

Marketing em Redes Horizontais de Cooperação: Interligando Práticas e Dificuldades na Formação de um Modelo Analítico para Relacionamentos Coletivos

Lélis Balestrin Espartel¹; Geanderson de Souza Lenz^{1,2}; Peter Bent Hansen¹

1: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

2: Universidade de Caxias do Sul

RESUMO

A expansão da competitividade e a globalização econômica têm conduzido à formação de diversos tipos de arranjos produtivos ao longo das últimas décadas. Entre os diferentes tipos de arranjos formados, destacam-se as redes de empresas e, em especial, as redes horizontais de cooperação de micro, pequenas e médias empresas, que têm se constituído numa das poucas alternativas para a sobrevivência e manutenção da competitividade destas organizações. Dentre as ações desenvolvidas nestas redes encontra-se a estruturação e gestão do marketing coletivo, objeto deste estudo. O objetivo do artigo é analisar a estruturação e a gestão de marketing em redes horizontais de cooperação do setor de varejo. Trata-se de um ensaio teórico baseado em pesquisa exploratória, a partir de revisão bibliográfica sobre o tema em estudo. Após uma discussão inicial das características deste tipo de redes de empresas, propõe-se um modelo analítico visando permitir um efetivo equacionamento das principais dificuldades da gestão de marketing em redes de cooperação.

Palavras-Chave: Marketing. Redes de Cooperação. Gestão.

1 Introdução

O A literatura sobre redes é abrangente e suas ramificações permeiam diversas disciplinas há bastante tempo, como *estratégia empresarial, administração pública, teorias organizacionais, logística e marketing*, entre tantas. Por mais que os estudos que analisam as redes sob a ótica de marketing sejam os mais escassos, a maioria dos textos analisa o impacto da formação das redes considerando toda a cadeia produtiva, ligando-a ao mercado consumidor. Ou seja, a relação da rede com o mercado consumidor (que é atribuição do marketing) é contemplada com frequência.

Entretanto, o que se percebe, tanto do ponto de vista teórico quanto prático-gerencial, é uma dificuldade bastante grande em transpor o campo das idéias, onde “o consumidor é importante” ou “o marketing deve ser adaptado à realidade das redes”. Casos como o relatado por Pereira (2004), onde de fato existe a adaptação das ferramentas de marketing à realidade da rede, e são visíveis os benefícios desta adaptação, são, infelizmente, minoria.

Giglio, Kwasnicka e Santos (2006) analisaram 81 artigos que discutem o consumidor e seu papel nas redes. Para os autores, “existe uma contradição entre a afirmativa da importância do consumidor, colocando-o como participante da estrutura social das redes, mas uma expressiva ausência da análise de sua participação nas redes e da gestão de seu relacionamento” (pg. 5).

Logo, a inclusão do consumidor na dinâmica das redes não garante a sua inclusão na gestão da rede. E incluir o consumidor na gestão da rede implica em desenvolver e utilizar ferramentas de gestão do relacionamento com o cliente em redes.

Já faz tempo que alguns autores (p.ex., DRUCKER, 1954) pregam que o marketing não é um departamento ou setor de uma empresa, mas a visão do negócio do ponto de vista do consumidor. A construção e a manutenção do relacionamento de longo prazo com o consumidor permeiam toda a organização, mas tem sua gestão implementada por meio do uso das ferramentas de marketing. Portanto, o foco deste artigo é a gestão de marketing em redes.

As redes podem ser formadas em diversos elos da cadeia produtiva (entre fornecedores, indústrias, atacadistas, varejistas, etc.). Como o foco do artigo é a relação da rede com seu mercado consumidor, serão discutidas questões referentes ao elo mais próximo do consumidor, ou seja, o mercado varejista. As relações *business-to-business* trazem peculiaridades que merecem uma abordagem aprofundada do assunto, tema para outro artigo.

Dentro deste contexto, o objetivo do artigo é propor um modelo analítico de gestão de marketing em redes, tendo como ênfase a relação da rede com o mercado consumidor, destacando as particularidades que devem ser observadas e apresentando caminhos para a adaptação das ferramentas comumente utilizadas na gestão de marketing à realidade das redes. Com isso, espera-se preencher uma lacuna existente na teoria sobre redes e proporcionar um roteiro para análise e pesquisa de marketing em redes.

O artigo está dividido da seguinte forma: primeiramente apresenta-se uma discussão teórica sobre redes e sobre marketing em redes; depois, um modelo analítico de gestão de marketing em redes é proposto; a seguir, algumas conclusões, abrangendo implicações gerenciais, limitações de pesquisa e possíveis desdobramentos futuros são apresentados.

2 Redes Horizontais de Cooperação

O aumento exponencial da competição, em conjunção com a velocidade das transformações tecnológicas, provoca uma alteração constante dos fatores de produção e da lógica de relações empresa-cliente. Esse ambiente turbulento de negócios, onde a incerteza transformou-se numa variável-chave no vocabulário de qualquer empresa, fez com que o direcionamento de estudos migrasse da lógica do paradigma clássico ganha-perde, para uma lógica cooperativa, de relações ganha-ganha (BRANDENBURGER e NALEBUFF, 1996; BENGTTSSON e KOCK, 2000). Como forma de resposta a essas alterações bruscas e sem precedentes, as organizações estão desenvolvendo novas formas de atuação, onde arranjos que pareciam impossíveis de serem executados, agora são uma das poucas opções para a sustentação de inúmeros negócios, principalmente para micro e pequenas empresas.

O estudo envolvendo novas formas de colaboração entre as empresas tem evoluído em função dos exemplos bem sucedidos de arranjos, principalmente de micro e pequenas empresas, como no caso da *Emilia Romagna*, na Itália, ou do Vale do Silício nos Estados Unidos. Tais casos mostram que as organizações vêm transformando seu modelo organizacional para adaptar-se às condições de incerteza impostas pela rápida transformação econômica (CASTELLS, 1999). Somando-se a isso, Gulati, Nohria e Zaheer (2000) afirmam que a luta entre atores, competindo uns contra outros por lucro, está cada vez menos adequada à sociedade que é regida por relacionamentos. Uma das formas de resposta a esse cenário é a *cooperação*, que segundo

Axelrod (1981), se refere à prática de pessoas ou entidades que trabalham em conjunto para atingir objetivos comuns ou não.

