

Intenção de criar Associações empresariais com unidades de produção de hortifrutigranjeiros

Carlos Otávio Zamberlan ¹	Gilfredo Castagna ²	Vitor Francisco Schuch Jr. ²	Camila Silva de Oliveira ²	João Fernando Zamberlan ³
otaviozamberlan@yahoo.com.br	gilfredo.castagna@ulbra.br	vfschuch@bol.com.br	extensao@ulbra.br	jfzamberlan@mail.ufsm.br

1 Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS), Curso em Administração – Ponta Porã, MS, Brasil

2 Universidade Luterana do Brasil (ULBRA), Curso de Administração – Santa Maria, RS, Brasil

3 Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Doutorado em Engenharia Agrícola – Santa Maria, RS, Brasil

RESUMO: Este artigo apresenta um estudo para verificar a intenção dos produtores das unidades de produção de hortifrutigranjeiros da microrregião da 4ª Colônia, no Rio Grande do Sul, em participar de associações ou cooperativas para poder atuar em mercados cada vez mais competitivos. Para tanto foi utilizado um questionário estruturado construído em escala de Likert, aplicado pelo método de entrevista a todos os produtores dos municípios mais representativos das condições socioeconômicas e ambientais da microrregião estudada. Os dados foram tratados pela análise fatorial, estatística descritiva e por testes de postos. Observou-se que existe pré-disposição por parte da maioria dos produtores em formar associações de empresas, no entanto, alguns elementos importantes para concretizar essas associações necessitam ser trabalhados, principalmente em um dos municípios pesquisados.

Palavras-Chaves: Gestão; Associação; Estratégia

1 INTRODUÇÃO

A motivação deste estudo vincula-se ao atendimento da proposta evidenciada no detalhamento de demandas votadas no Processo de Participação Popular realizado no ano de 2003, do Conselho Regional de Desenvolvimento COREDE-Central. Tal proposta é especialmente importante tendo em vista a necessidade de informações concretas para subsidiar o processo de desenvolvimento da região. O estudo em questão faz parte de uma série de trabalhos para fomento da microrregião de colonização italiana, localizada no centro do Estado do Rio Grande do Sul, conhecida como Quarta colônia.

O estudo foi desenvolvido, nos anos de 2005 e 2006, por pesquisadores vinculados a um dos projetos para desenvolvimento da microrregião da Quarta Colônia, apresentado e aprovado pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul – FAPERGS. O objetivo deste trabalho foi de verificar se existe intenção dos produtores de hortifrutigranjeiros, desta microrregião, em formar associações entre suas Unidades de Produção.

Em virtude do crescimento da concorrência global, existe uma grande necessidade por aumento de produção e produtividade, aliada a criação de vantagens competitivas, fundamentais em um contexto de elevada competição. No entanto, conforme Mariotti *apud* Maturana e Varela (2001) vive-se uma crise gerada por problemas sociais, políticos, econômicos e culturais, causados pela herança de uma cultura patriarcal que vê o mundo de forma representacionista.

Devido a isso, a região da Quarta Colônia, localizada na depressão central do estado do Rio Grande do Sul, região de relevo bastante diverso, circundado por serras recobertas pela floresta estacional decidual do domínio da Mata Atlântica, enfrenta o dilema da preservação ambiental, tendo que associá-lo ao desenvolvimento econômico e social. A região é caracterizada por pequenos produtores de produtos coloniais e hortifrutigranjeiros que isoladamente possuem poucas condições de enfrentar concorrências e o poder de barganha dos grandes varejistas e das redes associativas de varejo, existentes nas regiões consumidoras.

Frente a isso, este trabalho discorre sobre a importância da profissionalização das pequenas unidades de produção e da relevância do associativismo como estratégia competitiva, o que fundamenta o estudo. Seguindo apresenta-se a metodologia utilizada e os cálculos estatísticos para validação e confiabilidade do modelo de análise. Logo, são apresentados os cálculos estatísticos para responder ao objetivo proposto.

2 IMPORTÂNCIA DA PROFISSIONALIZAÇÃO NA PEQUENA UNIDADE DE PRODUÇÃO

O panorama mundial está sofrendo profundas transformações nos últimos anos. Processos de privatização, abertura de mercados, desregulamentações, criação de blocos econômicos, protecionismo por parte dos países industrializados para determinados setores econômicos, entre outros eventos de ordem social, cultural, política e econômica, vem aumentando a competição entre empresas dos mais diferentes portes.

