O PAPEL DAS REDES INTERORGANIZACIONAIS DE LOJAS DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO NA EXPOSIÇÃO DE MARCA: UM ESTUDO DE CASO NA REDE CONSTRUIR-RS

Eduardo Prolo Seghesio[1]
Oracélia Albiero De Cesaro[2]
Rafael Odesio Damo[3]

RESUMO

O presente artigo apresenta o resultado de um estudo de caso junto a uma rede interorganizacional de lojas varejistas de pequeno e médio porte de materiais de construção. O associativismo entre empresas de pequeno e médio porte tem se apresentado como importante alternativa estratégica para competir num mercado cada vez mais concentrado nas grandes corporações, em que a necessidade de escala é latente. O objetivo deste trabalho é verificar os benefícios que uma organização em rede proporciona na

[1] Graduado em Ciências Econômicas pela UFRGS, Porto Alegre. Pós – Graduado pela UNISINOS, São Leopoldo e Mestrando pelo Programa de Pós – Graduação da UNISINOS.
[2] Graduada em Administração pela URI, Campus de Frederico Westphalen. Licenciada em Pedagogia pela URI, Campus de Frederico Westphalen.
[3] Graduado em Ciências Contábeis pela URI, Campus de Frederico Westphalen. Pós – Graduado em Marketing pela URI, Campus de Frederico Westphalen e Mestrando pelo Programa de Pós – Graduação da UNISINOS.

exposição e gestão de uma marca. Para tanto foram realizadas entrevistas em profundidade, coleta de dados e materiais junto à rede. As evidências indicaram que a configuração em rede permite diversos benefícios às empresas participantes, dentre os quais principalmente a exposição da marca de uma forma mais qualificada, a ampliação da visibilidade da marca através do acesso a mídias relativamente caras (jornal, televisão e rádio) e ações promocionais, bem como um aumento de credibilidade das lojas participantes junto aos fornecedores.

Palavras-Chave: Associativismo. Micro e pequenas empresas. Redes.

RESUMEN

El artículo presenta el resultante de un estudio de caso junto a una red interorganizacional de tiendas minoristas de pequeño y medio porte de materiales de construcción. El asociativismo entre empresas de pequeño y medio porte tiene se presentado como importante alternativa estratégica para competir en un mercado cada vez más concentrado en las grandes corporaciones, en que la necesidad de escala es latente. El objetivo de este trabajo es verificar los beneficios que una organización en red propone en la exposición y gestión de una marca. Para tanto fueron realizadas entrevistas en profundidad, coleta de datos y materiales junto a la red. Las evidencias indicaron que la configuración en red permite diversos beneficios a las empresas participantes, dentre los cuales están, principalmente, la exposición de la marca de una forma más calificada, la ampliación de la visibilidad de la marca a través del acceso a midias relativamente caras (periódicos, televisiones y radios) y acciones promocionales, bien

como un aumento de credibilidad de las tiendas participantes junto a los provedores.

Palabras-Clave: Asociativismo; micros y pequeñas empresas; redes.

1 INTRODUÇÃO

A partir do crescimento e da internacionalização da economia intensificou-se a necessidade da reorganização dos fatores produtivos e os modos de gestão empresarial com a finalidade de compatibilizar a organização com os padrões internacionais de qualidade e produtividade. Devido a esse fato, as organizações adotam novas formas de trabalhos nos seus produtos e nos seus processos de produção, inovando na preocupação de se ajustar com as exigências mundiais. È lógico pensar que o uso da tecnologia tem significativas implicações nos processos produtivos e condicionam as empresas na adoção de novas estratégias. Entre essas novas estratégias encontra-se a formação de redes entre empresas (redes interorganizacionais), uma pratica atual que pretende garantir a sobrevivência e a competitividade principalmente das pequenas e médias empresas, criando desta forma, uma nova arquitetura organizacional e inovando na formação de relacionamento entre empresas.