Dentro desse novo cenário estão as redes interorganizacionais. Segundo Verschoore (2004, pg. 25), uma “rede interorganizacional pode ser definida como a organização composta por um grupo de empresas com objetivos comuns, formalmente relacionadas, com prazo ilimitado de existência, de escopo múltiplo de atuação, na qual cada membro mantém sua individualidade legal, participa diretamente das decisões e divide simetricamente com os demais os benefícios e os ganhos alcançados pelos esforços coletivos”. Considerando este enfoque, existem algumas motivações para que as empresas modifiquem seu patamar de atuação para uma forma colaborativa.

Um dos principais fatores que leva as organizações à formação de redes é o acesso a recursos que as mesmas não possuiriam se estivessem atuando isoladamente (GULATI, 1999). A partir dessa nova oportunidade de atuação, as organizações podem projetar ações e direcionamentos estratégicos voltados para atingir sobrevivência, adaptabilidade e vantagem competitiva. Esta situação traz consigo características que aumentam o poder de barganha com fornecedores, diminuem a assimetria de informações com outras empresas que possuem mais recursos e elevam o aprendizado propiciando novos ambientes, o que pode resultar em inovações e diferenciações de mercado.

Apesar de Nohria e Eccles (1992) apontarem que o termo “rede” possui inúmeras utilizações e definições, e que ao longo do tempo perdeu a precisão, a noção da conceituação e sua diversidade englobam a riqueza do tema. Entretanto, Nohria (1992) estabelece que as redes são formas de comunidade dinâmica que servem para ligar os agentes, sendo uma organização por si só. Thorelli (1986) afirma que as redes são a união de duas ou mais empresas envolvidas em relacionamento de longo prazo.

A diversidade de conceitos sobre redes demonstra a amplitude na qual o tema é estudado na literatura. Apesar das manifestações de unificação do termo, Balestro (2002) aponta que existem diferentes tipos de redes, formadas por duas ou mais empresas, que podem ou não estar situadas dentro do mesmo ponto na cadeia produtiva. Balestrin e Vargas (2004) consideraram essa vertente demonstrando que, ao longo do desenvolvimento dos estudos interorganizacionais, o termo *rede* apresentou grande diversidade de formas, provocando ambigüidade no entendimento do termo. Confirmando essa questão, Nassimbeni (1998) aborda que existem várias expressões que representam o sentido de rede, entre elas *alianças estratégicas* (GULATI, 1995; GULATI e SINGH, 1998), *joint ventures* (KOGUT, 1988), *clusters* (CRAVENS e PIERCY, 1994), *contratos de licenciamento* (BORYS e JEMISON, 1989), *parcerias entre fornecedores e compradores* (CRAVENS e PIERCY, 1994), *grupos estratégicos* (PETERAF e SHANKLEY, 1997), *conexões entre pessoas* (GRANOVETTER, 1985). Diante dessa constatação, torna-se necessário distinguir algumas tipologias de redes e principalmente suas diferenças de estruturação e objetivos primordiais.

Conforme Kanter (1994), diferentes indústrias, com diferentes habilidades, formam um conglomerado de recursos, chamado por Varadarajan e Cunningham (1995) de *pooling of resources*, ou conjunto de recursos, com o intuito de atingir objetivos comuns e individuais, por meio da divisão de tarefas e habilidades, centrando a relação principalmente no conceito de complementaridade (TEECE, 1989).

Dessa forma, pode-se conceituar redes verticais de cooperação como um arranjo voluntário, entre duas ou mais organizações, situadas em dois ou mais estágios da cadeia produtiva (CASAROTTO FILHO e PIRES, 1999), com simetria ou não de poder, formalizadas ou não, com estrutura hierárquica centralizada ou não, que por intermédio da troca de ativos, informações e habilidades (GNYAWALI e MADHAVAN, 2001), tem um sentido de cooperar, utilizando da divisão de tarefas (VAN DE VEN, 1976) para alcançar complementação de suas lacunas (KANTER, 1994) em um horizonte de tempo não determinado (HEIDE e JOHN, 1990). É importante destacar esses aspectos determinantes das redes verticais e alianças em função da sua distinção do conceito de horizontalidade.

Segundo Cândido (2002), os vínculos horizontais ocorrem entre produtores (empresas) do mesmo nível de atuação (estágio) na cadeia produtiva e podem envolver instituições que promovem apoio para facilitação na formação e desenvolvimento das redes. De acordo com Verschoore e Balestrin (2006, p.6), as *redes do tipo horizontal* são constituídas por pequenas e médias empresas que: “a) situam-se geograficamente próximas; b) atuam em um segmento específico de mercado; c) relacionam-se de forma não-hierárquica e cooperativa, prevalecendo a confiança mútua, e d) coordenam-se a partir de mínimos instrumentos contratuais que garantam regras básicas de governança”. A figura 1 apresenta a representação de uma rede horizontal de cooperação, onde o vínculo estabelecido está no último elo da cadeia produtiva, entre os fornecedores e o mercado consumidor, representando os atores que compõem o relacionamento interorganizacional. Conforme comentado anteriormente, o foco deste artigo reside nas relações entre as redes e o mercado consumidor final, excluindo-se da análise as relações *business-to-business* presentes em redes formadas por fornecedores ou indústrias, por exemplo.

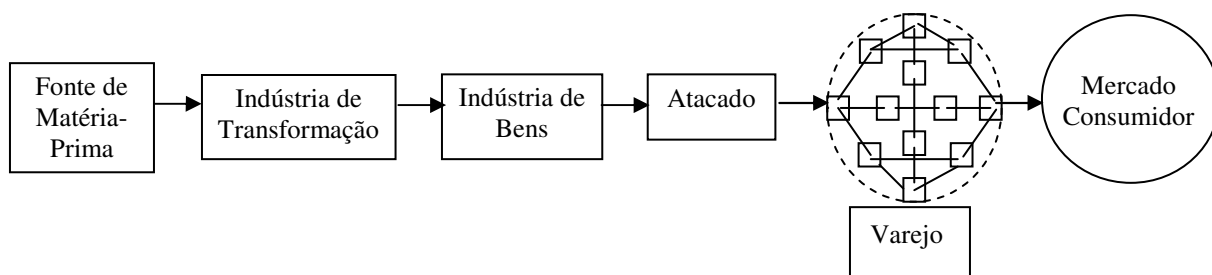


FIGURA 1: Representação de uma Rede de Cooperação Horizontal. Fonte: Lenz, Vinhas e Hansen (2007).

