

ANÁLISE DOS GANHOS COMPETITIVOS EM UMA REDE DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL (RCE) DE FARMÁCIAS DO ESTADO DE GOIÁS

Ernane Rosa Martins (IFG) ernane.martins@ifg.edu.br
Solange da Silva (PUC-GO) solansilva.ucg@gmail.com

Resumo

O objetivo deste trabalho é identificar e analisar quais são os ganhos de competitividade em uma RCE de Farmácias do Estado de Goiás. A metodologia usada foi a de estudo de caso com ênfase qualitativa. Os resultados revelaram que os ganhos existentes na rede estudada foram: maior poder de mercado, geração de soluções coletivas, redução de custos e riscos, acúmulo de capital social, aprendizagem coletiva e inovação colaborativa.

Palavras-Chaves: Rede de cooperação empresarial, Gestão, Relações interorganizacionais, Ganhos competitivos.

1. Introdução

Relações interorganizacionais (RIOS), o estudo de alianças estratégicas, joint ventures, parcerias, redes e outras formas de relacionamento entre organizações são um campo muito atual de estudo (CROPPER, 2014). As joint ventures são parcerias em que as empresas alocam um monte de recursos para a criação de uma nova organização legalmente estabelecida e pode ser permanente ou não.

Esta pesquisa se justifica pela necessidade de manutenção e apoio às pequenas empresas. Vale ressaltar que o desenvolvimento de redes interorganizacionais é um vector essencial para reduzir a vulnerabilidade dessas empresas e, simultaneamente, construir bases sólidas para promover a sua sobrevivência. Na última década, a cooperação assume maior importância devido à dificuldade para as empresas para atender as demandas competitivas sozinhas. A cooperação Inter organizacional resulta da evolução deliberada das relações entre as organizações autônomas para alcançar as metas individuais e coletivas (SCHERMERHORN, 1975). Cada vez mais, as empresas perceberam as vantagens de estabelecer alianças com o outro para formar redes. Estas redes de cooperação entre empresas desempenham um papel estratégico para as empresas a acessar tecnologias, informação, mercados e recursos,

aumentando assim os seus conhecimentos, as suas experiências e obtenção de economias de escala e escopo, bem como vantagens competitivas (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Para Balestrin e Verschoore (2008), existem seis ganhos competitivos que facilitam o entendimento sobre os resultados das redes de cooperação, advindos da relação que os associados podem ter, tais como: maior escala e poder de mercado; geração de soluções coletivas; redução de custos e riscos; acúmulo de capital social; aprendizagem coletiva e inovação colaborativa por meio de redes de cooperação.

O objetivo deste trabalho é identificar e analisar quais são os ganhos de competitividade em uma RCE de Farmácias do Estado de Goiás. Assim, com base no acima exposto, este artigo está dividido em cinco seções, na presente seção apresenta além da introdução, a definição do problema de pesquisa, o objetivo, a justificativa e importância do estudo e da estrutura desta pesquisa. A Seção 2 apresenta o quadro teórico, com a formação de uma base conceitual e teórica, fornecendo subsídios para o desenvolvimento deste estudo. A Seção 3 apresenta o método utilizado e os procedimentos técnicos e metodológicos utilizados para o estudo. A Seção 4 apresenta a análise e discussão dos resultados obtidos na pesquisa. Finalmente, na seção 5 mostra as relações identificadas entre os construtos utilizados e o caso estudado na pesquisa.

2. Referencial Teórico

Organização é uma palavra que vem do grego Organon, significando órgão ou instrumento. A organização, como uma função administrativa, é uma atividade básica da administração, e as pessoas são agrupadas para realizar tarefas inter-relacionadas.

No final do século XIX, a indústria encontrou os conceitos de Henry Ford (1863 - 1947), que começou como um mecânico e veio para revolucionar a indústria automóvel. Produção em massa, de ciclo de produção, produção em massa, linha de montagem, economia, intensificação e de produtividade eram princípios adotados definitivamente por Henry Ford (CARVALHO, 2005).

A partir do final do século XX, por volta da década de 1970, com a crise do petróleo, houve uma necessidade de avanços na reorganização dos modelos de gestão. Novas estratégias foram inovadas e as ligações entre as empresas mudaram. Aconteceu pós-fordismo chamado, com a adoção de atenuação, relações de trabalho, relações de consumo, as empresas se adaptarem aos novos concorrentes e a produção em massa foram questionados.

