado por Balestrin, Vargas e Fayard (2008) onde os autores verificaram que as redes são espaços para troca de experiências e conhecimentos.

4.2 LIDERANÇA

A tomada de decisão é primordial para o gestor da rede alinhar os objetivos comuns. Assim, pretende-se entender como o gestor da rede trabalha a liderança, e quais características que o líder da rede deve ter para que a tomada de decisões contemple todos os atores presentes na rede. Como resposta a esse entendimento segue um trecho das entrevistas:

O líder necessita de um poder de avaliação e decisões assertivas, para que seja do entendimento de todos que foi tomada a melhor decisão. Ter a consciência que precisa demandar mais tempo para atender os interesses da rede, principalmente participando de reuniões e eventos, que precisa estar presente para representar os demais associados, repassar os seus conhecimentos para que todos tenham as informações disponíveis para implantar de forma harmônica em todos os participantes, e principalmente muita flexibilidade para que não haja conflito entre os demais participantes.

Foi levantado na pesquisa em relação a tipos de liderança dentro da rede, que para os entrevistados existe mais de um tipo de liderança, muito em função do perfil de cada associado. Cada um buscando novas tendências de acordo com a área que mais atua ou que tem mais conhecimento. Também foi argumentado que a liderança é difícil de ser trabalhada em razão de que dentro da rede existem vários líderes das suas empresas, o que segundo os entrevistados o líder necessita de maior conhecimento dos processos para alinhar o restante dos atores da rede.

Segundo Cox, Pearce & Sims (2011) existem quatro tipos de liderança; diretiva, transacional, transformacional e empoderadora, além de que mais um tipo é adicionado à proposta; liderança complexa, considerando-se que é altamente provável o surgimento de condições e situações imprevisíveis em razão de que as inter-relações são sistemas adaptativos complexos (ARBAIZA, 2009; UHL-BIEN & MARION, 2008).

Como nas entrevistas ficou claro a pluralidade de tipos de liderança, e fazendo um paralelo com o referencial teórico, o tipo de liderança transformacional é a que mais se alinha com as características da Rede Super Sul, principalmente no que diz respeito a ao comportamento principal que é o de fornecer visão, conhecimento, além de considerar o contexto de unificar o grupo em prol dos objetivos comuns. O Quadro 2 descreve os tipos de liderança bem como suas características.

Quadro 2 – Tipos de Liderança e suas características

Tipos de liderança	Características
Diretiva	<ul style="list-style-type: none">• Liderança que depende inicialmente da posição de poder ou poder legítimo e também pode incluir poder coercitivo.• Pressupõe que o comportamento do seguidor seja através dos comportamentos do líder, como envio, atribuição de objetivos, treinamento e direção.• Os comportamentos que representam esse tipo de liderança são principalmente a emissão de comandos, a atribuição de metas e o uso do poder.• As situações em que esse estilo de liderança seria exigido estariam na fase inicial de formação de grupos ou redes
Transacional	<ul style="list-style-type: none">• Inclui comportamentos de fazer acordos e transações, monitoramento de transações e fornecimento de recompensas contingentemente• Exigida principalmente quando há uma expectativa de recompensa, quando se precisa avaliar o desempenho.• Será necessária nas fases do relacionamento, quando as rotinas forem a única maneira de transferir conhecimento, principalmente tácito.

Transformacional	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamento principal é fornecer visão, expressar ideais, comunicação e gerar inspiração. • É valorizado em contextos interorganizacionais é quando você precisa unificar um grupo em torno de um objetivo. • O líder leva os funcionários a se envolverem com seus interesses pessoais nos objetivos do grupo e da organização, relacionados à confiança, autoeficácia, motivação e desempenho no trabalho. • Surge em situações de fortalecimento de relacionamentos de longo prazo, quando o curso de uma ação precisa ser alterado e quando o status da inter-relação é desafiado.
Empoderadora	<ul style="list-style-type: none"> • Promove a auto liderança e autonomia, o trabalho em equipe, estabelece desenvolvimento autônomo e relações de trabalho e nas situações necessárias principalmente quando é necessário fortalecer o conhecimento dos seguidores e participantes. • Útil nos contextos de relações entre organizações nas ações de conhecimento compartilhado, principalmente na manutenção e fortalecimento de oportunidades de intercâmbio. • Projetar procedimentos tecnológicos dentro da rede que fortaleçam o grupo e cada um dos participantes.
Complexa	<ul style="list-style-type: none"> • um processo dinâmico que emerge da interação entre as pessoas e transcende as capacidades individuais e de grupo.

