

Acesso a Insumos como Vantagem Competitiva: o Papel das Redes Sociais

Paulo Otavio Mussi Augusto (EASP/FGV) pauloaugusto@gvmail.br
Paulo de Paula Baptista (FEA/USP) ppbaptista@yahoo.com.br

Resumo

A análise de redes tem crescido rapidamente nas últimas décadas, mas ainda existem poucos estudos que relacionam esta abordagem com a perspectiva da estratégia competitiva. A pesquisa em estratégia esta apenas começando a investigar a natureza das redes sociais e como a participação nestas redes pode afetar o desempenho organizacional. Este artigo argumenta que as redes sociais são um importante mecanismo para a construção de vantagens competitivas, especialmente em pequenas empresas. Para tanto são apresentados inicialmente alguns conceitos da abordagem de redes e uma avaliação sobre a sua aplicação na área de estratégia. O caso da AJOS S.A., empresa atuante no Sistema Agroindustrial do Soja, é apresentado em seguida e argumenta-se como a construção de redes de relacionamento se configurou como fator determinante para obtenção de vantagem competitiva.

Palavras-chave: Redes sociais; Vantagem competitiva; Agronegócio.

1. Introdução

A busca de vantagem competitiva, considerada como base de sucesso no longo prazo, é um tópico central na literatura de estratégia (VASCONCELOS E BRITO, 2004). Os conhecimentos sobre quais recursos e comportamentos levam a vantagem competitiva sustentável são considerados itens fundamentais na estratégia empresarial.

A visão tradicional do campo da estratégia demonstra que a vantagem competitiva resulta basicamente de duas fontes: a implementação de estratégias que criam valor e que ainda não estão sendo adotadas por nenhum competidor ou por meio de uma execução superior das mesmas estratégias já adotadas pelos competidores (BARNEY, 1991).

No esforço de ampliar o entendimento do processo de construção destas vantagens, alguns pesquisadores da área de estratégia têm recorrido à utilização da abordagem de redes sociais (e.g. JARILLO, 1988; THORELLI, 1986). Nos anos 70 a perspectiva de redes sociais emergiu dentro da teoria das organizações como uma estrutura teórica capaz de relacionar as abordagens micro e macro com o comportamento organizacional. A análise de redes ganhou um elevado número de adeptos no passar destes 30 anos. Pesquisas sugerindo que redes sociais influenciam o comportamento de indivíduos e grupos continuam a se multiplicar, mesmo dentro da área de estratégica, caracterizada pelo predomínio da visão racional econômica.

Examinando as publicações na área de estratégia verifica-se que a adoção da perspectiva de análise de redes ainda é marginal, pois o campo permanece fortemente baseado em sua origem da economia neoclássica. Entretanto, o crescimento em importância de indústrias onde a cooperação é o padrão de competição (e.g. biotecnologia, semicondutores) coloca em cheque alguns dos pressupostos básicos da área, sugerindo que a incorporação da perspectiva de redes pode assumir papel importante para a compreensão do comportamento das organizações (GULATI, NOHRIA E ZAHAEER, 2000).

As redes sociais podem ser compreendidas, inicialmente, como a soma dos contatos externos recorrentes de uma organização (GULATI, 1998). Tais redes contêm todas as relações com consumidores, fornecedores, competidores e organizações de outras indústrias e países.

À medida que o ambiente econômico se torna cada vez mais competitivo, dificultando o acesso a recursos de diferentes naturezas, a rede de relacionamentos e conseqüente imersão social da empresa ganha importância estratégica, pois geralmente as organizações não possuem todos os recursos necessários para seu funcionamento, necessitando efetuar constantes trocas interorganizacionais.

Para efetuar estas trocas em busca de informações e recursos no momento mais adequado, é necessário possuir referências sobre o comportamento e as características das organizações com as quais potencialmente se relacionará. Essas referências e recursos poderão ser mais facilmente adquiridos pela participação em uma rede social (GRANOVETTER, 1985).

Considerando-se que poucas pesquisas adotam esta perspectiva, o objetivo deste estudo é exemplificar como a utilização da abordagem das redes sociais pode ampliar o entendimento da construção de vantagens competitivas. Os poucos estudos que adotam esta perspectiva têm focado os segmentos de alta tecnologia, criando a falsa noção de que a utilização da perspectiva de redes estaria restrita a indústrias que necessitam efetuar elevados investimentos em Pesquisa & Desenvolvimento.

