Área Temática: Política de Negócios e Economia de Empresas
Abordagem de redes simultâneas para avaliação de competitividade:
alianças estratégicas e parcerias na indústria gráfica

AUTORA

MARIA CRISTINA MENDONÇA SIQUEIRA

Universidade Cruzeiro do Sul - UNICSUL

mcrisms@uol.com.br

RESUMO

O objetivo do presente trabalho é apresentar um exemplo de aplicação da abordagem de redes simultâneas (concurrent networks) no segmento de indústria gráfica de formulário contínuo. A análise foi feita de forma restrita à investigação de alianças e parcerias existentes entre os atores dentro da rede. Para tanto, formulou-se uma abordagem de aplicação, composta por três diferentes enfoques conceituais: *Redes Simultâneas* (Fusco et al, 2004), *Classificação do Nível de Dependência dos Relacionamentos* (Gattorna e Walters, 1996) e *Densidade da Rede de Empresas* (Gnyawali e Madhavan, 2001), que pudesse gerar informações suficientes para análise dos mecanismos de formação, do grau de aprofundamento desses relacionamentos, bem como sua contribuição para a competitividade da operação em análise. Com esse estudo, foi possível identificar, classificar e avaliar os relacionamentos existentes na rede selecionada, em função do contexto concorrencial analisado. Os resultados obtidos sugerem a aplicabilidade da abordagem proposta como instrumento de análise da formação e do grau de aprofundamento de alianças estratégicas e parcerias. A pesquisa também colaborou na investigação de estratégias de relacionamento entre fornecedores e clientes de uma área produtiva que apresenta poucos trabalhos de pesquisa científica.

ABSTRACT

This paper aims to present an example of application of the concurrent networks approach in the segment of continuous form industry. The analysis has been done concerning alliances issues involving partnerships between the actors inside the net. In such a way, an application boarding was formulated, composed for three different conceptual approaches: Simultaneous nets (Fusco et al, 2004), Classification of the Level of Dependence of the Relationships (Gattorna and Walters, 1996) and Density of the Net of Companies (Gnyawali and Madhavan, 2001), to generate enough information to subsidize analysis of the formation mechanisms, as well as its contribution for the competitiveness of the focused operation. In doing so, it was possible to identify, classify and evaluate the existing relationships inside the net, in function of the analyzed concorrencial context. The information gathered by the survey suggests the applicability of the model as instrument of analysis of the formation of alliances and partnerships. The research also collaborated in the inquiry of strategies of relationship between suppliers and customers of a productive area that presents few works of scientific research.

Palavras-Chave: Rede de Empresas; Redes Simultâneas; Alianças Estratégicas e Parcerias.

1. INTRODUÇÃO

O mercado cada vez globalizado, tem exigido das empresas uma maior flexibilidade e instrumentos inovadores na Gestão da Cadeia de Suprimentos e em especial nos relacionamentos entre os atores envolvidos. Os relacionamentos cliente-fornecedor vêm passando por profundas mudanças de padrão, em função das novas tendências impostas pelos mercados mundiais.

Para alcançar vantagem competitiva observa-se uma tendência crescente à composição de alianças estratégicas e parcerias entre clientes e fornecedores, entre fornecedores ou mesmo entre clientes. Em função do grau de dependência entre os parceiros de uma rede, os vínculos entre fornecedores e clientes precisam se tornar mais estreitos, mais confiáveis, de forma a agregar valor para os produtos ou serviços oferecidos.

A abrangência do relacionamento cliente-fornecedor está se ampliando em tal modo que já estamos discutindo e analisando redes de cooperação, nas quais participam também os fornecedores dos fornecedores e os clientes dos clientes.

Esse artigo trata sobre um estudo desenvolvido justamente para aprofundar o entendimento desses relacionamentos no contexto de rede de empresas, no segmento de formulário contínuo da indústria gráfica.

Nos últimos anos com as sucessivas crises econômicas que atingiram o mercado interno e que acabaram por provocar uma retração da demanda em muitas áreas da economia, inclusive no segmento de formulários da indústria gráfica brasileira, observa-se o desenvolvimento de um processo seletivo, onde a importância das empresas menos preparadas, em especial as de menor porte, vem se reduzindo.

Com isso, as empresas médias e grandes, mais competitivas e melhor estruturadas, com maior poder de negociação junto aos fornecedores de papel e equipamentos, vêm aumentando ainda mais a sua expressiva participação no mercado e forçando as empresas de menor expressão ou a se reestruturarem ou a buscarem parcerias para não perecerem.