Como a maior parte dos arranjos do tipo horizontal é desenvolvida entre pequenas empresas, o relacionamento interorganizacional e a complementação de esforços traz segurança e maior estabilidade às empresas, encorajando as mesmas na busca por novos caminhos (POWELL, 1990). Entretanto, Jarillo (1988) aponta que a maturidade do processo é de longo prazo e beneficia a adaptação das organizações.

Devido a estas questões sobre a formação e desenvolvimento das redes horizontais, o entendimento do seu desempenho permanece como uma questão a ser explorada. Apesar de os estudos em redes apontarem benefícios, fatores influenciadores, motivos para formação e desenvolvimento e dificuldades do relacionamento entre empresas, o marketing em redes, incluindo as do tipo horizontal, permanece em constante estudo e aprimoramento. Tal tópico é cercado de inúmeras características desafiadoras, centradas na realidade existente onde algumas redes produzem resultados positivos e benefícios aos participantes, enquanto outras, em contextos

semelhantes, não conseguem passar dos estágios iniciais de estruturação do arranjo (DAS e TENG, 2003).

3 Marketing em Redes

Devido às pressões ambientais e à existência de mercados fragmentados pela globalização e pela economia do conhecimento, que exigem das organizações mais adaptação, o marketing passa por uma redefinição em um ambiente de organização das empresas em rede (ACHROL, 1991; DAY e MONTGOMERY, 1999; PEREIRA, 2004). O quadro 1 sintetiza as idéias de Cravens e Piercy (1994) sobre as mudanças externas e o seu impacto sobre o marketing, posteriormente adaptadas por Pereira (2004).

Apesar das modificações inerentes ao ambiente competitivo, as redes realmente constituem uma resposta às demandas externas e internas, devido a sua eficiência operacional e ao constante relacionamento entre os diversos atores – fornecedores, empresários, clientes. (PEREIRA e LUCE, 2002). Incrementando o intercâmbio de conhecimentos, a aprendizagem organizacional e a inovação de processos organizacionais (POWELL, 1998), os relacionamentos entre empresas promovem uma série de benefícios e um aumento da capacidade de utilização das ferramentas de marketing. A diminuição de custos via cooperação, alguns autores (PEREIRA, 2004; ACHROL e KOTLER, 1999) afirmam que as redes podem usufruir de ações de marketing antes inacessíveis, principalmente a micro e pequenas empresas, que sofrem com a escassez de recursos de todas as ordens.

Em seu estudo sobre o marketing em redes de cooperação, Pereira (2004) verificou que uma rede de materiais de construção do estado do Rio Grande do Sul, criada no ano de 2000 a partir de 11 empresários, possuía inúmeras atividades de marketing. Entre os resultados encontrados, as principais atividades de marketing realizadas pela rede em questão são: 1) desenvolvimento e compartilhamento de marca; 2) expansão do *mix* de produtos via maior proximidade com fornecedores; 3) padronização de *layout* das lojas; 4) implementação de cartão de crédito como instrumento de fidelização; 5) implementação de sistema de informações de mercado; 6) diminuição do custo de compra e do preço de venda ao consumidor em função da elevação da escala de compra e dos descontos aferidos com os fornecedores; 7) exposição padronizada de produtos; 8) contratação de uma assessoria de imprensa; 9) promoções de vendas, tanto internas como externas; 10) propaganda veiculada em televisão e jornais; 11) padronização de níveis de serviços; 12) elaboração de guias de atendimento ao consumidor; 13) pesquisa de marketing compartilhada; 14) realização de *benchmarking* interno para detectar e disseminar melhores práticas; 15) participação em feiras; 16) visita a empresas. Segundo a pesquisa, essas ações propiciam o surgimento de estratégias de marketing que possuem o intuito de captar, tratar e disseminar informações entre os associados, gerando dessa forma conhecimento de mercado. Atingindo tal proposição, a rede acentua sua proteção contra a concorrência, promovendo a melhoria da comunicação entre os atores e propiciando uma melhoria da imagem da rede no mercado, gerando assim um aumento da sua participação de mercado e, por conseqüência, o aumento da satisfação dos clientes (PEREIRA, 2004).

Segundo Echols e Tsai (2005), é importante para a rede que exista um foco em nichos de produtos ou processos, para a busca de distinção relativa a outras organizações, impactando diretamente na performance do arranjo. Agregado a essas práticas, o desenvolvimento de novos produtos e serviços que serão comercializados em conjunto pelas empresas cooperadas gera conhecimento para a rede (SMITH, 2005), principalmente relativo ao mercado, a novas

tecnologias, produtos e processos (ARAÚJO, 2006). Entretanto, o sucesso da adoção de ações e estratégias de marketing depende da estrutura da rede (LIU, MADHAVAN e SUDHARSHAN, 2005). Além da estrutura, é importante observar, principalmente nas redes de pequenas empresas, o impacto das trocas de informações junto aos atores de mercado, como clientes, competidores e fornecedores, pois a percepção dos gestores quanto ao *feedback* dos atores resultará em uma melhor aplicação dos recursos da rede nas ações de marketing (OTTESEN, FOSS e GRONHAUG, 2004).

Considerando o contexto de pouca literatura sobre marketing em redes, e as dificuldades encontradas pelas empresas participantes da rede – o caso relatado por Pereira (2004) constitui minoria, o próximo item do artigo apresenta, como proposição, um modelo analítico de gestão de marketing em redes, com o intuito de aprofundar a discussão sobre o tema.

4 Proposição do Modelo Analítico

O modelo analítico de gestão de marketing em redes aqui proposto remete muito mais à reflexão sobre a necessidade de adaptação de conceitos e ferramentas de marketing à realidade única das redes, do que a um mero roteiro ou *check-list* a ser utilizado na gestão de redes. É, portanto, um exercício de análise e ponderação sobre as possíveis mudanças que a organização de empresas em redes de cooperação necessitaria promover na relação entre essas empresas (agora agrupadas) e seus consumidores.

A organização (ou divisão) do modelo segue os princípios básicos de gestão de marketing, abrangendo desde o conhecimento das necessidades e desejos do consumidor até a avaliação pós-compra desse mesmo consumidor; portanto, abordam-se diferentes estágios da relação de compra e consumo. A divisão proposta é a seguinte:

- 1) Análise de mercado;
- 2) Estratégias e decisões de marketing;
- 3) Programas de marketing;
- 4) Marketing de relacionamento.