Para ampliar as fronteiras de utilização da abordagem de redes, optou-se neste estudo pela análise de uma empresa (AJOS S.A. – nome alterado por razões de autorização para divulgação) que atua no Sistema Agroindustrial Brasileiro do Soja, caracterizado pela concentração na comercialização de commodities, menores investimentos em P&D, alta heterogeneidade dos participantes e elevada importância econômica.

No Sistema Agroindustrial Brasileiro o Complexo do Soja ocupa lugar de grande destaque. Existe uma expectativa de que esta cultura tenha respondido em 2004 por R\$ 39 bilhões dos R\$183 bilhões de faturamento bruto da agricultura (CONAB 2004)

Os produtos do complexo soja tem sido freqüentemente citados como os de maior peso na pauta de exportações do Brasil, em especial o farelo e a soja em grãos. De Janeiro a Outubro de 2004 tais produtos geraram para o Brasil pouco mais de US\$ 9 bilhões de divisas, representando cerca de 28% das exportações totais do agronegócio (SECEX 2004)

O ambiente que possibilitou a expressiva expansão do sistema agroindustrial da soja começou a ser moldado na década de 70 e caracterizou-se pelos bons preços internacionais, incentivos governamentais e crescimento do cultivo na região sul.

Desde então o Sistema Agroindustrial do Soja tem passado por transformações significativas, tais como o crescimento da produção agrícola na região dos cerrados e um processo de concentração das indústrias processadoras resultante da elevada ociosidade e descapitalização de diversas esmagadoras que tiveram suas unidades adquiridas ou arrendadas por companhias de grande porte.

2. Fundamentação teórica

A perspectiva de redes sociais emergiu dentro da teoria das organizações na década de 70 quando autores como Aldrich (1979) e Williamson (1975) consideraram-na como uma forma de relacionamento interorganizacional. Tichy, Tushman e Fombrun (1979) sugeriram que a análise de rede traz um melhor entendimento sobre o comportamento das organizações por ser uma abordagem que considera o conjunto das mais diversas interações existentes entre os atores da sociedade, tanto individuais como organizacionais, com o objetivo de identificar as causas e conseqüências da estrutura e padronização destes relacionamentos.

Pesquisas iniciais utilizaram a abordagem de redes como uma forma estrutural alternativa aos conceitos de mercados e a hierarquia na explicação das regras que orientam as diversas transações interorganizacionais (JARILLO, 1988; POWELL, 1990; THORELLI, 1986).

Desde então tanto a literatura acadêmica como a de negócios têm utilizado a base teórica da análise de redes para pesquisas em organizações em diversas áreas. As estruturas conceituais e os conceitos chaves empregados, entretanto, têm criado um cenário complexo e geralmente confuso.

OSBORN e HAGEDOORN (1997) identificaram três perspectivas distintas sobre redes aplicadas às organizações. A primeira e mais antiga tem o foco principal na explicação das razões para a formação de redes entre as organizações. A pesquisa dentro desta tradição emprega uma lente econômica para explicar como os custos de transação, despesas de P&D e custos para superar limitações geográficas criam incentivos para formação de redes (PARKHE, 1993; THORELLI, 1986). A segunda perspectiva, conhecida como campo interorganizacional, possui três diferentes enfoques mais fortemente baseados em uma perspectiva social: a) a aprendizagem organizacional por meio de redes (POWELL et al., 1996); b) a influência das características dos membros organizacionais da rede na configuração da mesma (GULATI, 1995); c) e a rede como uma pressão institucional (HUMAN e PROVAN, 1997). A terceira e mais recente perspectiva emprega a lente da estratégia corporativa e de negócios para estudar este fenômeno. Essa linha de pesquisa, a qual entende a rede como uma ferramenta para implementar a estratégia, tem focado principalmente nos problemas relacionados ao gerenciamento da rede (OSBORN e HAGEDOORN, 1997).

Rede de organizações é definida por PODOLNY e PAGGE (1998, p.59) como “qualquer coleção de atores (NX2) que perseguem repetidamente relacionamentos de trocas duráveis uns com os outros e, ao mesmo tempo, não possuem autoridade organizacional legítima para arbitrar e resolver disputas que podem surgir durante as trocas.” Esta forma exclui os arranjos puramente mercadológicos, tais como as transações esporádicas e contratos de curto prazo e também qualquer outro tipo de transação que forme hierarquias com autoridade legítima para resolver disputas.