Abordar a questão da mudança organizacional, consiste em que o conhecimento do ambiente e do clima, bem como conscientes dos mecanismos de cenários de mudanças, os gestores devem incorporar novos valores éticos e humanísticos e dominar conceitos filosóficos, sociais e políticos para conduzir as necessárias mudanças perceptíveis organizacionais entre o antigo e o moderno. Pequenas e médias empresas precisam estar atentas às mudanças que ocorrem ao seu redor (WOOD JR, 2009).

Para a Batalha e Rachid (2008), estudos organizacionais procurar identificar comportamentos regulares e universais que são repetidas em qualquer organização, independentemente do local ou do tempo. Estes autores analisam fenômenos que ocorrem dentro das organizações, ações nos outdoors que representam as organizações, as empresas de matérias-primas, os concorrentes, transporte, infraestrutura e outros que afetam diretamente a organização particular. O tipo de estrutura organizacional pelo qual os escolhe organização seria o resultado direto de opções estratégicas. Assim, as empresas que preparam uma estratégia para conquistar o ambiente externo, sob nenhuma circunstância, podem maiores sucessos.

Na década de 80, as empresas brasileiras começaram a entender que eles devem estar abertos a alianças. Selotti Jr (2008), fazendo uma análise de algumas redes organizacionais que surgiram na época, concluiu que a confiança a interação entre os agentes é influenciada pela percepção de que toda a gente tem de as ações de outra.

A busca de conceitos Inteligência Corporativa leva a Michael Porter (1986), especialista em gestão estratégica. Um dos modelos mais conhecidos para a formulação de estratégias de negócios foi desenvolvido por ele: a formulação de uma boa estratégia de negócios governa uma boa análise da concorrência dentro da indústria (mercado concorrente).

Porter (1986) aborda as forças principais que determinam a competitividade dentro de uma indústria e explica como eles se conectam uns com os outros e influenciar o mercado. Estas são as cinco forças competitivas de Porter: O risco que representa o novo contador; O poder de negociação dos fornecedores; O poder de negociação dos consumidores; Os produtos de risco que funcionam como substitutos; A rivalidade entre as empresas existentes.

Aplicando o modelo de Porter (1986) as unidades de informação e com base nas premissas acima, pode-se sugerir que os elementos capazes de condicionar o retorno sobre o investimento nestas organizações são as seguintes: Ameaça de novos concorrentes - a indústria privada; Ameaça de produtos substitutos - Internet; Fornecedor de energia - Redes e consórcios; O poder de negociação do cliente - alternativa de serviço de compras; Rivalidade

de concorrentes - Pró-atividade. De acordo com Porter (1986), as estratégias competitivas são tarefas defensivas ou ofensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e, assim, obter um maior retorno sobre o investimento.

A necessidade de se adaptar a este novo contexto organizacional, marcado por alianças interorganizacionais, redes de negócios e parcerias exigidas de empresas, especialmente pequenas e médias empresas (PME), o desenvolvimento de estratégias para minimizar o risco e fortalecer o setor, tais alianças estratégicas, que, de acordo com Balestrin e Verschoore (2008), surgem entre os diferentes tipos de organização que amam a cooperação como estratégia para maximizar a competitividade através da partilha de informação, marketing, tecnologia, compras, riscos e oportunidades (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

3. Procedimentos Metodológicos

A pesquisa utilizou a abordagem metodológica de caráter qualitativo, a fim de abordar a questão e objetivos, possibilitar uma compreensão e de fundo e explicação do fenômeno estudado. A pesquisa qualitativa tem vários métodos, entre eles o estudo de caso, que apresenta e analisa as características detalhadas do fenômeno para estudar a fim de encontrar as características do objeto de pesquisa.

O estudo de caso foi escolhido porque é um estudo empírico investigando um fenômeno particular, normalmente contemporânea, dentro de um contexto de vida real, quando as fronteiras entre fenômeno e do contexto em que se insere não estão claramente definidos. No caso de uma análise em profundidade de um ou mais objetos (casos), permitindo que o seu conhecimento amplo e detalhado (GIL, 2009).

Esta pesquisa é caracterizada como poço exploratório por ter a intenção de aprofundar o tema da rede da empresa e alcançar o problema da resposta com maior precisão. (MALHOTRA, 2006) diz que a pesquisa exploratória é indicada quando é necessário definir mais precisamente o problema, analisando as alternativas, desenvolver questões de investigação e isolar e classificar como variáveis dependentes ou independentes.