Fonte: elaborados pelos autores (2020)

Em relação a como o líder consegue gerir os interesses pessoais de forma que não esteja em conflito com os interesses coletivos, a união e a flexibilidade mais uma vez foi citada como primordial para que os objetivos da rede sejam alcançados, como está descrito no trecho abaixo.

A união é o principal fator. Usar a flexibilidade, para que todos entendam que sendo um só seria a grande diferença da rede. Além de que na rede também existe um conselho de ética para que os interesses da rede se sobressaíssem em relação aos interesses individuais.

A partir das respostas obtidas através das entrevistas se faz um paralelo com que Perez (2017) descreve, que diferentes variáveis como o caráter hierárquico, o tipo de relacionamento de cooperação estabelecido, o número de organizações participantes, o setor no qual as redes são estabelecidas, entre outras, é o que determina a liderança nas relações interorganizacionais, além de que essa liderança pode assumir um ou outro estilo dependendo da situação, contexto ou o momento em que a rede se encontra.

4.3 COORDENAÇÃO

Em relação aos processos, os mesmos são coordenados por uma gerente administrativa que tem como atribuições principais a organização das promoções, produtos que irão para encarte, bem como a logística, armazenamento e distribuição dos produtos para os associados. Apesar dessa estrutura, a rede em alguns momentos sente dificuldade em coordenar os processos de forma que todos os atores sejam contemplados, isso muito se dá em razão da autonomia que cada integrante tem em função das demandas individuais de cada empresa.

Para Nassimbeni (1998) o elemento mais crítico para o estabelecimento de redes é a coordenação entre as unidades pois mantem a sua autonomia por mais interdependentes que possam ser. Sendo assim a coordenação da rede procura trabalhar a autonomia dos associados de maneira que, como na tomada de decisão os mesmos participem de forma compartilhada na implementação dos processos administrativos da rede.

A Rede Super iniciou suas atividades com o objetivo de reunir, em uma só força, as potencialidades dos pequenos e médios supermercados da região na qual está inserida.

Atualmente integram a Rede Super Sul 17 associados, que mantêm sua autonomia financeira, administrativa e econômica, mas que, juntos, fomentam negócios, divulgam a marca e fortalecem suas empresas. Nesse pequeno trecho do histórico da Rede Super Sul fica claro o objetivo de reunir forças, mas também a questão da autonomia financeira e administrativa.

Empresas vinculadas a redes mantem-se independentes e autônomas, ainda que haja cooperação e objetivos comuns. Assim com base nessas características as redes de empresas demandam de modelos diferenciados de gestão e coordenação. Segundo Verschoore e Balestrin (2008b) a gestão da rede é o elo entre a estratégia e a estrutura e a obtenção de dos benefícios viabilizados através da cooperação. Em síntese a criação de mecanismos formais de coordenação e controle são estimulados pela interdependência das empresas em uma rede e os riscos relacionais.

4.4 COMPLEXIDADE

Conseguir conciliar os interesses de todos os integrantes da rede é um dos motivos da complexidade das redes, além de que alguns objetivos mais complexos dificilmente as empresas alcançariam êxito de forma isolada. Essa afirmativa vem ao encontro a definição de rede segundo Tureta, Rosa e Ávila (2009) rede é um arranjo organizacional formado por um grupo de atores, que se articulam ou são articulados por uma autoridade com a finalidade de realizar objetivos complexos e inalcançáveis de forma isolada.