Na área de administração estratégica, os primeiros esforços para incorporar a perspectiva de redes focaram nas conseqüências econômicas de se fazer parte de uma rede. Recentemente pesquisas em grupos estratégicos, redes de fornecedores, alianças de aprendizagem, confiança entre organizações e rede de recursos têm analisado as relações interorganizacionais sob uma variedade de perspectivas teóricas e níveis de análise, obtendo diferentes resultados (GULATI, NOHRIA e ZAHAEER, 2000).

JARILLO (1988) advoga o uso da abordagem de redes dentro do campo de estratégia. De acordo com esse autor o conceito de redes possui grande potencial para o entendimento do comportamento das organizações, mesmo considerando algumas dificuldades para ajustar o conceito dentro do paradigma básico da estratégia competitiva. Para superar estas dificuldades o autor cunhou o termo “redes estratégicas” como uma forma para integrar a perspectiva sociológica da abordagem de redes com a perspectiva mais prescritiva da estratégia corporativa. A rede estratégica é uma forma organizacional que pode ser utilizada intencionalmente por gerentes e empreendedores para posicionar as empresas em uma posição competitiva mais forte.

Desta forma, as redes estratégicas são compostas de laços interorganizacionais que são duráveis e que tenham significância estratégica para as organizações relacionadas. Estas redes podem dar acesso a informações, recursos, mercados e tecnologias que resultam em vantagens de aprendizagem e economias de escala e escopo (GULATI, NOHRIA e ZAHAEER, 2000).

Seguindo a proposição de GULATI, NOHRIA e ZAHAEER (2000), pode-se identificar que a fonte de diferenças de rentabilidade entre organizações é resultado de diferentes tipos de participação nas redes estratégicas. Para entender o efeito das redes na estratégia, os autores sugerem relacionar a análise de rede com as cinco fontes tradicionais de diferenças de rentabilidade na área de estratégia: 1) estrutura da indústria, incluindo o grau de competição e barreiras à entrada; 2) posicionamento dentro da indústria, incluindo grupos estratégicos e barreiras à mobilidade; 3) recursos e capacidades difíceis de copiar; 4) custos de contratação e coordenação; 5) restrições e benefícios de dinâmica e da dependência de caminhos.

A tradição de pesquisa dos grupos estratégicos reconhece a não homogeneidade interna da indústria, agrupando organizações que compartilham algumas características tais como escala, similaridade de produtos, tecnologia, consumidores e outras. Este tipo de agrupamento, claramente, pode ser melhor explicado utilizando a metodologia de redes, especialmente aquelas que identificam clicks dentro da rede (SCOTT, 2000). Desta forma a idéia de similaridade se afasta da similaridade de atributos para a similaridade no espaço relacional dando novos entendimentos sobre como a rentabilidade e a competição se diferenciam dentro da indústria.

A visão baseada em recursos (RBV) enfatiza a noção de que os recursos próprios ou controlados pela organização são potenciais fontes de vantagens competitivas sustentáveis. Esta visão pode ser ampliada com a incorporação da perspectiva de redes, pois elas permitem acesso estável e mais eficiente a diferentes tipos de recursos (EISENHARDT e SCHOONHOVEN, 1996).

3. Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa teve como objetivo principal a explicação do processo utilizado pela AJOS S.A. para o desenvolvimento de competências necessárias na construção de vantagens competitivas. Considerando a natureza do fenômeno estudado, bem como os objetivos propostos, optou-se pelo delineamento do estudo de caso (YIN, 2004) e a utilização de procedimentos qualitativos de análise. Esta escolha, além de consistente com os objetivos da pesquisa, demonstra coerência com a base teórico-empírica apresentada anteriormente, uma vez que as categorias analíticas selecionadas para responder ao problema de pesquisa dificilmente poderiam ser avaliadas por meio de um levantamento tipo survey.

A estratégia metodológica utilizada foi a pesquisa-ação, um tipo de pesquisa social que segundo THIOLENT (1996) se caracteriza por uma interação ampla e explícita entre os pesquisadores e as pessoas envolvidas na situação investigada.

Outra importante característica distintiva da pesquisa-ação, quando comparada com outras estratégias de investigação, é o agrupamento da pesquisa com a ação em si e o envolvimento deliberado do pesquisador nas mudanças das situações que estão sendo analisadas (HUXHAM e VANGEN, 2003; THIOLENT, 1996).