A rede estudada neste trabalho foi escolhida para estar atuando no Estado de Goiás há mais de cinco anos e é registrado e formalizado na Junta Comercial do Estado de Goiás. Os dados foram coletados por meio de entrevistas, aplicadas a 5 associados, um o atual presidente e

outros quatro associados. Os entrevistados das RCEs estão apresentados na Tabela 1, e são identificados com a letra E.

Tabela 1 - Entrevistados

Código	Função
E1	Presidente
E2	Associado
E3	Associado
E4	Associado
E5	Associado

Fonte: Própria dos autores

Para iniciar a coleta de dados, as reuniões foram solicitadas através de contatos telefônicos com os administradores / gestores para explicar a natureza da investigação e, especificamente, identificar a natureza da rede. Na sequência destes contatos, reuniões foram agendadas para as entrevistas, o que efetivamente ocorreram com administradores / gerentes e quatro associados.

A entrevista tomou forma individual e não coletivo. A descrição aparência foi observada, e cada entrevistado ouviu o pesquisador sobre o sigilo a ser preservado. Algumas entrevistas foram realizadas no mesmo dia e o outro em momentos diferentes. Eles foram gravadas por gravador com autorização verbal antes dos entrevistados. Subsequentemente, eles foram transcritas.

O questionário utilizado nas entrevistas teve quarenta e sete perguntas. Este instrumento foi desenvolvido pela UNISINOS, de Porto Alegre, Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios, e de acordo com a pesquisa desta Universidade, em parceria com PUC foi autorizada a sua utilização.

4. Resultados

A RCE é uma associação de farmácias em Goiás, sendo mais atuante em Goiânia e em algumas cidades do interior goiano. Possui gestor contratado e presidente proprietário de farmácia.

4.1. Apresentação, histórico e contexto

A associação foi fundada em 1997 com 83 farmácias, mas atualmente conta com 71 farmácias. A rede surgiu a partir do receio da concorrência de uma grande rede de farmácias internacional, que pretendia se estabelecer no Estado de Goiás. Assim, contrataram um consultor empresarial e empreenderam reuniões iniciais donde elegeram o nome. O presidente é proprietário de farmácia, porém não atua como gestor. O presidente é eleito a cada dois anos. O gestor é contratado e não possui estabelecimento comercial. Para fazer parte da rede adotaram alguns critérios: não ter outra farmácia da mesma associação em um raio de 700 metros; utilizar a marca da rede, podendo utilizar também uma identidade própria em conjunto; estar com a “avaliação técnica atualizada”, que consiste em se ter atualizado os alvarás de funcionamento expedidos pelas vigilâncias sanitárias (estadual e municipal) e a ANVISA; estar atendendo aos padrões para farmácias e cadastro atualizado de fornecedores.

Realizada esta etapa, a empresa fica por doze meses no chamado regime de filiação, sendo avaliada por período no qual ela pode optar por deixar a rede ou ser eliminada, caso não atenda aos requisitos da mesma. A missão descrita em seu site oficial é: Unidos pelo associativismo, buscar o desenvolvimento do associado; Modernização; Fortalecimento e o sucesso das farmácias associadas. A Rede possui um site ativo, com seções de informações sobre a rede, com o modelo de comunicação “fale conosco” e todas as informações que o cliente necessita para localizar o estabelecimento mais próximo. Também mostra os parceiros e informa que possui uma central de negócios que repassa a seus associados preços que viabiliza competitividade.

No site da Federação Brasileira das Redes Associativistas de Farmácia (FEBRAFAR) há informações sobre projetos sociais desenvolvidos pela rede, como “Saúde no Esporte e Lazer”, “Farmácia na Pecuária e na Festa de Trindade” e “Projeto Saúde e Beleza” promovida por associado. Tem também cartão próprio com o nome da rede, que proporciona convênio com empresas e prazo de 30 dias para pagamento.

4.2. Respostas dos entrevistados

Dentre as respostas dos cinco entrevistados, foram escolhidas as mais indicativas conforme os objetivos desta pesquisa, evitando repetições. Quanto aos objetivos da rede, foram relatados pelos associados entrevistados:

“Os objetivos são anuais. Quem define os objetivos é o conselho composto por seis membros eleitos e apresentados na assembleia anualmente. Temos alguns processos em longo prazo que são definidos como estratégias comerciais.” (E1).