4.1 ANÁLISE DE MERCADO

Em marketing, a análise de mercado passa pela obtenção de informações para que o gestor possa tomar decisões. Ainda hoje muitos livros apresentam o Sistema de Informações de Marketing (p.ex., KOTLER, 2002), que abrange o *sistema de inteligência* (uso de ferramentas e fontes constantes de busca de informações), o *sistema de pesquisa de mercado* (planejamento da coleta de informações) e o *sistema de apoio às decisões* (hardware e software de suporte).

A necessidade por informações de mercado é indiferente em se tratando de uma empresa individual ou uma rede de empresas. A busca individual, constante e sistemática por informações (sistema de inteligência) é individual de cada membro da rede, e pode ou não ser compartilhada com os demais; é comum, em pequenos varejos, que a melhor fonte de informações seja o contato diário com os clientes. Com relação ao sistema de apoio às decisões, diferenças de porte entre as empresas da rede vão influenciar os investimentos em tecnologia e, conseqüentemente, na capacidade de armazenar dados sobre o mercado. Um possível entrave na análise de mercado é a realização de pesquisa de mercado para uma rede de cooperação.

Malhotra (2001, p. 45) define pesquisa de marketing (ou de mercado) como “a identificação, coleta, análise e disseminação de informações de forma sistemática e objetiva e seu uso visando melhorar a tomada de decisões relacionadas à identificação e solução de problemas (e oportunidades) em marketing”. No que tange às redes, a principal dificuldade é a operacionalização da pesquisa: por exemplo, uma rede de farmácias deseja saber os hábitos de compra de medicamentos de seus clientes. Se essa rede tem 15 farmácias, é possível que elas estejam localizadas em bairros (ou mesmo em cidades) muito diferentes, do ponto de vista de classe social e renda, de estilo de vida ou de raça e etnicidade. Isto implica em dizer que talvez o perfil dos clientes seja tão heterogêneo que seja difícil pesquisar *uma amostra para a rede*, sendo talvez necessária *uma amostra para cada farmácia da rede*, acarretando em aumento do tempo e do custo envolvidos na pesquisa.

Uma dificuldade anterior a esta pode ser a identificação da necessidade de pesquisa. Dentro do mesmo exemplo, uma farmácia pode necessitar pesquisar os hábitos de compra, outra a percepção dos clientes sobre produtos genéricos, outra a demanda por um serviço de tele-entrega, e assim por diante, pois é provável que o nível de informações que cada uma dispunha antes da formação da rede fosse diferente.

Outra dificuldade tem como origem o fato de, em geral, as decisões de marketing nas redes não serem centralizadas; portanto, existe uma dificuldade grande em “distribuir” as informações entre os decisores de cada empresa. Além disso, sendo as decisões descentralizadas, é provável que os desdobramentos decorrentes da análise das informações de mercado sejam diferentes de empresa para empresa, fazendo com que cada empresa tenha o “seu marketing”, e não exista o “marketing da rede”.

4.2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Do ponto de vista estratégico, uma das decisões mais difíceis em marketing é a definição de segmentos de mercado e a posterior seleção de mercado(s)-alvo(s). Em outras palavras, envolve o entendimento de como o mercado consumidor se caracteriza (e muitas variáveis podem ser usadas para caracterizar um mercado) e que tipo (ou perfil) de consumidor a empresa deseja atingir.

A partir da realização de uma pesquisa de mercado, é possível identificar diferentes grupos de consumidores, cada qual com necessidades distintas. A segmentação de mercado é uma forma de dividir o mercado nesses grupos, de forma que se possa desenvolver um composto de marketing capaz de atrair um ou mais destes grupos (FERRELL *et al.*, 2000). A partir da definição dos segmentos, a próxima etapa é avaliar a atratividade de cada segmento e escolher um ou mais como alvo. Nem sempre o segmento mais atrativo é o maior, mas pode ser o que tenha a menor intensidade de concorrência, o que exija a menor alteração ou investimento na área de produção, o que possa trazer maior rentabilidade, etc.

Um dos problemas da segmentação de mercado em redes tem origem já discutida: a possibilidade de perfis muito diferentes entre as empresas que compõem a rede. Isto pode acarretar uma segmentação onde cada segmento corresponde ao conjunto de clientes de cada empresa. Por exemplo, numa rede formada por quatro academias de ginástica e musculação, um segmento de clientes pode valorizar a flexibilidade de horários, outro pode valorizar a qualidade dos equipamentos, outro o preço baixo e outro, ainda, a localização. Ao se analisar cada academia, uma delas fica aberta durante a madrugada, outra tem equipamentos de última geração, outra pratica diferentes faixas de preço e outra fica localizada em zona central, com facilidade de

acesso. Portanto, quatro empresas diferentes atraem quatro tipos de clientes diferentes (ou segmentos), tornando a aplicação do conceito de segmentação inadequado, a não ser que a rede opte por escolher um dentre os quatro perfis e adapte sua oferta nas outras três empresas.

Outro problema é decorrência do anterior: a seleção de um ou mais segmentos exige adaptação da oferta, ou seja, algumas empresas talvez tenham que passar por modificações mais profundas que outras, o que pode gerar descontentamentos entre os membros da rede em função de custos adicionais e perda de clientes já tradicionais. Em resumo, a escolha de um segmento de atuação pode trazer benefícios muito grandes a uma empresa da rede e prejuízos muito grandes a outra.

Uma vez segmentado o mercado e definido o mercado-alvo, a próxima etapa é o *posicionamento*. Posicionamento envolve a criação de uma imagem na mente do consumidor a respeito da marca e das características que fazem com que esta marca seja diferente das demais (FERRELL e HARTLINE, 2005). Uma marca pode ser posicionada como sendo a mais tradicional, desde que tradição seja percebida pelo consumidor como um atributo importante naquela categoria de produto.