Os dados secundários coletados na fase inicial da pesquisa foram obtidos por meio de consulta de documentos internos e externos, e posteriormente analisados por meio da técnica de análise documental. Após a análise dos dados secundários, iniciou-se a coleta dos dados primários, mediante entrevistas semi-estruturadas, individuais e em profundidade com o grupo de dirigentes e também com observações livres. Os dados destas entrevistas foram submetidos a confirmação por meio da técnica de triangulação com os dados secundários, observação assistemática e discussões em grupo.

Tendo em vista as categorias analíticas da abordagem deste estudo, a escolha do grupo de dirigentes parece adequada, pela posição e função que este grupo exerce. A observação livre foi utilizada com o objetivo de verificar a dinâmica da organização, de maneira não

formalizada. As entrevistas foram tratadas por meio de técnicas de análises descritivas e de conteúdo (RICHARDSON, 1989; BARDIN, 1977).

Foram realizadas 13 entrevistas com gestores de diversos níveis, incluindo todos os diretores e o presidente da AJOS S.A. Estas entrevistas tiveram duração entre 37 e 94 minutos, sendo gravadas e posteriormente transcritas na íntegra. Para este estudo foram isoladas três categorias analíticas: redes, fatores críticos de sucesso e vantagens competitivas.

Na presente pesquisa realizou-se um corte transversal com avaliação longitudinal, pois o objetivo era a determinação de como o processo de desenvolvimento da rede ocorreu desde o início das operações da AJOS S.A. até a data da realização da pesquisa. O período compreendido pela análise se inicia na instalação da empresa no ano de 2001 e se estende até a realização da pesquisa empírica, que terminou em janeiro de 2005.

4. Apresentação e análise dos dados

Criada a aproximadamente 4 anos para atuar no segmento de agronegócios a AJOS S.A. é uma empresa de capital exclusivamente nacional que atua principalmente em atividades de armazenamento, beneficiamento, industrialização e comercialização de grãos de soja para o mercado interno e externo.

Aproveitando sinergias existentes no setor, a AJOS S.A. ingressou em 2004 no mercado de fertilizantes, com a importação direta de matérias-primas, além da fabricação, formulação e ensaio de produtos simples e compostos.

Desde sua abertura a AJOS S.A. apresentou um elevado crescimento do faturamento, que propiciou a ela os recursos necessários aos investimentos na ampliação e melhorias de sua infra-estrutura, tais como a modernização de sua planta de esmagamento de soja, o arrendamento de armazéns em regiões de novas fronteiras agrícolas e a inserção no mercado de fertilizantes.

A matriz da empresa e quatro de suas filiais estão sediadas no Paraná, tradicional região produtora de soja e milho que conta com um dos principais canais de exportação de grãos do Brasil, o porto de Paranaguá. A AJOS S.A. possui ainda outras seis filiais localizadas no Mato Grosso e no Rio Grande do Sul, operando fisicamente nos três maiores estados produtores de soja do Brasil.

A AJOS S.A. está posicionada no grupo estratégico do Sistema Agroindustrial do Soja que apresenta baixa diversificação e baixa diferenciação, composto principalmente por organizações de menor porte para os padrões do setor. Neste grupo estratégico identificou-se o posicionamento de liderança em custos como o mais adequado (PORTER, 1989), tendo na origem um dos seus principais condutores de custo.

Em face da competição por aquisição de grãos e da importância do conhecimento e domínio de regiões produtoras, a origem ou coordenação do suprimento de matéria-prima tem assumido cada vez mais um papel estratégico para o Sistema Agroindustrial do Soja. A função tem suplantado o simples estabelecimento de entrepostos de compra e armazenagem em regiões produtoras, envolvendo cada vez mais uma atuação pró-ativa no desenvolvimento de novas áreas, sendo fundamentais aspectos como: conhecimento detalhado das regiões produtoras; posicionamento em áreas de fronteira; logística eficaz; suprimento de crédito; transferência de riscos; e transferência de tecnologia.

As empresas do grupo estratégico da AJOS S.A. precisam buscar alternativas de relacionamento com os produtores que garantam a origem em volume e condições coerentes com o posicionamento de liderança em custo. Neste sentido as redes sociais de relacionamento assumem papel de destaque.

Estas redes sociais não são construídas rapidamente, pois envolvem a presença de confiança entre os atores sociais. Para que possam utilizar a rede social como um elemento facilitador da originação de soja as empresas devem, portanto, empreender esforços de longo prazo na construção de uma imagem de competência, integridade e preocupação com o bem estar do parceiro de negócios.