Por meio de uma abordagem composta por três diferentes enfoques conceituais: *Redes Simultâneas* (Fusco et al,2004), *Classificação do Nível de Dependência dos Relacionamentos* (Gattorna e Walters,1996) e *Densidade da Rede de Empresas* (Gnyawali e Madhavan,2001), formulou-se um contexto de aplicação que pudesse fornecer informações suficientes para a análise da formação a análise da formação de alianças estratégicas e parcerias entre fornecedores e clientes, o graus de aprofundamento e possíveis contribuições para a ampliação da competitividade das empresas.

Os resultados verificados permitem sugerir a abordagem proposta como instrumento para avaliação dos relacionamentos existentes dentro de uma rede de empresas considerada para, a partir desse entendimento, melhor formular as estratégias para ampliar a competitividade dos seus negócios, considerando um determinado contexto concorrencial.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Estratégia e Competitividade

Comumente, o perfil de competitividade de uma empresa, no curto prazo, é decorrente de atributos como preço e desempenho dos produtos existentes. Contudo, os competidores da atualidade estão cada vez mais convergindo para padrões similares e significativos de custo e qualidade de produto, tornando a diferenciação cada vez mais difícil de ser alcançada.

Em um dos estudos contemporâneos mais conhecidos sobre Estratégia Competitiva, a Teoria de Competências Essenciais, Gary Hamel e C.K.Prahalad (1995) afirmam que uma competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado diferencial aos clientes. Assim, o compromisso da empresa como o desenvolvimento de uma competência essencial, representa a criação ou aperfeiçoamento de uma classe de diferenciais ao cliente, e não apenas, uma oportunidade específica de produto-mercado. Desenvolver esse tipo de competência, poderá contribuir sobremaneira para o valor percebido do cliente.

Outra dimensão importante a se considerar na elaboração de uma estratégia empresarial competitiva é a perspectiva do cliente. Segundo Engel, Blackwell e Miniard (apud Fusco et al 2003), a probabilidade de manutenção da condição de um estado presente de competitividade está relacionada à maneira que evolui a percepção que o consumidor tem desse estado, no sentido de saber se suas expectativas de consumo estão sendo atendidas satisfatoriamente. Para que ocorra o reconhecimento de uma necessidade de mudança de estado, é preciso que, de alguma forma, seja enviado um estímulo ao consumidor, trazendo à sua consciência (ou a um plano de interesse de maior prioridade) uma necessidade latente dentro de si, ou seja, que a percepção da diferença entre o estado desejado de alguma coisa e a situação atual, seja suficiente para despertar e ativar o processo decisório para uma mudança. Fusco et al (2003) descrevem a abordagem sugerida por Engel, Blackwell e Miniard referente às dimensões que definem o comportamento do consumidor fundamentais para balizar as ações de *marketing* de uma empresa.

Em resumo, para que possa formular e implementar suas estratégias adequadamente uma empresa deve colher e analisar informações sobre uma diversidade de variáveis, mercados, clientes, tecnologia, finanças mundiais e economia mundial em fase de transição. A estratégia eficaz também racionaliza a intenção e missão estratégica da empresa, bem como o que será feito para alcançá-las. Uma estratégia formulada com eficácia ordena, integra e aloca recursos, capacidades e competências da empresa para que se possa enfrentar com êxito o seu ambiente externo. (HITT et al.,2003).

Redes de Empresas e Cadeia de Fornecimento

As mudanças de ordem econômica e tecnológica vêm transformando o *Supply Chain Management* ou Cadeia de Fornecimento em um dos conceitos gerenciais mais importantes do momento. Para Francischini e Gurgel (2002), *Supply Chain Management* trata da integração dos processos que formam um determinado negócio, desde os fornecedores originais até o usuário final, proporcionando produtos, serviços e informações que agregam valor para o cliente. Esses autores afirmam que a Cadeia de Suprimentos é uma rede de

organizações envolvidas nos diferentes processos e atividades que produzem valor sob a forma de produtos e serviços nas mãos do consumidor final.