Este ambiente apresenta rápidas mudanças tecnológicas e intensa competição em nível global, diferentemente de anos atrás onde os mercados eram protegidos e as empresas logravam de elevadas demandas por seus produtos e serviços, o que as propiciava “recheá-los” com generosas margens de lucro, dando a impressão de eficiência em função do lucro apurado ao final de cada exercício.

Nesse contexto de mudanças constantes, pequenos produtores devem buscar soluções para fortalecer e estabilizar sua economia dentro de uma visão global e estratégica.

Para Bicca (1992), muito se fala em aumentar a produtividade através do uso de novas tecnologias e da busca da adaptação das culturas e demais atividades agropecuárias às características da região e da unidade de produção em si. Entretanto, famílias de produtores que possuem um maior grau de instrução podem refletir sobre esse assunto, recebendo informações através de rádio, televisão e demais meios de comunicação, mas o produtor de menor grau de instrução e o pequeno produtor não percebe, através desses meios, a importância do uso de novas tecnologias e de sua relação com uma maior produtividade e, conseqüentemente, um melhor resultado para suas atividades.

Essa constatação do autor pode ser estendida a todos os produtores e pequenos empresários que não possuem um elevado nível de instrução. Fica evidente, a necessidade de apoiar, por meio de instituições de fomento, esses agentes econômicos não somente em informações sobre materiais e equipamentos, mas, também, na gestão da propriedade.

Muitos dos agentes de fomento buscam informar os produtores sobre a importância do uso de tecnologias diretamente empregadas na atividade agrícola e na empresa rural e esquecem as tecnologias de planejamento estratégico, que vão além dos limites das unidades produtivas e interagem com o mercado. Essa visão ampliada daria ao micro e pequeno produtor uma forte “arma de competição”. Trabalhos realizados pela UNIJUÍ em administração rural, junto a unidades de produção familiar, reforçam essa afirmação.

Os mais de quinze anos de trabalhos de extensão da FIDENE/UNIJUÍ com agricultores demonstram que, a partir da formação em administração rural, os agricultores têm aperfeiçoado ou, até mesmo, modificado completamente seu sistema de produção, buscando sistemas mais apropriados à disponibilidade de seus recursos e mais eficientes em termos econômicos, energéticos e ecológicos. (LIMA, 2001, p.194)

Esses trabalhos comprovam que as tecnologias e conhecimentos de administração rural são importantes para as propriedades, sejam elas pequenas ou grandes. Entretanto, o enfoque estratégico deve ser diferente para cada uma delas, como o é para qualquer empresa industrial, comercial ou prestadora de serviços, conforme seu tamanho, capacidade produtiva, custos e outros fatores, internos ou externos, que são influentes e determinantes da estratégia empresarial.

3 O ASSOCIATIVISMO COMO ESTRATÉGIA PARA A SOBREVIVÊNCIA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS OU UNIDADES PRODUTIVAS

Uma das principais características do atual ambiente organizacional é a necessidade das empresas atuarem de forma conjunta e associada. Dessa forma, surge como possibilidade concreta para o desenvolvimento empresarial, os modelos organizacionais baseados na associação, complementaridade, no compartilhamento, na troca e na ajuda mútua, como sendo formas de obter competitividade e sobreviver no mundo globalizado.

A noção de associativismo pode ser vista através dos tempos considerando-se que desde as sociedades mais primitivas as ações humanas eram regidas pelo sentimento de congregação e solidariedade. Enaltecendo-se a associação como uma sociedade civil de direito privado com organização para fins não econômicos, criada com objetivo de integrar esforços e ações em benefícios da melhoria da sua produção e da comunidade em que se vive, ressalta-se as práticas de sobrevivência dos povos antigos, na busca de alimentos e abrigo para a coletividade, como sendo práticas associativas.

Estas práticas subentendem cooperação mútua entre os integrantes da associação em prol do objetivo comum do grupo. Portanto, devem estar embasadas no sentimento de união, confiança e solidariedade, considerando-se os direitos e deveres pelos quais os sujeitos primam em suas ações.

O sistema associativo é uma estratégia que vem funcionando no sentido de dar competitividade as empresas, mas não é adotado por grande parte delas, principalmente quando a associação se dá no sistema cooperativo. Talvez, essa dificuldade no uso do sistema cooperativo como estratégia competitiva para as empresas, esteja, também, na dificuldade da formação de cooperativas, pois são necessários, segundo a lei 5764, artigo 6º, inciso 1º, vinte associados para constituí-la, ao contrário de países europeus, como a Itália, onde são necessários, apenas, sete (informação oral)¹.