Neste mercado de grãos a construção desta imagem está fortemente associada ao grande fluxo de informações entre os atores que estão constantemente solicitando aos parceiros referências sobre as empresas que atuam na comercialização do soja. Tais informações são normalmente embasadas na avaliação que estes atores realizam dos resultados obtidos no conjunto de experiências anteriores com a empresa. Essas avaliações não se restringem apenas à empresa, mas também envolvem as pessoas que negociam em seu nome, dada a informalidade presente no setor.

Por ser uma empresa recente a AJOS S.A. não possuía uma imagem reconhecida que estivesse associada aos elementos geradores da confiança. Deste modo a empresa enfrentou dificuldades de originação nos primeiros anos por não possuir uma rede de relacionamentos ampla que garantisse os insumos necessários a escala de otimização de suas operações.

Para superar este problema a AJOS S.A. recorreu a uma estratégia de contratação de profissionais altamente reconhecidos nos seus mercados de atuação, de modo a transferir parte da reputação dos mesmos para a empresa. Pode-se identificar três fases distintas de foco de atuação da empresa, cada uma associada também à construção de diferentes redes de relacionamento.

Na primeira fase a empresa se concentrou nas atividades de trading de grãos. Esta atividade guarda semelhanças com mesas de operações financeiras sendo que as negociações ocorrem quase que exclusivamente por intermédio de corretores. Portanto, para atuar neste mercado se torna imprescindível um amplo relacionamento com os corretores que serão responsáveis pelo repasse de informações e também deverão assumir posições de risco ao lado das empresas com as quais efetuam o negócio. Fica evidente a necessidade de confiança entre as partes para a concretização do negócio, o que se constitui como uma barreira de entrada para novas empresas. A AJOS S.A. superou esta barreira ao contratar um conhecido profissional que atuava nesta área em uma das maiores empresas do mercado, a Cargill. Como resultado desta ação a empresa teve seu acesso aos corretores facilitado, alavancando o volume de negociações.

Na segunda fase a empresa adquiriu uma planta para industrialização de soja e precisou estabelecer uma rede de relacionamento que permitisse a originação de soja no volume necessário ao funcionamento da fábrica em níveis economicamente viáveis. Com a operação da fábrica de esmagamento, tornou-se necessário a busca de novos canais de comercialização além dos corretores. Iniciou-se assim um processo de comercialização direta para produtores de carne e ração, cooperativas e grandes multinacionais de refinamento de óleo. Estas novas atividades demandaram da AJOS S.A. uma diferente rede de relacionamentos que foi facilitada pela contratação de dois outros profissionais. Para a fábrica foi contratado um experiente executivo da Bunge, a maior empresa do setor. Para a comercialização de farelo a empresa contratou um ex-corretor com ampla rede de relacionamentos nas cooperativas da região sul. Com a ampliação da sua rede de relacionamentos a AJOS S.A. pode iniciar a comercialização direta de derivados de soja, aumentando as margens líquidas e reduzindo um pouco a sua dependência de um único canal de comercialização. Já a originação, assumiu um papel ainda mais importante devido à necessidade constante de fornecimento de grãos para a fábrica.

Na terceira etapa a empresa ingressou no mercado de fertilizantes com dois objetivos

principais. Primeiramente buscou-se a ampliação do seu relacionamento com os produtores de soja por meio de contratos diretos e permuta de grãos por fertilizantes. Adicionalmente também se buscou o aumento da eficácia logística com fretes de retorno. Para esta atividade a rede de relacionamentos necessária esta embasada na confiança do produtor para com a empresa e seus representantes, o que foi alcançado por meio da contratação de um profissional de vendas com mais de 30 anos de inserção no mercado, especialmente nas regiões de novas fronteiras agrícolas, e vasta experiência em um mercado fortemente caracterizado pela informalidade. Apesar da comercialização de fertilizantes ter apresentado baixas margens de rentabilidade, ela propiciou maior capacidade de originação de grãos, permitindo o rápido crescimento da empresa.

Destaca-se portanto que a adoção da estratégia de contratação de pessoas com amplas redes de relacionamento permitiu a AJOS S.A. uma inserção mais rápida e consistente no mercado, pois a construção de relacionamentos com corretores, agricultores e outros integrantes do sistema foi estabelecida a partir das informações que estes possuíam dos funcionários que negociavam em nome da AJOS S.A., e não das referências obtidas sobre a empresa.

Para a AJOS S.A., portanto, a construção de redes de relacionamento a partir da contratação destes funcionários se configurou como uma fonte de vantagem competitiva dentro de seu grupo estratégico.