Trata-se de uma ferramenta estratégica utilizada para aumentar a satisfação do cliente e elevar a competitividade das empresas. Os objetivos da implantação de uma Cadeia de Suprimentos podem ser alcançados através da constituição de todas as parcerias possíveis dentro da cadeia, com o compartilhamento dos riscos do negócio, de todas as informações e dos resultados obtidos. Na busca de vantagem competitiva, observa-se uma tendência crescente à formação de redes de empresas, que se destaca como uma ampliação da Cadeia de Fornecimento. Rede de Empresas pode ser considerada como arranjos organizacionais baseados em vínculos sistemáticos, muitas vezes de caráter cooperativo, entre empresas formalmente independentes, que dão origem a uma forma particular de coordenação das atividades econômicas. (BRITTO,2002).

A Abordagem de Redes Simultâneas – (Concurrent Networks)

Desenvolvida por Fusco *et al* (2004), a abordagem propõe que uma determinada rede de operações seja segmentada e analisada em subredes nas dimensões física, de valor e de negócios para se avaliar se houve maior competitividade a partir de alianças e parcerias formadas.

Na rede física se enquadra toda movimentação de bens e serviços entre fornecedores e clientes que propiciará a alimentação do sistema produtivo para que haja a efetiva operacionalização, no âmbito físico. Na rede de valor, são enquadradas todas as atividades que conferem valor aos produtos e serviços oferecidos, a partir da perspectiva do consumidor. Já a rede de negócios envolve os atores que desempenham atividades de viabilização de negócios, penetração em novos mercados, viabilização de recursos matérias, tecnológicos e financeiros que, isoladamente, dificilmente seriam acessíveis correndo o risco de se perder a oportunidade.

Nível de Dependência dos Relacionamentos em Redes de Empresas

Proposta por Gattorna e Walters (1996), a classificação para mapeamento e avaliação do nível dos relacionamentos existentes, considera a importância das transações em sua origem e destino, ou seja para os atores que prestam e para os que recebem o produto ou serviço. Adotando esta abordagem, pode-se ter uma idéia sobre o equilíbrio das dependências dos relacionamentos e o que seria preciso para se alcançar a competitividade desejada.

Segundo os autores, para o nível 1 tem-se um grau de dependência elevado para os dois participantes. O fornecedor é muito dependente do cliente e o cliente também é muito dependente do fornecedor na questão de fornecimento de suprimentos. Para os níveis 2 e 3 um ator da rede é muito dependente e o outro pouco dependente da outra parte. Já para o nível 4, o grau de dependência para ambos é baixo. Isso significa que um dado fornecedor é pouco relevante para seu cliente e vice-versa. Com essa classificação após analisar o tipo de relacionamento cliente-fornecedor que ocorre entre os dois atores, pode-se inferir o seu grau de aprofundamento através dos níveis apresentados.

Densidade da Rede de Empresas

Gnyawali e Madhavan(2001), propõem que na análise do posicionamento estrutural dos relacionamentos dos atores, a densidade é uma propriedade das redes que permite dimensionar a extensão da interconexão entre os atores da rede.

Assim quanto maior for a interconexão entre os participantes mais densa será a rede e, à medida que esses relacionamentos se apresentam com menor grau de interconexão, a rede é considerada difusa.

O conceito de densidade, inserido na análise conceitual de posicionamento estrutural, é entendido por meio da extensão da interconexão entre os atores da rede.(GNYAWALI e MADHAVAN,2001). Os autores afirmam que, quanto maior a interconexão, maior a densidade, sendo representadas por contratos de longo prazo, mecanismos de coordenação mais complexos, informações qualitativamente diferentes, confiança dos atores e, ainda, arranjos para resolução de problemas de outros aspectos.

Alianças Estratégicas

Para Troccoli e Soares (2003), a aliança estratégica pode ser definida como um relacionamento estabelecido entre duas ou mais partes, que visa um compartilhamento do conhecimento e de outros recursos, que possa ser benéfico para todos os envolvidos. As autoras afirmam que nem sempre uma aliança é estratégica, só adquirindo essa qualificação quando estabelecida com vistas à manutenção ou a criação de vantagem competitiva.

As alianças estratégicas são acordos de cooperação entre empresas que vão além dos negócios normais de empresa para empresa, mas que não chegam a ser fusões nem parcerias. Uma aliança pode envolver esforços, conjunto de pesquisa, compartilhamento de tecnologia, utilização conjunta de instalações produtivas, comercialização mútua dos produtos ou concentração de esforços para a fabricação de componentes ou montagem de produtos acabados. (THOMPSON JR. e STRICKLAND III,2004).

Lorange e Roos (1996), sugerem que uma forma teórica de definir alianças estratégicas é examinar a escala contínua entre, de um lado, transações em um mercado livre (“mercado”) e, de outro, a internalização total (“hierarquia”), baseada na chamada teoria do custo de transação introduzida por Williamson (1985).