“O objetivo é fortalecer o associado no poder de compra, a capacitação de funcionários e também a parte financeira. Objetivos são definidos como longo prazo.” (E3).

“O objetivo é a sobrevivência da rede e ter maior potencial de compras. Período de longo prazo é de 5 anos. Todos os integrantes da rede participam das definições que ocorrem durante a assembleia formalizada.”

Conforme as entrevistas observa-se que todos concordaram que os objetivos são definidos em um período de longo prazo, como estratégias comerciais.

Quanto ao envolvimento dos associados com as estratégias e o planejamento estratégico, foram relatados pelos associados entrevistados:

“Não participam do planejamento. Tem um conselho que é o mais participativo. A maioria dos processos é elaborada pela gestão, apresentada pelo conselho. A participação não costuma ser de cem por cento. Dificilmente se consegue cinquenta por cento.” (E1).

“Atualmente não existe o envolvimento de todos os associados. Os principais envolvidos são a diretoria e os conselhos.” (E2).

“Não existe envolvimento de todos os associados. Não participam do planejamento estratégico.” (E5).

Observando as respostas nota-se a concordância em não existir envolvimento de todos os associados. Desta forma, o planejamento fica a cargo da gestão.

Quanto à estrutura organizacional da rede, questionou-se se os associados tinham conhecimento dos seus instrumentos e de seus membros, e se suas decisões eram centralizadas e disseminadas, foram relatados pelos associados entrevistados:

“As decisões existem de duas formas, tanto centralizadas como descentralizadas, sempre seguindo o estatuto. Os instrumentos contratuais existem. O estatuto social sofreu ajuste com o código civil em 2007.” (E1).

“Todos os associados têm acesso aos instrumentos contratuais. Eles são revisados e atualizados quando necessário.” (E3).

“Centralizadas as compras com parceiros. Centralizadas pelos gestores e depois repassadas aos demais. O estatuto é antigo. Se foi alterado, não faz parte do meu conhecimento.” (E4).

Observando as respostas apresentadas, todos afirmam existir um estatuto, com conhecimento de todos os associados, com divergência somente quanto a sua atualização.

Quanto à alternância para a formação de lideranças, se os conselhos compostos pelos associados são ativos, se os associados têm conhecimento das decisões e ações em andamento e se existem canais de comunicação entre os associados, foram relatados pelos associados entrevistados:

“Não há uma alternância e nunca tivemos essa preocupação. Conselho de ética existia, mas resolvemos acabar. Quando surge um caso, montamos. As ações são informadas aos associados por e-mails, telefone, comunicados mensais.” (E1).

“Não há alternância. Atualmente existe o conselho fiscal, administrativo e o de ética, e eles atuam de forma efetiva e ativa. Há canais de comunicação. Tem os telefones para contato.” (E2).

“Sim, existe a preocupação com a alternância. Há eleição a cada dois anos. Existem equipes, porém não são tão ativas. O estatuto diz que deveriam ocorrer reuniões uma vez por mês, mas essas reuniões quase sempre não existem. Há canais de contato, as sugestões são feitas de forma direta com o pessoal que é responsável pela rede.” (E5).

Conforme as entrevistas observa-se que há uma discordância em relação às respostas, não deixando claro se existe ou não a alternância de liderança. Em visita in loco, foi constatado que o presidente realmente é eleito a cada dois anos, mas o gestor é contratado e não precisa possuir estabelecimento comercial.

É importante, na pesquisa, avaliar os processos internos e as rotinas que são utilizadas na rede. As perguntas foram sobre a existência de rotinas de negociação da rede com os fornecedores. Existem rotinas internas da rede, para a gestão e marketing, foram relatados pelos associados entrevistados:

“Existem rotinas e critérios de implantação de parceiros. Não há rotinas internas da rede. Para a gestão da rede, posso citar como exemplo o financeiro, que segue uma rotina até a prestação de contas. Quanto à rotina de marketing, o conselho analisa cada situação no momento e a assembleia decide sobre sua aprovação ou não.” (E1).

“Para a gestão da rede, não há rotina. Também não há para rotinas internas. Para o marketing, também não. Para a rede de fornecedores, também não” (E3).

“Se há rotinas de negociação com fornecedores, ela é feita pelo gestor da rede. Na assembleia, é decidida aquela que apresenta uma melhor proposta de preços de produtos. Não há rotinas de gestão na rede. Há trabalhos de metas com as mídias para o marketing.” (E4).