5. Considerações finais

No início deste artigo foi desenvolvida uma base teórica explicando a importância das redes sociais para o alcance de vantagem competitiva. A premissa básica utilizada foi que redes sociais são fontes potenciais de vantagem competitiva para as organizações.

No contexto atual de negócios a habilidade de fazer parte de uma rede social assume papel de destaque, sendo imperativo que as organizações considerem a participação em redes e reflitam sobre sua importância estratégica.

O ponto crítico que surge é como e porque as redes sociais podem criar tanto vantagens como desvantagens competitivas. Tem-se que considerar que diferentes condições ambientais requerem diferentes formas organizacionais para conduzir atividades criadoras de valor. Para empresas empreendedoras caracterizadas pela deficiência de recursos internos a rede de relacionamentos demonstra-se um elemento crítico da estratégia.

Neste estudo demonstramos que a contribuição da utilização da abordagem de redes sociais não se restringe a setores de alta tecnologia, podendo também ser aplicada a um segmento onde a comercialização de commodities é o padrão.

Os laços de relacionamento social facilitam as trocas de recursos entre firmas, seu posicionamento e organização da estratégia ao permitir acesso aos necessários recursos externos. No caso da AJOS S.A. isto ocorreu por meio da transferência de reputação dos novos funcionários para a empresa, permitindo que esta tivesse um processo de originação adequado ao posicionamento estratégico assumido de liderança em custo.

Ressalta-se entretanto que a mera formação de redes nem sempre resultará em performance superior. As redes são claramente uma estrutura social com dinâmica própria, imprevisível e de difícil gerenciamento, pois nem sempre os objetivos dos seus membros são alcançados independentemente dos interesses envolvidos.

Referências

ALDRICH, H. *Organizations and Environments*. Prentice-Hall: New York, 1979.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. V. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- EISENHARDT, K.; SCHOONHOVEN, C. Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science*. V. 7, n. 2, p. 136-150, 1996.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.
- GULATI, R. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*. V. 19, n. 4, p. 293-317, 1998.
- GULATI, R. Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly*. V. 40, p. 619-652, 1995.
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHAER, A. Strategic networks. *Strategic Management Journal*. V. 21, n. 3, p. 203-215, 2000.
- HUMAN, S.; PROVAN, K. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks. *Academy of Management Journal*, v. 40, n. 2, p. 368-403, 1997.
- HUXHAM C.; VANGEN, S. Researching organizational practice through action research: Case studies and design choices. *Organizational Research Methods*. V. 6, N. 3; p. 383, 2003.
- JARILLO, J. On strategic networks. *Strategic Management Journal*. V. 9, n. 1, p. 31-41, 1988.
- LAZZARINI, S.G.; NUNES, R. Competitividade do sistema agroindustrial da soja. In FARINA, E.M.; ZYLBERSZTAJN, D. (org.) *Competitividade no Agribusiness Brasileiro*. São Paulo: Pensa/FIA/USP, 1998.
- OSBORN, R.; HAGEDOORN, J. The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks. *Academy of Management Journal*. V. 40, n. 2, p. 261-278, 1997.
- PARKHE, A. Strategic alliances structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal*, v. 36, n. 4, p. 794-829, 1993.
- PODOLNY, J.; PAGE, K. L. Network forms of organization. *Annual Review of Sociology*. V. 24, p. 57-76, 1998.
- PORTER, M. *Vantagem competitiva*. São Paulo: Campus, 1989.
- POWELL, W. Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, v. 12. p. 295-337, 1990.
- POWELL, W.; KPOUT, K.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*. V. 41, p. 116-145, 1996.
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- SCOTT, J. S. *Social network analysis: a handbook*. London: Sage, 2000.
- THIOLLENT, M. *Metodologia da pesquisa-ação*. São Paulo: Cortez, 1996.
- THORELLI, H. Networks: between markets and hierarquies. *Strategic Management Journal*. V. 7, n. 1, p. 37, 1986.
- TICHY, N; TUSHMAN, M; FOMBRUM, C. Social network analysis for organizations. *Academy of Management Review*. v. 4, n. 4, p. 507-519, 1979.
- VASCONSELOS, F.; BRITO, L. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. V. 44, n. 2, p. 51-63, 2004.
- WILLIAMSON, O. *Markets and hierarquies: analysis and antitrust implications*. Free Press: New York, 1975.
- YIN, R. K. *Estudo de caso*. Porto Alegre: Bookman, 2004.