As alianças também têm seus riscos. A coordenação eficiente entre empresas independentes, cada uma com motivações diferentes e talvez objetivos conflitantes, é uma tarefa desafiadora. Essa tarefa exige muitas reuniões de muitas pessoas para resolver o que deve ser partilhado, o que deve permanecer como propriedade particular e como os arranjos corporativos vão funcionar. Os parceiros precisam superar barreiras culturais além do que os custos de transação são altos.

Um dos requisitos fundamentais para o sucesso de uma aliança estratégica é a busca contínua de uma relação de confiança. A confiança é definida por Arruda e Arruda (1998), como a crença de uma das partes em que suas necessidades serão satisfeitas, no futuro, por ações tomadas pela outra parte. Assim a confiança é um “tipo de expectativa que alivia o medo de que o parceiro do intercâmbio atue de forma oportunista”. O comportamento oportunista rapidamente destrói reputação, e a reputação tem um grande valor econômico quando estabelecendo relacionamentos, porque ela é que sustenta a confiança.

Nooteboom (1999) estabelece uma distinção entre confiança e fé. De acordo com o autor, confiança está associada com uma escolha, enquanto que fé está associada com o inevitável.

Confiança diz respeito às relações nas quais as pessoas ou empresas se engajam e que, quando as coisas não vão bem, podemos culpar nosso próprio julgamento por isso, enquanto que fé se refere à continuidade da ordem natural e moral das coisas: natureza, Deus, o governo, o sistema legal.

De maneira distinta da dependência, na qual o relacionamento tem uma conotação negativa em virtude de uma das partes constituir garantia para a outra, por seu bem-estar econômico, a confiança é normalmente uma relação de ida e volta.

2. APRESENTAÇÃO DO SETOR DE FORMULÁRIOS

O segmento de impressão de formulário contínuo é responsável pela produção de impressos de elevada tiragem, como revistas, livros, catálogos, encartes comerciais, cheques, notas fiscais, boletos de cobrança, impressão eletrônica, etc. No Brasil é composto por um grande número de pequenas e micro empresas, de atuação regional. Em contra partida, paralelamente a este grupo, encontra-se um outro menor, formado pelas empresas de grande porte. Este sim estruturado, com um parque fabril específico, dotado de máquinas e equipamentos que lhes habilitam a atuar nos mais diversos segmentos e subsegmentos do setor.

Por ser um setor fortemente ligado a atividade econômica está presente na maioria dos setores produtivos, verifica-se uma concentração de empresas na região Sudeste, onde se localizam 2/3 das empresas atuantes nos segmentos. O faturamento total do setor em 2003, projetado com base nos resultados do grupo amostral, foi da ordem de R\$ 1,6 bilhões, cerca de 9,0% acima dos valores realizados em 2001, com uma participação de 16% no faturamento global da área gráfica.

Analisando-se o setor dentro de uma perspectiva mais ampla e ao lado de outros indicadores históricos tais como o número de empresas e a mão de obra empregada, conforme mostra a figura 1, evidencia-se a reversão em sua tendência de queda à partir de 2003, e que, se concretizadas as expectativas deverá se manter crescente. Os dados apresentados abaixo estão indicados na última pesquisa setorial feita da ABRAFORM – Associação Brasileira da Indústria de Formulários, Documentos e Gerenciamento da Produção, publicada em 2004.

Evolução histórica do Setor de Formulários								
. Dados	1995	1996	1998	1999	2000	2001	2002	2003
. Empresas	187	217	n.d.	250	256	247	n.d.	311
. Mão de Obra	9.895	9.464	n.d.	14.007	17.087	16.690	n.d.	15.940
. Vendas (R\$-milhões)	765,6	873,6	1.245,9	1.489,8	1.687,7	1.509,4	1.462,4	1.644,6
. Particip./Ind. Gráfica	13,9%	14,8%	15,8%	15,2%	13,7%	12,1%	11,4%	10,9%

Figura 1 - Evolução histórica do Setor de Formulários. Fonte: Abraform / Abigraf / IEMI.2004

3.METODOLOGIA DA PESQUISA

Inicialmente, buscou-se na pesquisa bibliográfica um estudo mais aprofundado dos temas relevantes para desenvolver a contextualização adequada do tema objeto de estudo. Adotou-se uma abordagem empírico-teórica, complementada por um exemplo de aplicação prática de um modelo composto, como ferramenta de análise da competitividade de uma rede de empresas selecionada, considerando o foco alianças estratégicas e parcerias com fornecedores.