Alternativas a isso são as alianças estratégicas, conceito criado por empresas transnacionais como instrumento de vantagem competitiva de longo prazo frente a um mercado de intensa concorrência global. Nessas alianças, segundo Yoshino e Rangan (1996) empresas concorrentes tornam-se parceiras para desenvolver projetos e novos mercados.

Wittmann *et al.* colocam que (2004, p. 1):

A abertura dos mercados nos âmbitos econômicos, sociais e culturais tem sido a marca registrada dos últimos anos, cujos sinais estão

¹ GAI, Evandro. *Cooperativismo em empreendimentos tecnológicos*, Santa Maria, UFSM

presentes em todos os lugares, interferindo no cotidiano dos cidadãos e das empresas. Nessa nova ordem mundial, as empresas necessitam acompanhar as mudanças para permanecerem nos mercados, pois a concorrência global tem exigido um alto nível de qualidade, produtividade e inovação. Isso demonstra que, para adaptar-se a esse ambiente e tornar-se competitivo, as alianças, parcerias e redes de cooperação constituem-se em estratégias indispensáveis ao sucesso de qualquer negócio.

Considerando essa afirmação, as alianças estratégicas e demais estratégias de associativismo tornam-se importantes e, pode-se afirmar que são praticamente essenciais para o desenvolvimento organizacional e, até, a sobrevivência.

Para Wilk e Fensterseifer (2003) as alianças estratégicas podem focar o desenvolvimento de tecnologias, mercado e /ou conhecimento. Para os autores, frente ao dinamismo dos mercados atuais, as estratégias de associação tornam-se cada vez mais um imperativo, pois dificilmente uma empresa atuando isoladamente possuirá ou conseguirá desenvolver em tempo hábil todos os recursos, competências e tecnologias necessárias para atuar no mercado, nem conseguirá obter ou manter competências básicas de sobrevivência. Continuam afirmando que, essas alianças podem ser concebidas neste contexto específico como estratégias de combinação e acesso a recursos, permitindo muitas vezes cortar caminhos, ganhar tempo e reduzir investimentos para a formação do *portfolio* de recursos necessário para adquirir e sustentar vantagens competitivas.

De acordo com um dos princípios de expansão empresarial abordado por Allen (2002, p.37) "Alianças estratégicas podem ajudar a empresa a crescer mais rapidamente". Esse conceito, possivelmente pode ser aplicado aos produtores de hortifrutigranjeiros e produtos coloniais da Microrregião da Quarta Colônia/RS para fazê-los crescer e competir.

Portanto é preciso verificar se existe intenção, por parte dos produtores da região de crescer e expandir seus negócios e, também, verificar a existência de uma pré-disposição para participação em estratégias de associação. Para isso, é importante verificar os motivos que levam as empresas a seguirem essas estratégias e os fatores que podem levar as associações ao sucesso ou restringir a formação e evolução dessas parcerias.

Quanto a isso, Wittmann *et al.* (2004) salientam que os fatores motivadores de associações são os benefícios obtidos através das ações de marketing, de redução de custos e aumento do poder de negociação com fornecedores. Os autores argumentam que a estratégia de associação funciona se houver, por parte dos associados, confiança, motivação e comprometimento. Isso pressupõe envolvimento pessoal e comprometimento com o grupo, tanto nas negociações com fornecedores, na solução de problemas e conflitos, na criação de novos produtos ou na busca por resultados.

As associações entre organizações podem se dar através das chamadas redes de empresas que são formadas inicialmente, de acordo com Leon (1998), com o objetivo de reduzir incertezas e riscos, organizando atividades econômicas a partir da coordenação e cooperação entre empresas. Na formação de redes entre empresas (PMEs – Pequenas e Médias Empresas) existe a possibilidade destas configurarem-se como redes flexíveis de pequenas e médias empresas, como sendo agrupamentos (*clusters*) de empresas, ou como redes de cooperação.