O posicionamento normalmente é ativado por meio do composto de comunicação. Desdobramentos decorrentes da definição do posicionamento são a criação de uma campanha de comunicação, a criação de um slogan, a definição de identidade visual, etc. Um dos problemas que as redes podem enfrentar neste ponto é a dificuldade de “alinhar” o *layout* das lojas. Por exemplo, numa rede de lojas de material de construção, mesmo que todas as lojas exponham a mesma logomarca em suas fachadas, é possível que um consumidor encontre uma loja onde pisos, louças e azulejos fiquem na entrada da loja, enquanto em outra loja a posição de destaque seja do material elétrico. Além disso, em uma loja, a iluminação pode ser uma referência, por dar destaque a alguns produtos, enquanto em outra isto pode não acontecer. Em uma loja pode haver o sistema de auto-serviço, com o consumidor escolhendo produtos com a assessoria de um vendedor; em outra, o consumidor pode ter que ir ao balcão da loja. Ainda, em uma loja, os vendedores podem estar uniformizados; em outra, não. Estes pontos, entre tantos, podem confundir o consumidor e tornar o posicionamento da rede nebuloso. Será difícil manter um posicionamento de *qualidade* ou *conveniência*, por exemplo, em lojas tão diferentes.

4.3 PROGRAMAS DE MARKETING

Na análise dos programas de marketing estes podem ser divididos em cinco grupos de decisões específicas: *decisões de produto*, *decisões de preço*, *decisões de comunicação*, *decisões de distribuição* e *decisões de serviços ao cliente*. Em todas elas é preciso muito cuidado, pois existem muitas diferenças entre o varejo tradicional e o varejo de redes.

Com relação às *decisões de produto*, vale discutir a definição do *mix* de produtos e questões relativas à marca. Quanto ao *mix* de produtos, as principais definições referem-se ao número de categorias de produto a serem oferecidas e a variedade em cada categoria (LEVY e WEITZ, 1995). Por exemplo, em uma rede de livrarias, uma loja pode oferecer literatura em geral, livros técnicos, CDs e DVDs (categorias) enquanto outra loja da mesma rede só oferece livros. Além disso, a variedade de livros encontrada em uma ou outra pode ser diferente, fazendo com que o consumidor não perceba as lojas como uma rede, mas negócios isolados.

Com relação à marca, a principal alteração verificada na realidade das redes é a unificação do nome das empresas. Ao invés de Loja A, Loja B e Loja C, têm-se 3 lojas da Rede X. Esta questão por si só já pode representar algum problema, na medida em que um pequeno varejo

pode ter uma marca com uma imagem muito identificada com a comunidade, e uma mudança pode trazer reflexos negativos. Além disso, em alguns negócios é comum o uso de marcas próprias (produtos comprados de fornecedores e embalados com a marca do varejo), mesmo em varejos de pequeno e médio porte. Neste caso, se as empresas já adotam esta política de marca, a alteração para uma marca própria única, da rede, pode representar um custo muito alto.

Com respeito às *decisões de preço*, dois pontos merecem destaque: os *custos* e as *políticas de preço*. A definição do preço de um produto depende da demanda para estabelecer o teto e do custo para estabelecer o piso. Se os participantes da rede têm custos de operação muito distintos (dependendo do nível de profissionalização da empresa, os custos não são claros ou definidos), dificilmente estes poderão praticar preços mais baixos. Se, por acaso, o posicionamento da rede for exatamente o de preço baixo, algumas empresas da rede podem ter dificuldade de acompanhá-lo.

Além disso, existe uma variedade de políticas de preço que podem ser utilizadas por uma empresa, como preços diferenciados, preços com descontos, etc. O importante para a rede, neste caso, é que a política de preços seja unificada. Por exemplo, em uma rede de videolocadoras, o preço da locação do filme deve ser o mesmo em todas as lojas, e os descontos oferecidos por quantidade de filmes locados devem obedecer à mesma lógica.

Quanto às *decisões de comunicação*, algumas questões, como a identidade visual e a logomarca, já foram discutidas. Uma vez que a reunião de empresas em formato de rede possibilita destinar-se um maior volume de recursos à comunicação, outras ferramentas (antes inacessíveis por questões de custo) passam a ser opções viáveis. Isto pode ser bom ou ruim, dependendo do negócio. Em alguns casos, se a verba destinada à comunicação é maior, o melhor a fazer é intensificar a comunicação, usando as mesmas ferramentas (por exemplo, catálogos de produtos com uma qualidade superior), ao invés de investir em mídias mais caras, como televisão, rádio ou revistas. Independente de se tratar de rede ou não, o que se deve fazer é verificar qual a melhor forma de se comunicar a oferta ao cliente.

As *decisões de distribuição* envolvem questões importantes, como os tipos de canais de marketing a serem utilizados. Um canal de marketing, segundo Stern e El-Ansary (1996) é um conjunto de organizações envolvidas no processo de tornar disponível o produto ao consumidor. Especificamente no caso das redes de cooperação que interagem diretamente com o consumidor (varejistas), outros membros do canal poderiam ser transportadoras, bancos ou seguradoras, que facilitariam a venda e a entrega do produto ao consumidor, seja por transportá-lo ou por financiá-lo. Considerando a evolução do comércio eletrônico verificada na última década, um ponto importante é a possibilidade de venda de produto via *web*. Esta questão traz implicações importantes: primeiro, deve haver alinhamento entre as empresas para que todas tenham acesso a esta forma de comercialização de produtos; segundo, a venda pela *web* não precisa ser por empresa, mas pode ser centralizada na rede, da mesma forma que são as compras (utilizando o mesmo centro de distribuição já disponível em muitas redes).

Por fim, no que tange às *decisões de serviços ao cliente*, uma definição importante é o *nível de serviços* a ser oferecido aos clientes. Neste caso, também deve se discutir o quanto cada empresa deve oferecer ao cliente, em termos de serviços, a fim de evitar discrepâncias muito grandes. Por exemplo, em uma rede formada por pequenos mercados de bairro, se o nível de serviços ao cliente estipulado envolve oferecer empacotador e entrega a domicílio, este nível deve ser mantido em todas as lojas.

Outro ponto que merece discussão é o *padrão de serviço*. Mesmo que a padronização de serviços seja muitas vezes vista como algo impessoal e inadequado (ZEITHAML e BITNER, 2003), é perfeitamente aplicável a tarefas rotineiras e que exijam pouca adaptação a necessidades específicas do consumidor. Considerando o mesmo exemplo anterior, seria o caso de estabelecer um padrão de que, em entregas a domicílio, as compras devem chegar à casa do consumidor em um prazo máximo de 3 horas depois de efetuada a compra.