As redes interorganizacionais se apresentam como uma alternativa organizacional na busca de vantagens competitivas para as empresas, principalmente num mercado de mudança e grande concorrência, onde, conforme Sampaio (2002), pode-se perceber que:

a) o mercado está sofrendo um processo de comoditização constante de produtos e serviços, fazendo com que estes fiquem cada vez mais parecidos entre si;

b) pelo fácil acesso às informações, os clientes e consumidores estão cada vez mais críticos e exigentes, tanto no que tange ao quesito qualidade quanto ao que tange ao quesito do preço que estão dispostos a pagar pelos produtos e serviços;
c) e por conseqüência a concorrência está cada vez mais acirrada, exigindo cada vez mais e melhores competências das empresas que desejam prosperar no mercado.

Segundo Todeva (2006), apesar das redes cercarem o mundo moderno no âmbito social, político, tecnológico e empresarial, ainda é necessário um melhor entendimento do que são redes de negócios, e a linguagem de análise de redes que poderá ser aplicada para resolver problemas coletivos diários. E embora a teoria de redes possa ainda estar muito longe de uma consolidação, os campos oferecem uma oportunidade única para um empreendimento interdisciplinar através da junção de esforços de diferentes ciências sociais em estender o conhecimento e compreensão do comportamento de empresas interligadas como entidades econômicas e sociais.

Considerando que tanto marcas fortes como redes e alianças podem ser ativos intangíveis que conduzem o desempenho das empresas (LOW & KALAFUT, 2003), e segundo a Visão Baseada em Recursos (VBR) os ativos das empresas são a fonte principal de vantagem competitiva, torna-se pertinente a sua análise conjunta (HERZOG, 2001).

No presente artigo se busca verificar os benefícios que uma organização em rede proporciona na exposição e gestão de um marca. Visando atingir tal objetivo, o artigo está assim estruturado: (1) apresentação de algumas definições conceituais sobre redes interorganizacionais; (2) apresentação dos determinantes da formação de redes interorganizacionais; (3) apresentação de algumas definições conceituais de marca; (4) síntese das tarefas necessárias para a construção de marca ; (5) síntese da metodologia utilizada na pesquisa; (6) exposição dos resultados encontrados no estudo; e (7) considerações finais.

2 REDES INTERORGANIZACIONAIS

A formação de redes de cooperação tem impactos na produtividade e escala, na inovação das empresas envolvidas, além de permitir, em alguns casos, a formação de novos negócios (Porter, 1998). Nesse sentido, as empresas que se unem em redes conseguem apropriar-se destes ganhos, obtendo vantagens competitivas.

Conforme Gummesson (2005), "rede é um grupo de relacionamentos que pode se transformar em modelo extremamente complexo".

Para Marcon e Moinet (2001), "a estratégia-rede consiste em criar ou, na maioria das vezes, em ativar e orientar as ligações tecidas entre os atores no âmbito de um projeto mais ou menos definido".

Para Jarillo (1988) as redes interorganizacionais se apresentam como um modo de organização que pode ser usada por gestores e empreendedores para posicionar suas firmas em uma estância competitiva mais forte. Sendo arranjos propositados de longo prazo entre distintas mas relacionadas organizações com fins lucrativos que permitem a essas firmas ganhar ou sustentar vantagem competitiva em relação aos demais competidores externos à rede.

Enfatizando a troca de relações entre as organizações participantes, a rede interorganizacional para Ebers (1997) representa uma forma específica de organização, ou governança. Podendo a rede tomar diferentes formas, mas sendo todas essas formas caracterizadas pelo constante intercâmbio de relacionamentos entre uma quantidade limitada de organizações que detêm controle parcial de seus recursos individuais ainda que periodicamente a decisão de seu uso ocorra de maneira coletiva.

Outro conceito apresentado por Jarillo (1993) propõe rede estratégica como um arranjo de firmas as quais estruturam uma

teia de relacionamentos próximos que se torna num autêntico sistema gerado visando proporcionar serviços de maneira coordenada.

Provan e Kenis (2003) conceituam redes enfatizando a sinergia, ao considerarem redes uma forma de organização social, onde a sua totalidade é maior que a soma de suas partes (atores e ligações).