Conforme as respostas observa-se que há concordância que não existem rotinas internas da rede.

No aspecto resultado proporcionado pela rede para as empresas associadas, foram questionados se houve um ganho com aprendizagem, se as relações comerciais aumentaram as negociações, se houve inovação, se possibilitou a contratação de infraestrutura e também se os laços relacionais entre os associados da rede se estreitaram, foram relatados pelos associados entrevistados:

“Sim, houve um aprendizado. A marca tem um peso, o associado na hora de fazer uma demonstração ao cliente em relação ao desconto. As relações comerciais melhoraram. As condições de negociação ficaram mais adequadas do que em condições normais. Pois o volume de compras sempre será maior na compra em grupo. A inovação foi oferecida com a marca própria. Os custos foram reduzidos. Como gestor, fazemos avaliações especialmente tributárias onde provamos aos associados as reduções dos custos. Há também uma redução de riscos com a marca. Há melhorias na infraestrutura, pois temos assessoria jurídica e contábil. A melhoria dos laços relacionais ocorreu em um determinado momento.” (E1).

“Houve aprendizagem, a rede promoveu capacitação aos donos e aos funcionários das empresas associadas. A participação na rede promoveu benefícios, como novos clientes, novos fornecedores e novos prestadores de serviços. Os prazos de pagamentos e descontos nos produtos e os patrocínios melhoraram as condições de negociação. Os custos operacionais foram reduzidos. Não se alterou a infraestrutura. Quanto aos laços relacionais, no início da criação da rede, foi maior. Atualmente, não.” (E4).

“Quanto à aprendizagem, foi pouco. As relações comerciais se ampliaram, pois a rede tem o cartão dela e, com isso, aumentou o número de clientes. As negociações melhoraram com os parceiros da rede, não com os demais. Quanto à inovação, houve uma melhora. Houve redução de custos. Evoluiu a infraestrutura. Muito aperfeiçoei os laços relacionais da rede. Porém, você enxerga o outro associado com as mesmas “armas” que eu tenho, ou seja, ele é igual a você, mas não deixa de ser seu concorrente.” (E5).

Conforme as entrevistas observa-se que houve aumento significativo nas relações comerciais, no aprendizado, no número de clientes e na inovação.

Para analisar os resultados absorvidos especificamente pela empresa associada, foram questionados sobre ampliação do faturamento, aumento da lucratividade, ampliação do número de funcionários, melhoria das instalações, credibilidade das empresas associadas, foram relatados pelos associados entrevistados:

“Houve aumento do faturamento das empresas, aumento da lucratividade. O número de funcionários que anteriormente eram 3 passou para 7. O layout da empresa mudou. A credibilidade da empresa mudou significativamente para melhor. Minha qualidade de vida melhorou também.” (E2).

“O faturamento e a lucratividade aumentaram. O número de funcionários não. As instalações da empresa e a credibilidade da associada aumentaram. Minha qualidade de vida mudou e hoje faço parte do grupo administrador da rede.” (E3).

“O faturamento, a lucratividade e o número de funcionários aumentaram. As instalações tiveram melhoras. A credibilidade mudou junto aos clientes, que levaram isso em conta quando entravam na minha loja.” (E4).

Conforme as respostas observa-se que todos concordam com o aumento da lucratividade e da credibilidade dos associados.

Em loco verificou-se que o principal ganho obtido pelas empresas participantes é a redução de custos, obtida principalmente na compra em conjunto. Ao fazer a compra em conjunto, as empresas obtêm um poder maior de negociação com os fornecedores. Com isso, podem vender a preços mais baixos.

O fator acúmulo de capital social não ficou evidenciado na pesquisa. Não há participação de todos os associados e, por decorrência, os associados não aparentam ter relações sociais fora do ambiente empresarial. Houve relatos de desavenças entre os associados, as quais foram contornadas.

A aprendizagem coletiva pode ser verificada quando a disseminação dos conhecimentos externos e benchmarking interno e externo passaram a ser bem aproveitados pelos associados que participam das assembleias.

O item de maior poder de mercado ficou estabelecido quando os estabelecimentos alcançaram maiores relações comerciais e conseguiram negociar com fornecedores de produtos preços

melhores. Observa-se o aumento de clientes com ações de marketing. O uso da marca Farmácia por todos os participantes ocasionou a unidade da empresa, demonstrando um ganho importante aos associados.