4.4 MARKETING DE RELACIONAMENTO

A construção de relacionamentos lucrativos e de longo prazo com os clientes é uma realidade consolidada e uma das “bases do marketing” (GUMMESSON, 2005). Como uma medida comportamental, é comum, em Marketing, a *lealdade* ser o objetivo último da construção de relacionamentos, e ser usada indistintamente com relação a definições referentes à repetição de compra, probabilidade de compra, proporção de compra, probabilidade de recompra, frequência de compra, seqüência de compra, preferência, comprometimento, retenção ou fidelidade, e ainda se referir a contextos de lealdade à marca, ao serviço, à loja ou ao vendedor (BENNETT e RUNDLE-THIELE, 2002; KUMAR e SHAH, 2004). Oliver (1997) sugere que a lealdade seja vista como “um comprometimento profundo em comprar ou usar novamente um produto ou serviço, de forma consistente, para, no futuro, provocar compras repetidas da mesma marca ou empresa, mesmo que existam influências situacionais e esforços de marketing capazes de causar comportamento de mudança” (p. 392).

Recentemente, muitos modelos que tratam da formação da lealdade foram testados, tanto no cenário internacional quanto nacional (por exemplo, SIRDESHMUKH, SINGH e SABOL, 2002; GARBARINO e JOHNSON, 1999; SANTOS, 2001; ESPARTEL e ROSSI, 2006; entre outros), envolvendo vários constructos diferentes. Dentre estes constructos, alguns são recorrentes, como *satisfação*, *confiança* e *valor*.

Oliver (1997) apresenta uma definição “formal” de *satisfação* como sendo uma *resposta de realização do consumidor*. Isso implica em um julgamento sobre características ou sobre o próprio produto, e que proporciona um nível prazeroso de realização (ou preenchimento) relacionada ao consumo.

A pesquisa do conceito de *confiança* é originária da psicologia social, onde o foco era a análise de relacionamentos pessoais, sendo considerada uma característica inerente a qualquer interação social. No campo da psicologia, “a confiança em uma pessoa é um sentimento de segurança baseado na crença de que seu comportamento é guiado e motivado por intenções favoráveis e positivas no sentido do bem estar e dos interesses do seu parceiro” (DELGADO-BALLESTER e MUNUERA-ALEMÁN, 2001, p. 1242).

Valor é a base que sustenta o relacionamento da empresa com o cliente; se o cliente não percebe valor naquilo que a empresa oferece, estratégias de marca e retenção terão pouco efeito na construção do relacionamento (RUST, ZEITHAML e LEMON, 2000). Zeithaml (1988, p. 14) sugere que valor percebido “é a avaliação total do consumidor sobre a utilidade de um produto baseado na percepção do que é recebido e do que é dado”, remetendo a uma relação entre custo e benefício. Segundo Aurier, Evrard e N’Goala (2004), compreender o que representa valor para o cliente em um produto tem uma importância teórica e gerencial inestimável.

No contexto de redes, o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo com os consumidores passa pela observação de algumas peculiaridades importantes. Tanto a lealdade quanto seus antecedentes mais comuns (satisfação, confiança e valor) costumam ser mensurados

por meio de pesquisas de mercado; logo, retomam-se os problemas referidos anteriormente com relação ao uso desta ferramenta.

Ao se realizar uma pesquisa de *satisfação*, por exemplo, é comum a identificação de atributos que os consumidores consideram importantes na avaliação de satisfação (ROSSI e SLONGO, 1997). A questão é que estes atributos devem ser comuns a todos os participantes da rede, o que é difícil. Por exemplo, localização pode ser um atributo de satisfação importante, mas as empresas da rede podem ter uma dispersão geográfica suficientemente grande que impeça a interpretação desta informação de forma agregada. Isto corrobora o que foi discutido anteriormente: se variedade de produtos, *layout* de loja, comunicação, serviços ao cliente, entre outros, não estiverem nivelados entre as empresas, pouco sentido terá a informação agregada.

Especificamente com relação à *confiança*, o que pode acontecer no caso das redes é a mudança de foco: pode haver confiança maior nas empresas participantes da rede do que na própria rede. É preciso considerar que existem relacionamentos pessoais envolvidos na compra e consumo de produtos, especialmente em empresas de menor porte (caso das redes de cooperação), como o atendimento prestado, por exemplo.

No que diz respeito ao *valor*, quanto maior a diversidade de perfil entre as empresas da rede, mais difícil a definição do que o consumidor valoriza na oferta da rede. Ou seja, empresas de diferentes portes e localizadas em bairros muito distintos provavelmente terão consumidores com perfis distintos. Na percepção destes consumidores os fatores que representam custos (preço, tempo, esforço, etc) têm pesos diferentes, bem como os que representam os benefícios da compra (utilidade, qualidade, etc), fazendo com que a equação de valor seja desequilibrada, ou não faça sentido. Um mesmo produto pode ser visto como tendo uma excelente relação custo X benefício (valor) em uma loja e uma relação desfavorável ao cliente em outra.

Especificamente com relação à *lealdade*, uma das práticas bastante utilizadas pelas empresas nos últimos anos têm sido os programas de lealdade ou de fidelização. Os inúmeros insucessos desses programas têm mostrado que um dos aspectos mais importantes é o equilíbrio financeiro, onde os ganhos advindos do comportamento de lealdade do consumidor devem ser, necessariamente, maiores que as contrapartidas oferecidas pelas empresas, sejam prêmios, brindes ou descontos. No caso das redes, a equação deve ser a mesma, com o cuidado de se tratar do programa como um programa da rede. Por exemplo, em um programa de pontuação onde a recompra do consumidor é estimulada, pode ocorrer de os consumidores acumularem pontos ao comprarem em várias lojas, mas resgatarem os prêmios correspondentes preferencialmente em uma loja apenas. Se a administração do programa não for centralizada na rede, esta loja seria, certamente, prejudicada.