Para Ribault *et al.* (1995) a sociedade de empresas, também chamada rede de empresas, é um modo de agrupamento de empresas destinado a favorecer a atividade de cada uma delas sem que estas tenham forçosamente laços financeiros entre si. Estes tipos de

empresas complementam-se umas às outras nos planos técnicos (meios produtivos) e comerciais (redes de distribuição) e decidem apoiar-se mutuamente em prioridade; mas a constituição em rede pode também traduzir-se, por exemplo, pela criação de uma central de compras comum às empresas da rede. Neste sentido, trata-se de um modo de associação por afinidade de natureza informal e que deixa cada uma das empresas responsável pelo seu próprio desenvolvimento. É uma escolha de estrutura bem adaptada às PMEs, já que este tipo de associação é uma maneira de concretizar o lema “a união faz a força”.

Ainda, de acordo com Ribault *et al.* (1995), as principais vantagens das redes de empresas são:

- cada uma das empresas de uma rede pode aprofundar uma especialização. É ao nível do conjunto de rede que se faz a perenidade de todo o rol das atividades.
- as empresas de uma rede podem deste modo tornar-se o reflexo da atividade econômica dessa rede.
- as empresas escolhem-se por afinidade. Podem constituir uma rede profundamente original relativamente às empresas concorrentes, conferindo a si próprias um grau elevado de exclusividade.

Ribault *et al.* (1995) salientam que a rede não corresponde a nenhuma forma jurídica precisa, só existindo pela vontade dos dirigentes das empresas implicadas. Assim sendo, existe um risco de instabilidade da rede a partir do momento em que os parceiros deixam de poder respeitar entre si os compromissos informais de apoio mútuo.

Esse envolvimento e comprometimento exigido pelos grupos associativos se justificam, pois para pertencer às associações é necessário investir em processos de produção e operações com controle sistemático de qualidade. Para que isso ocorra, é imperativo que as organizações envolvidas se disponibilizem a desenhar seus processos, identificando os gargalos e os riscos a qualidade inerente a eles. Então, é extremamente relevante ter um processo de produção e operações rigorosamente controlado, a fim de garantir a qualidade dos produtos e serviços e não prejudicar a imagem da associação, das parcerias estratégicas ou redes de cooperação (YOSHINO e RANGAN, 1996; BASTOS, 2002).

4 METODOLOGIA

Para verificar se existe pré-disposição para criar associações aos moldes de cooperativas ou redes de empresas na microrregião da 4ª Colônia Italiana do Rio Grande do Sul, foram pesquisados todos os produtores de hortifrutigranjeiros e produtos coloniais dos municípios de Silveira Martins e Ivorá. Estes municípios foram escolhidos por melhor representarem as características sócio-ambientais da região e por possuírem números semelhantes de produtores cadastrados, segundo o Consórcio de Desenvolvimento Sustentável da Quarta Colônia (CONDESUS). De acordo com o mesmo órgão, o município de Nova Palma também apresenta as mesmas condições sócio-ambientais que os estudados; no entanto, o número de produtores é inferior a 40% do maior município estudado o que levou os pesquisadores a aplicarem o Instrumento de Coleta de Dados em Nova Palma como pré-teste.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas, realizadas de novembro de 2005 a março de 2006, caracterizando uma pesquisa de corte transversal. Foi utilizado um questionário estruturado abrangendo variáveis sobre Associativismo, para identificar a relevância desse tipo de estratégia e também a pré-disposição dos produtores a fazer parte dessas associações. O instrumento de coleta de dados foi elaborado utilizando escala padrão

Likert de 4 pontos. Escolheram-se poucos pontos para facilitar a compreensão dos respondentes. O questionário visou identificar, em primeiro momento, se os respondentes concordavam ou discordavam de uma determinada afirmação relativa às associações de empresas; em segundo momento, qual a intensidade dessa concordância ou discordância. Uma escala par foi utilizada com o intuito de forçar uma escolha por parte dos respondentes (HAIR JR. *et al.*, 2005).

As análises foram elaboradas no *Software SPSS 13.0*.

A análise fatorial de componentes principais (ACP), que analisa todas as variâncias (Comum, única e de erro), foi utilizada, pois, segundo Hair jr. *et al* (2005) é o método empregado para reduzir o número original de variáveis para um grupo menor de variáveis compostas. Considerando a necessidade de um teste de rotação para melhor visualizar as correlações existentes entre as variáveis, aplicou-se o método Varimax.

Utilizou-se um número de dois fatores para redução das variáveis, pois este explica 66,171% da variância total, o que para Hair jr *et al.* (2005) é suficiente. Considerando esses fatores, a Figura 1 apresenta a solução de fator com rotação Varimax para as percepções dos produtores da quarta colônia com relação às estratégias de associativismo e os resultados do *Alpha* de *Cronbach*.