Redes de negócios segundo o entendimento de Todeva (2006) são estruturas organizacionais calcadas no processo de cooperação, bem como conjuntos de relações de negócios.

Para Oliver (1990) relacionamentos interorganizacionais podem ser definidos como transações, fluxos, e enlaces relativamente resistentes que ocorrem entre uma organização e outra ou mais organizações no seu ambiente.

Uma das características mais importantes das redes interorganizacionais é justamente a sua natureza social, onde as partes envolvidas no relacionamento social devem estar engajadas em conduzir ações que reflitam a troca de objetos de significado relevante através da rede.

Este fenômeno tomou uma dimensão revolucionária na estruturação das organizações e da sociedade com a intensificação e freqüência da interação entre indivíduos e organizações. Para Nhoria e Eccles (1992) existem três principais razões para o aumento do interesse no tema "redes interorganizacionais":

- O surgimento da "nova competição". Se o velho modelo de organização era a firma hierarquizada e independente, o novo modelo na era da "nova competição" é o de redes interorganizacionais;

- O surgimento das tecnologias de informação e comunicação tem favorecido a possibilidade de relações sociais mesmo que geograficamente distantes e de forma assíncrona no tempo;

O crescente interesse pelas redes interorganizacionais

demonstra a relevância e importância do tema e também é fruto da constatação de que as redes facilitam a complexa interdependência transacional e cooperativa entre as redes interorganizacionais.

2.1 Determinantes das Redes Interorganizacionais

Conforme Oliver (1990) são basicamente seis os determinantes ou contingências da formação dos relacionamentos entre as firmas: necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade e legitimidade.

A contingência chamada por Oliver (1990) de necessidade refere-se ao fato de firmas estabelecerem relacionamentos ou intercâmbios com outras organizações com a finalidade de atender as exigências legais ou regulatórias impostas.

O determinante relativo à assimetria refere-se aos casos onde firmas exercem poder ou controle sobre outras firmas ou sobre os recursos das mesmas. Existe a possibilidade de dominação de bens escassos de uma empresa por parte de outra.

A reciprocidade é um determinante diretamente contrário à assimetria. Na contingência de reciprocidade a ênfase está na cooperação, colaboração e na coordenação, ao invés do poder, do controle e da dominação. Esta contingência salienta que a formação do relacionamento entre firmas ocorrerá quando as mesmas encontrarem objetivos e interesses comuns.

As contingências de eficiência são orientadas internamente mais do que externamente. Nesta situação, as organizações estando em redes conseguem alcançar uma melhor razão entre entrada e saída. Ou seja, a firma consegue através da relação aumentar a sua eficiência. É dentro desta contingência que se busca a economia dos custos de transação.

A quinta contingência de formação de relacionamento interorganizacional apontada por Oliver (1990) é a estabilidade. Nesta situação, as organizações através de ações de cooperação buscam se adaptar às incertezas ambientais. Assim, conseguem através dos relacionamentos prever, prevenir e absorver incertezas, buscando uma maior estabilidade nas suas atividades.

A legitimidade é a sexta e última contingência de relacionamento interorganizacional listada por Oliver (1990). Essa contingência ocorre quando através da cooperação as organizações buscam estabelecer ou realçar sua reputação, imagem, prestigio, ou congruência com as normas vigentes.

2.2 Marca

Marca é a representação simbólica de uma entidade, qualquer que ela seja, algo que permite identificá-la de um modo imediato: por exemplo, um sinal de presença, uma simples pegada.

No entanto, o conceito de marca é bem mais abrangente que sua representação gráfica. Uma empresa através de seu nome fantasia e de sua representação gráfica – comunica a "promessa" de um produto, seu diferencial frente aos concorrentes que o faz especial e único. O mercadólogo busca associar às marcas uma personalidade ou uma imagem mental. Assim, pretende "marcar" a imagem na mente do consumidor, isto é, associar a imagem à qualidade do produto. É fundamental entender que a marca é mais intangível do que tangível, pois o consumidor de determinada classificação demográfica tem sensações, experiências e percepções diferentes sobre a mesma marca em relação a outro consumidor classificado demograficamente da mesma forma.