No estudo realizado ficou evidenciado nas entrevistas que em razão dos integrantes serem empresas já consolidadas no mercado em sua maioria, ou seja, a maturidade leva a uma complexidade maior, o que torna essa aliança mais evoluída e complexa, o grau de formalização dos processos terá um nível de exigência maior (MEYER e ROWAN,1977).

A formação do preço de venda é um exemplo que gera complexidade dentro da rede, levando-se em consideração que a compra é feita de maneira conjunta, porém cada empresa possui o seu custo operacional e tributário, precisando assim estipular o seu preço de venda, o que não é proibido dentro da rede, até para que não se forme a ideia de cartel, com exceção daqueles produtos que farão parte de uma estratégia de promoção em conjunto.

Para trabalhar essa complexidade, primeiramente coordena-se o repasse do preço de compra para o setor comercial de cada integrante daqueles produtos que não farão parte de uma ação de venda em conjunto, e posterior a isso alinha-se as promoções que estarão no encarte promocional, tudo isso sendo tomada as decisões em conjunto nas reuniões semanais.

4.5 VANTAGEM COMPETITIVA

A visão referente a vantagem competitiva para a Rede Super Sul começa em relação a compra de produtos em larga escala para que os custos diminuíssem e conseqüentemente conseguissem preços competitivos para repassar para seus clientes.

Outro ponto que foi levantado como um dos principais, se não o principal, foi em relação a se conseguir uma mídia de qualidade, com grande abrangência, mas que ficasse em um valor acessível para os integrantes da rede, valores esse que de forma isolada não conseguiriam disponibilizar. Nessa questão foi mencionado que a rede sempre está aberta a novos associados, porém o que limita um pouco esse aumento é a abrangência da mídia de televisão, em função da cobertura local da principal emissora, levando-se em conta que se o futuro associado não estiver na mesma cobertura não terá a propaganda repassada para seus clientes, o que torna inviável o ingresso na rede.

O conhecimento e a troca de informações que obtiveram através dessa aliança também é considerado como uma vantagem competitiva pelos atores da rede. Através de cursos, visitas técnicas, feiras e troca de experiências entre eles, mas também o contato com outras redes com

representatividade estadual através AGAS que é a Associação Gaúcha de Supermercados e a ABRAS sendo a Associação Brasileira de Supermercados.

Através dessas redes de relacionamentos, hoje a Rede Sul também faz parte da Redecen (Central de Redes de Supermercados do Rio Grande do Sul) com sede em Porto Alegre, a qual hoje conta com 19 associados que são redes de supermercados de todo o Rio Grande do Sul. Fazer parte dessa grande rede, é um dos pontos mais positivos destacados, principalmente no que diz respeito a maior oportunidade de contato com redes maiores do centro do país, buscando assim inovações na gestão como um todo através da troca de conhecimentos e informações.

O ingresso na Redecen proporcionou outra vantagem competitiva em relação aos concorrentes que não estão organizados de forma cooperada, que foi uma grande negociação com as bandeiras de cartões de crédito, onde houve nessa negociação uma redução de mais de 50% na cobrança das taxas, o que proporciona uma redução no custo de transação. Mesmo que as grandes redes também possuam poder de barganha para negociações com as bandeiras de cartão de crédito, para a Rede Super Sul em função de que os participantes são empresas locais e com fidelidade dos clientes em razão de serem empresas locais, esse repasse da diminuição do custo para o cliente faz com que seja um diferencial para os associados.

4.6 PODER DE BARGANHA

Em relação ao poder de barganha mais especificamente, dois pontos foram descritos com uma importância mais relevante. O primeiro diz respeito ao poder de barganha em relação aos fornecedores, onde comprando em maior quantidade, conseqüentemente o custo da negociação irá reduzir. Segundo Porter (1979) descreve o poder de barganha em relação ao fornecedor como uma das suas cinco forças competitivas.