Variáveis	Componentes	
	Fator 1	Fator 2
Ciência da necessidade de envolvimento pessoal.	0,851	
Disposição para seguir padrões de produção e operações (P.O).	0,781	
Associativismo como fundamental para as pequenas empresas concorrer com grandes.	0,765	
Visão do associativismo como fundamental para comercialização.	0,716	
Disposição para se comprometer com a associação.	0,704	
Necessidade de redução de custos.		0,889
Aumento do poder de negociação com fornecedores para ter vantagens em custos.		0,777
Disposição para investir em instrumentos de gestão (planejamento, previsão de vendas, controle de custos, e outros).	0,570*	0,607
<i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i>	0,845	0,752
(*) Desconsiderada no cálculo do <i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i> para Fator 1		

Figura 1 – Solução de fator com Método de Rotação Varimax

Com base na análise de fator, percebe-se que a variável 8 pode ser relacionada nos dois fatores; todavia, o Fator 2 é maior. Isso leva a considerar que a variável 8 pertencente ao Fator 2. Para fins de nomenclatura dos fatores escolheu-se chamar o Fator 1 de Necessidade e Envolvimento para o Associativismo e o Fator 2 de Vantagem em custo, dessa forma pôde-se mensurar a intenção dos produtores em formar Associações estratégicas na microrregião da

Quarta Colônia através desses dois Construtos. Por último, a fim de formar as bases de análises da microrregião, aplicou-se o *Alpha* de *Cronbach* para verificar a coerência interna do instrumento de coleta de dados. Para o Construto de Necessidade e Envolvimento para o Associativismo o *Alpha* foi de 0,845 e para o Construto de Vantagem em custos o *Alpha* foi de 0,752, ambos os resultados apresentam uma forte coerência interna, conforme Hair jr. *et al.* (2005).

Para fins de verificação de diferenças entre as percepções dos produtores a cerca das estratégias associativas utilizou-se da estatística descritiva e testes não-paramétricos (*Kolgomorov-Smirnov* e de *Mann-Whitney*).

5 ASSOCIATIVISMO E REDES DE COOPERAÇÃO NOS MUNICÍPIOS DE IVORÁ E SILVEIRA MARTINS

Com relação ao construto de Necessidade e Envolvimento para o Associativismo nota-se que os produtores de Silveira Martins e Ivorá percebem a necessidade de estarem comprometidos para a formação dessas associações na microrregião e a vêem como uma necessidade para que as pequenas unidades de produção possam atuar no mercado, conforme se observa nos dados descritivos da Figura 2. No entanto, a última variável do construto, que indaga sobre a disposição do produtor em comprometer-se com a associação ou cooperativa, apresentou média relativamente inferior as demais, com um Desvio-Padrão superior, o que indica dispersão e demonstra que existem produtores resistentes a assumir maior compromisso.

Variáveis	Ivorá				Silveira Martins			
	N	Média	Mediana	Desvio-padrão	N	Média	Mediana	Desvio-padrão
Associativismo como fundamental	41	3,46	4,00	0,6363	32	3,22	3,00	0,7506
Essencial para pequena empresa concorrer	41	3,29	3,00	0,6798	32	3,44	4,00	0,7156
Disposição de seguir padrões de P.O.	41	3,22	3,00	0,7586	32	2,87	3,00	0,8328
Ciência de envolvimento	41	3,22	3,00	0,6896	32	3,22	3,00	0,6591
Disposição para comprometer-se	41	2,88	3,00	0,8122	32	2,59	3,00	0,8747

Figura 2 – Análise descritiva do Construto Necessidade e Envolvimento para o Associativismo

No construto Vantagem em Custo as médias no município de Ivorá variam de 3,02 a 3,81; isso significa que há uma percepção dos produtores em reduzir custos e alcançar vantagens em relação à concorrência. Esses dados são corroborados pelas medianas que vão de 3,00 a 4,00 em uma escala de 4 pontos. Já em Silveira Martins, nota-se médias menores que variam de 2,75 a 3,28, com medianas igual a 3,00 para todas as variáveis. Os dados de

dispersão, analisados pelo Desvio-Padrão, também são maiores em Silveira Martins significando maior dispersão de respostas o que explica valores de tendência central menores, como pode ser observado na Figura 3.