No fator geração de soluções coletivas, as compras de 600 itens são realizadas em conjunto e são vendidos pelo mesmo preço em qualquer farmácia da rede. A Inovação colaborativa constatou-se, uma vez que ações promocionais são feitas em conjunto para atrair a manutenção do preço único. A rede possui algumas atividades compartilhadas, tais como: compras, marketing, serviços contábil e jurídico, os treinamentos interno (com exceção do recrutamento que é terceirizado em conjunto).

4.3. Resultados obtidos

Segundo os ganhos competitivos citados pelos autores Balestrin e Verschoore (2008), foram identificados no estudo de caso os seguintes resultados, apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 - Resultados obtidos no estudo de caso

Maior poder de mercado	O poder de mercado com a ampliação das relações comerciais dos empreendimentos e maior negociação com fornecedores de produtos, obtendo preços melhores. Observou-se também o aumento de clientes, com ações de marketing. O uso da marca por todos os participantes ocasionou a unidade da empresa, demonstrando um ganho importante aos associados.
Geração de soluções coletivas	A geração de soluções coletivas foi identificada na compra de 600 itens em conjunto, sendo vendidos pelo mesmo preço em qualquer farmácia da rede.
Redução de custos e riscos	A redução de custos foi o principal ganho obtido pelas empresas participantes. Ao fazer a compra em conjunto, as empresas aumentam o poder de negociação com os fornecedores, e com isso, vendem a preços mais baixos.
Acúmulo de capital social	Não foi identificado.
Aprendizagem coletiva	A aprendizagem coletiva verificou-se com a disseminação dos conhecimentos externos e benchmarking interno e externo, que foram bem aproveitados pelos associados que participam das assembleias.
Inovação colaborativa	A Inovação colaborativa ficou constatada com ações promocionais feitas em conjunto para atrair manutenção do preço único. A rede possui algumas atividades compartilhadas, tais como: compras, marketing, serviços contábil e jurídico, os treinamentos interno (com exceção do recrutamento que é terceirizado em conjunto).

Fonte: Própria dos autores

5. Conclusões

Este estudo teve como objetivo identificar e analisar quais são os ganhos de competitividade em uma RCE de Farmácias do Estado de Goiás. O estudo foi limitado a analisar quais são os

ganhos em empresas que fazem parte da RCE estudada, implicando incapacidade de generalizar os resultados.

Com base no referencial teórico deste estudo, as observações e análise dos resultados, sugere-se, para a melhoria da Farmácia, o seguinte: Identificar e cobrar claramente as atividades que devem ser realizadas pela Associated eleito para o conselho ou conselho. Identificar processos ou rotinas atuais e socializá-los em conjunto. Promover encontros sociais fora do plano de negócios a fim de aumentar os laços de confiança e familiares entre os membros. Criar novos canais de comunicação entre os membros e conselho / gerente. Criar um único layout físico para as lojas. Fornecer ferramentas para permitir a fidelidade do cliente, tais como a adição de serviços complementares e diferenciados.

Para continuidade desta pesquisa sugere-se: A realização de novos estudos em outras RCEs, abrangendo outros segmentos do Estado de Goiás, visando complementar este estudo apresentado.

REFERÊNCIAS

BALESTRIN, Alsones.; VERSCHOORE, Jorge. **Redes de Cooperação Empresarial: Estratégias de Gestão da Nova Economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BATALHA, Mário Otávio; RACHID, Alessandra. “Estratégia e organizações. In: Introdução em Engenharia da produção.” In: Batalha, Mário Otávio (Org). **Introdução à engenharia de produção**. Rio de Janeiro: Elseiver, 2008.

CARVALHO, Marly Monteiro et al.. **Gestão de qualidade**. São Paulo: Campus, 2005.

CROPPER, Steve. et al.. **Handbook de relações interorganizacionais da Oxford**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. Porto Alegre, Bookman, 2006.

PORTER, Michael. **Estratégias competitivas**. Rio de Janeiro: Campus. 1986.

SCHERMERHORN Jr, John. “Determinants of Interorganizational Cooperation”. **The Academy of Management Journal**, Vol. 18, Nr. 4, pp.864-865, 1975.

SELOTTI JR, Sergio Luis. **Sensemaking em Alianças Estratégicas: Busca, Interpretação e ação**. Dissertação (Mestrado) – Eaesp/FGV. São Paulo: FGV, 2008.

WOOD JR, Thomaz. (Coordenador). **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.