Formulou-se um contexto de aplicação composto por três abordagens conceituais, que pudesse fornecer informações suficientes para a análise da formação de alianças estratégicas e parcerias entre fornecedores e clientes, o grau de aprofundamento e possíveis contribuições para a ampliação da competitividade das empresas.

O modelo proposto foi aplicado a um exemplo prático, com cinco empresas da área gráfica, do segmento de formulário contínuo. Foram escolhidos aleatoriamente, algumas fornecedores de indústrias gráficas, fabricantes e distribuidores de matéria-prima e insumos, para a realização de entrevistas semi-estruturadas.

A avaliação de cada relacionamento foi classificado segundo os critérios definidos nas três abordagens teóricas e, os resultados constatados foram lançados no quadro síntese criado para representar o modelo proposto.

A análise dos resultados obtidos constituiu-se em material suficiente para analisar a o relacionamento dos atores participantes da rede e a influência desse relacionamento na competitividade das empresas envolvidas.

4.ANÁLISE DOS RESULTADOS

A rede de empresas estudada, pertence ao setor de formulários contínuos da indústria gráfica, é composta por gráficas de micro, pequeno, médio e grande porte, fornecedores específicos e distribuidores de todos os tipos de insumos consumidos.

Além desses, há também os prestadores de serviços como transportadoras, escritórios contábeis, serviços de limpeza e vigilância, consultorias de RH, etc. Atualmente, muitas gráficas optam por terceirizar esses serviços. Cada participante pode ser considerado uma elo, conforme a morfologia proposta por Brito (2002) e suas posições e ligações, dependem da relação que se está analisando no momento, considerando o contexto concorrencial.

A figura 2 mostra os resultados obtidos para a operação das empresas pesquisadas no segmento de formulário contínuo.

MAPEAMENTO E ANÁLISE DE REDES DE EMPRESAS ESTRUTURA DO MODELO PROPOSTO				
RELACIONAMENTOS ENTRE EMPRESAS PARTICIPANTES DA REDE	REDES SIMULTÂNEAS			Densidade das Redes
	Física	Valor	Negócio	DENSA OU DIFUSA
Gráfica RR Donneley Moore x VCP Celulose Papel	1	1	1	DENSA
Gráficas Médias x KSR Distribuidora	3	1	4	DIFUSA
Gráficas Médias x Rotatek Impressoras Rotativas	1	1	1	DENSA
Gráficas Médias x Cromos Tintas	2	1	4	DIFUSA

Nível de Dependência		Relacionamentos	
Fornecedor		Comprador	
N1	alto		alto
N2	alto		baixo
N3	baixo		alto
N4	baixo		baixo

Figura 2 - Classificação dos relacionamentos – Elaborado pelos autores

A densidade da rede depende também da estratégia de relacionamento que as empresas envolvidas optaram em adotar. Se o cliente preferiu se relacionar com poucos fornecedores, a tendência é de que a rede seja mais densa e o grau de dependência seja maior, conforme observado nas proposições teóricas de Gnyawali e Madhavan (2001), e de Gattorna e Walters (1996), para grau de dependência dos relacionamentos, respectivamente.

A análise das características da rede simultâneas de acordo com a abordagem de Fusco et al (2004), só pode ser identificada quando se analisa com maior profundidade o relacionamento sistemático do cliente-fornecedor desde a sua concepção e por toda sua evolução.

Os fluxos de informações já estão em grande parte informatizados, porém, no caso das micros e pequenas empresas é muito comum a figura do representante de vendas, indo até a gráfica para “tirar pedido”.

Não se verifica um rigor absoluto na questão de exclusividade de fornecimento. As gráficas que compram prioritariamente de um fabricante de insumo, vez ou outra pode adquirir produtos da Distribuidora se assim lhe convier.

5.CONCLUSÕES

Esta pesquisa pôde constatar a importância da formação de Alianças Estratégicas e Parcerias como instrumento gerencial para viabilizar a ampliação da competitividade das empresas.

O contexto teórico utilizado, composto por três abordagens conceituais, mostrou-se aplicável como instrumento de análise sobre a formação e o grau de aprofundamento de

Alianças Estratégicas e Parcerias, sob a perspectiva de rede de empresas, no segmento escolhido de formulário contínuo da indústria gráfica.