Variáveis	Ivorá				Silveira Martins			
	N	Média	Media na	Desvio-padrão	N	Média	Media na	Desvio-padrão
Disposição para investir em instrumentos de gestão	41	3,02	3,00	0,6363	32	2,75	3,00	0,7506
Aumento do poder de negociação com fornecedores para ter vantagens em custos	41	3,37	3,00	0,6798	32	2,94	3,00	0,7156
Necessidade de redução de custos.	41	3,81	4,00	0,7586	32	3,28	3,00	0,8328

Figura 3 - Análise descritiva do Construto Vantagem em Custo

Analisando as Figuras 2 e 3, observam-se aparentes diferenças apenas nas duas últimas variáveis da Figura 3, que se relacionam com o aumento do poder de negociação com fornecedores e com a necessidade de redução de custos, sendo menores os valores para o Município de Silveira Martins. Isso levou a aplicação do teste de *Kolmogorov-Smirnov* para verificar se existe normalidade na distribuição das amostras, com intuito de efetuar testes de diferença de médias, paramétricos ou não-paramétricos. Pôde-se verificar, pelo teste, que as amostras não são normais, pois o *p-value* foi de 0,000. Então, para verificar se existem diferenças significativas nas variáveis do modelo, aplicou-se o teste não-paramétrico de *Mann-Whitney*. Neste teste observou-se significativa diferença estatística apenas nas duas últimas variáveis, com *p-value* de 0,010 e 0,001, respectivamente, confirmando as observações a partir das médias.

6 CONCLUSÕES

Com relação ao construto de associativismo verifica-se que os produtores, de modo geral, são simpáticos à idéia de criar associações a fim de melhor competir, reduzir custos e elevar o poder de barganha com seus fornecedores.

No entanto, a cidade de Silveira Martins pode apresentar uma maior resistência para a criação de associações de produtores, pois muitos parecem não estar dispostos a investir em instrumentos de gestão e também parecem não perceber a necessidade de aumenta o poder de barganha, podendo demonstrar um comportamento auto-suficiente, o que pode prejudicar um processo de formação de associações cooperadas.

Alguns pontos merecem atenção se o objetivo é criar um sistema associativo entre produtores de hortifrutigranjeiros da microrregião da Quarta Colônia:

- Auxílio na implantação de instrumentos de gestão de modo que o produtor perceba a necessidade em sua utilização.

- Desenvolver formas de conscientizar os produtores de forma que eles se sintam mais envolvidos e abertos a comprometer-se com as associações ou cooperativas.

A falta em atentar para esses fatores, provavelmente, levará a falhas na implementação de sistemas associativos / cooperativos. Então, os órgãos de fomento terão que atender essas necessidades, parcial ou totalmente, até mesmo com o intuito de atrair um maior número de produtores para a associação /cooperativa.

7 REFERÊNCIAS

- ALLEN, K. R. **Expansão Empresarial**. - São Paulo: Publifolha, 2002.
- BASTOS, A. T. A Dificil Modelagem Institucional da Cooperação: Uma Análise do Cooperativismo Agropecuário do Norte do Ceará. **XXVI EnANPAD**, 2002.
- BICCA, E.F. Extensão rural: da pesquisa ao campo. Guaíba: agropecuária, 1992
- HAIR Jr., Joseph f. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- LEON, M.E.: **Uma Análise de Redes de Cooperação das Pequenas e Médias Empresas do Setor das Telecomunicações**. Dissertação Mestrado, Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Dez., 1998.
- LIMA, J. P. de. et al. **Administração da unidade de produção familiar**: modalidade de trabalho com agricultores. 2.ed. - Ijuí: Unijuí, 2001.
- MATURANA, H. e VARELA, F. **A árvore do conhecimento**. São Paulo: Palas Athena, 2001.
- RIBAUT, M.; MARTINET, B. & LEBIDOIS, D. **A gestão das tecnologias**. Coleção gestão & inovação. Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1995.
- WILK, E. O.; FENSTERSEIFER, J. E. Alianças Estratégicas sob a Perspectiva da Visão da Firma Baseada em Recursos: Contribuições para um Modelo Dinâmico de Cooperação. **XXVII EnANPAD**, 2003.
- WITTMANN, M. *et al.* Redes empresariais: um estudo sobre as principais estratégias adotadas por micro e pequenas empresas do Rio Grande do Sul. **SEGET**. Resende, 2004.
- YOSHINO, M. Y; RANGAN, Sh. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Makron Books, 1996.