Já a outra grande vantagem que o poder de barganha representou para a rede, foi a negociação e a divisão dos custos referente a mídia da TV, que hoje representa um investimento elevado, principalmente para pequenas e médias empresas, mas que se negociada em conjunto se torna um valor acessível, porém chegando a um número expressivo de clientes.

Hoje a Rede Super Sul consegue planejar de maneira mais eficaz as promoções que irão fazer parte da nova campanha promocional, bem como manter um ciclo de promoções, o que é bastante comum em redes do varejo. Isso se dá por razões como; a certeza da entrega por fornecedores com capacidade de produção e logística, a própria logística dos associados que buscam essas mercadorias no centro de distribuição da rede, o que gera agilidade no recebimento das mercadorias da promoção além do rápido abastecimento dos pontos de venda.

Além das variáveis citadas acima, o conhecimento adquirido através da cooperação e troca de informações dentro e fora da rede, também é visto como um poder de barganha, tanto em relação aos fornecedores, bem como em relação aos clientes também. Isso se dá em razão de que os associados conseguem inovar o seu ponto de venda, bem como melhorar a forma de comunicação para melhor demonstrar seus produtos e serviços.

5. CONCLUSÕES

O trabalho limitou-se ao estudo de um caso único tendo como objeto do estudo a Rede Super Sul. A escolha dessa rede se deu em razão de ser reconhecida na região que está localizada, tendo como integrantes empresas também consolidadas na região de atuação da rede. Através da pesquisa inicialmente destaca-se que o caso da Rede Super Sul é um exemplo de rede interorganizacional onde as características mais trabalhadas na formação dessas redes estão presentes, como por exemplo, a forma de governança compartilhada, a liderança gerindo conflitos de forma flexível, a coordenação tendo papel importante para alinhar os objetivos, a

complexidade de ter várias empresas com objetivos distintos, o poder de barganha e vantagem competitiva como objetivos econômicos.

A gestão da Rede Super Sul acontece através de uma governança compartilhada, onde a busca das informações e conhecimentos para gerar aprendizado, se dá a partir da participação em feiras, palestras, encontros com outras redes do setor. Ficou evidenciado nas entrevistas que a forma de governança compartilhada, utilizando-se muito a questão da união, e tendo na flexibilidade o ponto chave para que conflitos não atrapalhem os objetivos da rede, auxilia também na forma com que os gestores buscam alinhar os objetivos comuns da rede com os objetivos individuais de cada associado.

A forma para alinhar esses objetivos, foi descrito como um processo de gestão onde as decisões mais importantes ou de um âmbito mais corporativo, são tomadas de maneira conjunta, em assembleias e por meio de votação, tendo como diferencial a participação maciça dos associados. Porém, também foi descrito que existe uma flexibilidade para aqueles assuntos mais relacionados a questões comerciais, como produtos que estão em promoção, formação de preços, que são assuntos discutidos mais com os setores comerciais de cada integrante. Também a flexibilidade foi descrita como fundamental nesse processo de alinhamento dos objetivos, assim como o entendimento que somente havendo união dos atores da rede, é que o alcance dos objetivos seria possível.

A gestão da área de compras que está ligado ao setor comercial está sempre a procura por uma compra em escala maior para se reduzir o custo da compra, bem como a busca por novos conhecimentos, e realiza isso firmando negociações com fornecedores parceiros e possuem condições de cumprir preços negociados e produção compatível para a entrega no prazo estipulado.

Outra preocupação dos gestores da rede é a de conseguir um marketing compartilhado para que se aumente a abrangência da mídia, bem como, que fique um valor acessível para cada participante. Para isso mantém uma mídia semanal com a divulgação das promoções que também são planejadas semanalmente.

Chega-se ao entendimento de que as implicações gerencias descritas no estudo, pode contribuir para que a Rede Super Sul continue dando ênfase na governança compartilhada, de modo que segundo seus gestores, esse modo de gestão se mostrou eficaz ao longo dos anos, e assim consolidando a rede.