MOMENTOS DA GESTÃO DE MARKETING	POSSÍVEIS DIFICULDADES ENCONTRADAS NA GESTÃO DE REDES DE COOPERAÇÃO
1) Análise de mercado	<ul style="list-style-type: none"> - empresas com necessidades distintas de informação sobre o mercado; - dificuldade de realização de pesquisas de mercado; - difícil disseminação das informações na rede; - possibilidade de diferentes desdobramentos/decisões individuais em decorrência de diferentes interpretações da informação.
2) Estratégias e decisões de marketing	<ul style="list-style-type: none"> - a segmentação pode refletir a divisão de clientes de cada membro da rede; - a seleção de um segmento de mercado pode ser benéfico a um membro da rede e prejudicial a outro;

	<ul style="list-style-type: none"> - difícil definição de um posicionamento único para a rede; - dificuldades decorrentes dos desdobramentos do posicionamento, como campanhas de comunicação e uniformização de layout de loja.
3) Programas de marketing	<ul style="list-style-type: none"> - difícil definição do <i>mix</i> de produtos; - mudança de nome/marca pode trazer reflexos negativos; - dificuldade de lidar com marcas próprias; - empresas com custos de operação diferentes; - difícil unificação das políticas de preço; - uso de ferramentas de comunicação inadequadas; - necessidade de alinhar políticas de comércio eletrônico entre as empresas; - definir um nível de serviços uniforme em todas as empresas; - estabelecer um padrão de qualidade para cada serviço.
4) Marketing de relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> - dificuldade de mensuração do relacionamento; - satisfação formada por diferentes atributos entre as empresas; - confiança individual ao invés de confiança na rede; - diferentes percepções de custo e benefício entre as empresas; - programas de lealdade desequilibrados.

Fonte: Elaborado pelos autores.

5 Considerações Finais

As redes de cooperação têm sido apontadas como uma alternativa atraente a micro e pequenas empresas, face à dinâmica de mercado atual. Sem dúvida, as experiências têm mostrado uma série de benefícios às empresas participantes, como o poder de barganha de compra advindo da associação, o que pode ser revertido em preços mais competitivos ao consumidor. Entretanto, também muitas dificuldades têm surgido pelo caminho, e este artigo discute uma delas: a gestão de marketing em redes.

Mais uma vez, vale ressaltar que o propósito do artigo repousa em trazer à discussão a necessidade de adaptação da gestão de marketing à realidade das redes, fato que constantemente é citado pela literatura, mas que pouco tem sido aprofundado.

Constata-se, assim, que há carência de estudos que aprofundem a questão da gestão de marketing em redes horizontais de cooperação, os quais poderiam contribuir, provavelmente, para equacionar algumas das questões aqui levantadas.

Como possíveis desdobramentos do estudo, vale destacar a importância de entender os mecanismos do marketing para redes de cooperação que façam parte de outros elos da cadeia produtiva, como redes de indústria. Neste caso, o marketing *business-to-business* reveste-se de outras características, como um menor número de compradores, a possibilidade de existência de relacionamentos mais estreitos e pessoais entre vendedor e comprador, a maior inelasticidade a preço da demanda e a profissionalização da compra, dentre outras. Estas características devem ser analisadas à luz da realidade das redes de cooperação.

Outro caminho recomendado é a verificação empírica das possíveis dificuldades encontradas nas redes de cooperação aqui aventadas, no que tange à gestão de marketing. Um estudo qualitativo-exploratório com gestores de redes e/ou de empresas participantes de redes, procurando retratar a realidade de diferentes redes, possivelmente apontará outros *nós* nesta discussão.

6 Referências

- ACHROL, R. S. Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments. *Journal of Marketing*, vol. 55, nº 3, 1991.
- ACHROL, R. S.; KOTLER, P. Marketing in the Network Economy. *Journal of Marketing*, vol. 63, Special Issue, 1999.
- ARAÚJO, J. L. Conhecimentos em Relações Intra e Interfirma no Desenvolvimento de Novo Produto. In: *Anais do XXX EnANPAD*, Salvador/BA, 2006..
- AURIER, P.; EVRARD, Y; N'GOALA, G. Comprendre et Mesurer la Valeur du Point de Vue du Consommateur. *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 19, nº 3, sep 2004.
- AXELROD, R. The evolution of cooperation. *Science*, vol. 211, 1981.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências. *Revista de Administração Contemporânea*, Edição Especial, 2004.
- BALESTRO, M.V. Confiança em rede: a experiência da rede de estofadores do pólo moveleiro de Bento Gonçalves. *Dissertação de Mestrado*. PPGA/EA/UFRGS, 2002.
- BENGTSSON, M.; KOCK, S. Co-opetition in Business Networks: to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, vol 29:5, 2002.
- BENNETT, R. & RUNDLE-THIELE, S. A Comparison of Attitudinal Loyalty Measurement Approaches. *Brand Management*, vol. 9, nº 3, January 2002.
- BORYS, B.; JEMISON, D. B. Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations. *The Academy of Management Review*, vol. 14:2, 1989.
- BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy. *Harvard Business Review*, July-August, 1995.
- CÂNDIDO, G.A. A Formação de Redes Interorganizacionais como Mecanismo para Geração de Vantagem Competitiva e para Promoção do Desenvolvimento Regional: O Papel do Estado e das Políticas Públicas neste Cenário. *Revista Eletrônica de Administração – REAd*, ed. 28, vol. 8, nº 4, jul-ago, 2002.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. *Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: Estratégias para a Conquista da Competitividade Global com Base na Experiência Italiana*. São Paulo: Atlas, 1999.
- CASTELLS, M. *A Sociedade em Rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CRAVENS, D.W.; PIERCY, N.F. Relationship Marketing and Collaborative Networks in Service. *International Journal of Service Industry Management*, vol. 5:5, 1994.
- DAS, T. K.; TENG, B. Partner Analysis and Alliance Performance. *Scandinavian Journal of Management*, vol. 19, 2003.
- DAY, G.; MONTGOMERY, D. V. Changing New Directions for Marketing. *Journal of Marketing*, vol. 63, 1999.
- DELGADO-BALLESTER, E.; MUNUERA-ALEMÁN, J. L. Brand Trust in the Context of Consumer Loyalty. *European Journal of Marketing*, vol.35, nº 11/12, 2001.
- DRUCKER, P. F. *The Practice of Management*. New York: Harper & Row, 1954.
- ECHOLS, A.; TSAI, W. Niche and Performance: The Moderating Role of Network Embeddedness. *Strategic Management Journal*, vol. 26, 2005.