A partir da observação dos relacionamentos existentes entre os atores da rede, verifica-se que, apresentam uma origem empírica e estão se formando sem um prévio estudo técnico-teórico.

O estudo e aplicação prática dos conceitos, forneceu elementos suficientes para avaliar o grau dos relacionamentos em função do contexto concorrencial de uma dada operação, conforme proposto na hipótese desta pesquisa.

Pôde-se verificar também que, o exercício desse tipo de relacionamento entre fornecedor-cliente vai fortalecendo a necessidade de mudança de várias práticas tradicionais como o de ter vários fornecedores para cada tipo de material ou o não compartilhamento de informações estratégicas.

Observa-se que para os relacionamentos mais próximos do modelo de alianças estratégicas ocorre uma maior homogeneidade, mostrando que os participantes já possuem um grau elevado de confiança mútua e acreditam que essa forma de relacionamento é vantajoso para ambos.

Já para os relacionamentos direcionados para as parcerias, há uma maior instabilidade nos relacionamentos, com oscilações influenciadas facilmente pelas ocorrências mercadológicas do momento. O empenho em manter o relacionamento estável é muito maior pela parte do fornecedor.

Essa estratégia de buscar um maior relacionamento com fornecedores, verifica-se com maior frequência, em empresas de grande porte. Já se registra também nas empresas de médio porte, ações concretas que buscam formar parcerias mais amplas para otimizar recursos e ampliar sua competitividade, o que pode se tornar um estímulo para adoção dessa prática gerencial por empresas de menor porte, com as devidas adaptações.

A aplicação do modelo, exige um estudo prévio sobre as estratégias corporativas e negociais das empresas envolvidas. A falta de clareza sobre as diretrizes estratégicas pode dificultar a análise de processos de relacionamentos mais aprofundados entre fornecedores e clientes.

A pesquisa bibliográfica evidenciou a complementariedade das diversas abordagens existentes, que podem ser utilizadas pelas organizações para avaliar a relação com seus fornecedores ou com seus clientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

-ABRAFORM - Associação Brasileira da Indústria de Formulários, Documentos e Gerenciamento da Informação. **Estudo Setorial da Indústria Brasileira de Formulários.** São Paulo : ABRAFORM, 2004

-ABRIGRAF –Associação Brasileira da Indústria Gráfica-6º **Anuário Brasileiro da Indústria Gráfica – 2002/2003 .**

-ABRIGRAF –Associação Brasileira da Indústria Gráfica-6º **Anuário Brasileiro da Indústria Gráfica – 2003/2004 .**

- BARBOSA, F. A., SACOMANO, J. B. **A New Strategy of Just-in-time System Implementation in a Large Industrial Enterprise: A Brazilian Case..** Anais do IV Simpoi Poms. São Paulo: , v.1, n.1, p.1 - 12, 2001
- BRITTO, J. Redes de Cooperação entre empresas In: KUPFER, D. **Economia Industrial: fundamentos Teóricos e Práticos no Brasil.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002
- FRANCISCHINI, P.G; GURGEL, F. do A . **Administração de materiais e do patrimônio.** São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.
- FUSCO, José P. A . et al. **Administração de Operações: da formulação estratégica ao controle operacional.** São Paulo: Arte e Ciência, 2003.
- FUSCO, José P. A . et al. **Competition in a Global Economy: Towards a Concurrent Networks Model.** Artigo. EUROMA,2004
- GATTORNA, J.;WALTERS, D.W. **Managing the supplu chain: a strategic perspective.** MacMillan Press, London,1996
- GNYAWALI, D.; MADHAVAN,R. **Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective.**Academy of Management Review, v.26,n.3, p.431-445,2001.
- HAMEL, Gary, PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- MERLI, Giorgio. **COMAKERSHIP A Nova Estratégia para os Suprimentos.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- MINTZBERG, Henry.*Safári da Estratégia.* São Paulo: Bookman,2000
- NOOTEBOOM,B. **Inter-firm Alliances-Analysis and Design.** London:Routledge,1999
- PIRES, Sílvio R.I.; **Gestão da cadeia de suprimentos e o modelo de consórcio modular.** Revista de Administração, São Paulo,v.33, n.3, p.5 –15, julho/setembro 1998.
- SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção.** 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2002
- THOMPSON JR, Arthur A ., STRICKLAND III, A.J. **Planejamento Estratégico. Elaboração, Implementação e Execução.** São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2004