A pesquisa alcançou o objetivo proposto em relação de como se dá a gestão da rede, demonstrando que a liderança usando seus conhecimentos consegue de forma flexível alinhar os interesses da rede. Além disso compartilhando a tomada de decisão, faz com que a governança compartilhada aumente a competitividade da rede a partir das variáveis de liderança, coordenação, complexidade, poder de barganha e vantagem competitiva.

A partir desse trabalho, levando-se em consideração o ingresso da Rede Super Sul na Redecen, sugere-se para trabalhos futuros, o estudo de como está alinhado ou vem sendo alinhado a gestão da Rede Super Sul, com a Redecen, levando-se em consideração a proporção maior dos envolvidos nessa grande rede das redes do Rio Grande do Sul.

REFERÊNCIAS

- ALVES, J. N. & PEREIRA, B, A, D. Análise das publicações nacionais sobre estudos em relacionamentos interorganizacionais 2004-2009. **Revista de Administração e Inovação**. 10(20), 169-198. 2013.
- ALVES, JULIANO. O processo de desenvolvimento e mudança das redes interorganizacionais. Tese (Doutorado em Administração) – **Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração Gestão Organizacional, Universidade Federal de Santa Maria**. Santa Maria, p.34.2016.

ARAUJO, L.; EASTON, G. Networks in Socio-Economic Systems: A Critical Review. In: Sage (Ed.). **Networks Marketing**. London: D. Iacobucci, 1996, p. 63-107.

ARBAIZA, L. (2009). Liderança e complexidade: uma nova visão para a gerência. **América Economia**. Disponível em <http://mba.americaeconomia.com/articulos>. Acesso em 18/11/2019.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L.M.; FAYARD, P. Knowledge creation in small-firm network. **Journal of Knowledge Management**, v.12, n.2, p.94-1-6, 2008.

BALESTRIN, ALSONES; VERSCHOORE, J. R. Redes de Cooperação Empresarial: estratégias de gestão na nova economia. Porto Alegre: **Bookman**, 2008.

BASS, B. & RIGGIO, R. Liderança Transformacional. Mahwah, NJ: Lawrence **Erlbaum Associates**. (2006).

COX, J., PEARCE, C. & SIMS, H. Rumo a uma agenda mais ampla de desenvolvimento de liderança: Estendendo a dualidade transacional - transformacional tradicional, desenvolvendo habilidades de liderança, fortalecendo a liderança e as diretrizes. In: SE Murphy & RE Riggio (Eds.), O futuro do desenvolvimento da liderança: 161-179. Nova York: **Taylor & Francis Group**. 2011.

DAFT, Richard L. **Organizações: teoria e projetos**. Pioneira Thomson Learning, 2002.

EBERS, M.; JARILLO, J. The construction, forms and consequences of industry networks. **International Studies of Management and Organizations**, v.27, n.4, p.3-21, 1997.

GIGLIO, E.; KWASNICKA, E. O lugar do consumidor nos textos sobre redes. **XXIX Congresso ENANPAD**, ANPAD, Brasília, 2005.

GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure: A Theory of Embeddedness. **American Journal of Sociology**, v.91, n.3, p.481-510, 1985.

HARRIGAN, K. R. Strategies for Joint Ventures. 1. ed. **Lexington Books**: Lexington, MA, 1985.

HIBBERT, P.; HUXHAM, C.; SMITH RING, P. Managing collaborative inter-organizational relations. In: CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; SMITH RING, P. The Oxford handbook of inter-organizational relations. **Oxford: Oxford University Press**, 2008. p.390-416. [DOI: <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199282944.003.0015>]

HOPF, C. Qualitative interviews: An overview. In: UWE, F.; KARDOFF, E. V., et al (Ed.). A Companion to Qualitative research: **SAGE Publications Ltda**, 2004. P.448.p.

JARILO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 9; p. 31-41, 1988.

JONES, C.; HESTERLY, W.; BORGATTI, S. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Review**, v.22, n.4, p.911-945, Oct. 1997.