- ESPARTEL, L. B. ROSSI, C. A. V. Um Estudo Longitudinal da Lealdade do Cliente e de Seus Antecedentes. In: *Anais do II Encontro de Marketing da ANPAD – EMA*, Rio de Janeiro/RJ, 2006.
- FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D. *Estratégia de Marketing*. São Paulo: Thomson, 2005.
- FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D.; LUCAS JR, G. H.; LUCK, D. *Estratégia de Marketing*. São Paulo: Atlas, 2000.
- GARBARINO, E. & JOHNSON, M. S. The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships. *Journal of Marketing*, vol. 63, nº 2, 1999.
- GIGLIO, E. M.; KWASNICKA, E. L.; SANTOS, S. B. S. Proposta de Integração do Consumidor na Teoria e Prática de Redes. In: *Anais do XXX EnANPAD*, Salvador/BA, 2006.
- GNYAWALI, D.R.; MADHAVAN, R. Network Structure and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective. *Academy of Management Review*, vol. 26, nº 3, 2001.
- GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness. *The American Journal of Sociology*, vol. 91, nº 3, 1985.
- GULATI, R. Social Structure and Alliance Formation Patterns: a Longitudinal Analysis. *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, 1995.
- GULATI, R. Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation. *Strategic Management Journal*, nº 20, vol. 5, 1999.
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, vol. 21, 2000.
- GULATI, R.; SINGH, H. The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances. *Administrative Science Quarterly*, vol. 43:4, 1998.
- GUMMESSON, E. *Marketing de Relacionamento Total*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HEIDE, J.B.; JOHN, G. Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships. *Journal of Marketing Research*, vol. 27, nº 1, 1990.
- JARILLO, J.C. On strategic networks. *Strategic Management Journal*, vol. 9, 1988.
- KANTER, R.M. Collaborative Advantage: The Art of Alliances. *Harvard Business Review*, July-August, 1994.
- KOGUT, B. A study of the life cycle of joint ventures. *Management International Review*, vol. 28, 1988.
- KOTLER, P. *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.
- KUMAR, V. & SHAH, D. Building and Sustaining Profitable Customer Loyalty for the 21st Century. *Journal of Retailing*, vol. 80, 2004.
- LENZ, G.S.; VINHAS, A. L.C.; HANSEN, P.B. A Influência dos Mecanismos Interorganizacionais de Coordenação no Desempenho de Redes Interorganizacionais. *III Encontro de Estudos em Estratégia*, 2007
- LEVY, M.; WEITZ, B.A. *Retailing Management*. Chicago: Irwin, 1995.
- LIU, B.S.; MADHAVAN, R.; SUDHARSHAN, D. DiffuNET: The Impact of Network Structure on Diffusion of Innovation. *European Journal of Innovation Management*, vol. 8, nº 2, 2005.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- NASSIMBENI, G. Network Structures and Coordination Mechanisms: A Taxonomy. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 18:6, 1998.

- NOHRIA, N. Is a Network Perspective a Useful Way of Studying Organizations? In: *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*, edited by N. Nohria and R. C. Eccles. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- NOHRIA, N.; ECCLES, R.G. *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- OLIVER, R. L. *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: Irwin/McGraw-Hill, 1997.
- OTTESEN, G.G.; FOSS, L.; GRONHAUG, K. Exploring the Accuracy of SME Managers Networks Perceptions. *European Journal of Marketing*, vol. 38, nº 5/6, 2004.
- PEREIRA, R.C.F. Marketing em Redes de Cooperação: um Estudo de Caso na Redemac. In: VERSCHOORE, J.R.S. (Org.) *Redes de Cooperação: Uma Nova Organização de Pequenas e Médias Empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: FEE, 2004.
- PEREIRA, R.C.F.; LUCE, F.B. The Marketing Function in Networks: Concepts, Categories, and New Approaches. In: *Anais do BALAS*, 2002.
- PETERAF, M.A.; SHANKLEY, M. Getting to Know You: A Theory of Strategic Group Identity. *Strategic Management Journal*, vol. 18, 1997.
- POWELL, W. W. Neither Market, Nor Hierarchy: Network Forms of Organization. *Research in Organizational Behaviour*, vol. 12, 1990.
- POWELL, W.W. Learning from Collaboration: Knowledge and Networks in the Biotechnology and Pharmaceutical Industries. *California Management Review*, vol. 40, nº 3, 1998.
- ROSSI, C. A. V. & SLONGO, L. A. Pesquisa de Satisfação de Clientes: o Estado-da-Arte e Proposição de um Método Brasileiro. In: *Anais do XXI EnANPAD*, Rio das Pedras/RJ, 1997.
- RUST, R. T.; ZEITHAML, V. A.; LEMON, K. N. *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*. New York: The Free Press, 2000.
- SANTOS, C. P. dos. Construção e Teste de um Modelo Teórico sobre o Impacto do Gerenciamento de Reclamações na Confiança e Lealdade do Consumidor, no Contexto de Trocas de Serviços Relacionais. In: *Anais do XXV EnANPAD*, Campinas/SP, 2001.
- SIRDESHMUKH, D.; SINGH, J. & SABOL, B. Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges. *Journal of Marketing*, vol. 66, nº 1, January 2002.
- SMITH, J. Context-Bound Knowledge Production, Capacity Building and New Product Networks. *Journal of International Development*, vol. 17, 2005.
- STERN, L. W.; EL-ANSARY, A.I. *Marketing Channels*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1996.
- TEECE, D.J. Inter-Organizational Requirements of the Innovation Process. *Managerial and Decision Economics*, Special Issue, 1989.
- THORELLI, H.B. Networks: Between Markets and Hierarchies. *Strategic Management Journal*, vol. 7:1, 1986.
- VAN DE VEN, A.H. On the Nature, Formation, and Maintenance of Relations Among Organizations. *The Academy of Management Review*, vol. 1, 1976.
- VARADARAJAN, P.R.; CUNNINGHAM, M.H. Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, vol. 23, nº 4, 1995.
- VERSCHOORE, J.R.S. (Org.) *Redes de Cooperação: Uma Nova Organização de Pequenas e Médias Empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: FEE, 2004.

VERSCHOORE, J.R.; BALESTRIN, A. Fatores Competitivos das Empresas em Redes de Cooperação. In: *Anais do XXX EnANPAD*, Salvador/BA, 2006.

ZEITHAML, V. A. Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: a Means-end Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, vol. 52, July 1988.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. *Marketing de Serviços: a Empresa com Foco no Cliente*. Porto Alegre: Bookman, 2003.