JONES, C.; HESTERLY, William S.; BORGATTI, S.; A General Theory of Network Governance: Exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Review**, [s.l.], v. 22, n. 4, 1997.

KASA, Ville-Pekka. Networks of alliances. In: **Seminar in Business Strategy and International Business**. 1999.

KOGUT, B. Joint Ventures: Theoretical and empirical perspectives. **Strategic management Journal**, New Jersey, USA, v. 9, n.4, p. 319-332, July/Aug.1988.

KRAMER, R. M.; TYLER, T. R. Whither Trust? In: KRAMER, R. M., TYLER, T. R. Trust in organizations: Frontiers of Theory and Research. 1. ed. **Thousand Oaks**: Sage, 1996, p. 1- 15.

LEI, D.; SLOCUM, J. W. Global strategy, competence-building and strategic alliances. **California Management Review**, Berkeley Califórnia, USA, v. 35, n. 1, p. 81-97, fall 1992.

MAYNTZ, Renate. Modernization and the logic of interorganizational networks. **Knowledge and Policy**, v. 6, n. 1, p. 3-16, 1993.

MCKINSEY, C. Investor opinion survey on corporate governance. **London, Mckinsey & Co**, 2002.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v.83, n.2, p.340-363, 1977.

MINAYO, Maria Cecília de Souza et al. Pesquisa social: teoria, método e criatividade (Org.). **Vozes**, 2010.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. In: **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 2016. p. 95 p-95 p.

NASSIMBENI, G. Network structures and co-ordination mechanisms: a taxonomy. **International Journal operations & product management**, v.18, n.6, p.538-544, 1998.

NOHIA, N.; ECCLES, R. G. Networks and organizations: structure, form, and action. **Boston: Harvard Business School Press**, 1992. 544p.

OLIVER, A.; EBERS, M. Networking network studies: an analysis conceptual configuration in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, v.19, n.4, p.549-583, 1998.

PEREZ, Gustavo Adolfo Esguerra. Liderazgo y conocimiento compartido en contextos interorganizacionales. **Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión**, v. 25, n. 1, p. 151-160, 2017.

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva–Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 18ª Edição. **São Paulo-SP: Campus**, 1986.

PORTER, Michael E. How competitive forces shape strategy. In: **Readings in strategic management**. Palgrave, London, 1989. p. 133-143.

PROVAN, K.; 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.

Rede Super Sul. Disponível em: <http://www.redesupersul.com.br/institucional>. Acesso em 23/06/2019.

RITALA, P. (2012). Coopetition strategy? When is it successful? Empirical evidence on innovation and market performance. **British Journal of Management**, 23(3), 307-324.

ROTH, Ana Lúcia 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**, v. 47, n. 1, p. 112-123, 2012.

SEDETUR. **Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Turismo**. Disponível em: <https://sedetur.rs.gov.br/redes-de-cooperacao>. Acesso em 23/06/19.

THEURL, Theresia. From corporate to cooperative governance. **THEURL, T. Economics of interfirm networks**. Tübingen: **Mohr Siebeck**, p. 149-192, 2005.

TICHY, M.; TUSHMAN, M.; FOMBRUN, C. Social networks analysis for organizations. **Academy of Management Review**, v.4, n.4, p.507-519, 1979.

TURETA, César; ROSA, Alexandre Reis; ÁVILA, Silvio César. Da teoria sistêmica ao conceito de redes interorganizacionais: um estudo exploratório da teoria das organizações. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 4, n. 1, p. 1-16, 2006.

VERSCHOORE, J.R. BALESTRIN, A. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. **Revista de administração da USP-RAUSP**, v.1, n.1, p.1-21, 2008b.

YIN, Robert K. The case study as a serious research strategy. **Knowledge**, v. 3, n. 1, p. 97-114, 1981.

YIN, Robert K. The Case Study Crisis: Some Answers. **Administrative Science Quarterly**. **Cornell University**, v. 26, 1981.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.