Segundo a Associação Americana de Marketing (AMA), a marca é um nome, termo, desenho, símbolo, ou qualquer outro aspecto que identifica um vendedor de bens ou serviços como

distinto dos outros vendedores. Uma marca pode identificar um item, uma família de itens, ou todos os itens de um vendedor.

A marca é a síntese da experiência de valor vivida pelos consumidores em relação a cada um dos inúmeros produtos, serviços, empresas, instituições, ou mesmo, pessoas com as quais eles se relacionam. (SAMPAIO, 2002).

2.2.1 Construção de Marca

A guerra de marketing gera uma competição desenfreada entre as empresas para obter o domínio da marca. Os negócios e os investidores reconhecerão as marcas como os mais valiosos ativos da empresa. É uma visão de como desenvolver, fortalecer, defender e gerenciar o negócio. É mais importante dominar mercados do que possuir fábricas, e a única forma de dominar mercados é possuir marcas dominantes.

Uma marca forte é um patrimônio tamanho que por vezes um ícone de traços minimalistas traz à cabeça do consumidor um universo de valores.

Marcas que são construídas não apenas com a busca da qualidade total, da diminuição a níveis próximos ao zero das margens de erro em produtos industrializados, da automação, da qualificação da mão-de-obra e de uma capitalização cada vez maior via mercado de capitais e mais sólido. Marcas também são construídas por um marketing consistente e agressivo, utilizando a propaganda como uma de suas principais ferramentas.

Aaker (2000, p. 76) acredita que a implementação de uma estratégia de marca normalmente focaliza três tarefas, as quais são orientadas pela identidade e pela posição da marca, conforme segue:

a) a criação (ou o aumento) de visibilidade;
b) o estabelecimento de associações de marca;

c) e o desenvolvimento de relacionamentos profundos com os clientes"

O autor acredita ainda que a força da visibilidade seja freqüentemente subestimada. Algumas grandes marcas desenvolveram posições dominantes no mercado, em grande parte, com base na própria presença. Tal visibilidade não apenas estimula uma consideração a cada compra, mas também afeta as percepções.

A visibilidade possui diversos componentes presentes no processo de compra do cliente e na estrutura da atitude da marca, incluindo reconhecimento ("Você já ouviu falar desta marca?"), recordação espontânea ("Que marcas você conhece?") e status ("Qual é a marca que vem à sua cabeça?").

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Por tratar-se de um estudo exploratório, e buscando uma melhor compreensão da exposição e gestão da marca em redes de cooperação, o presente trabalho, através da metodologia de estudo de caso, analisou uma rede de cooperação formada no Estado do Rio Grande do Sul. Segundo Yin (2001) o estudo de caso é a estratégica apropriada quando se trata de fenômenos contemporâneos.

A rede selecionada para o presente estudo foi a Aresul (Associação das Revendas Independentes de Materiais para Construção do Sul) que utiliza como nome fantasia Rede Construir. A Rede Construir-RS foi integrada ao Programa Redes de Cooperação da Secretaria do Estado do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Rio Grande do Sul no ano de 2003.

A seleção da Rede Construir-RS como objeto de estudo ocorreu devido aos seguintes motivos: 1) é uma rede interorganizacional horizontal, formada há mais de seis anos e que

já apresenta resultados; 2) é composta por empresas de pequeno e médio porte, evidenciando que suas conquistas podem servir de exemplo para redes de cooperação compostas por empresas de maior porte; e 3) pela facilidade de acesso aos dados e às empresas, bem como pela disponibilidade e boa vontade dos atores envolvidos em relatar o caso da Rede Construir. Conforme Yin (2001) são basicamente 6 as fontes de evidência para a realização de um estudo de caso, sendo elas: a documentação, os registros em arquivos, as entrevistas, a observação direta, a observação participante e os artefatos físicos. Elas são complementares e um trabalho de qualidade utilizará o maior número possível de fontes.

Foram realizadas entrevistas em profundidade baseadas em questionários semi-estruturados com o atual Presidente Estadual da Rede Construir-RS, o qual possui loja em uma cidade turística do interior do Estado do Rio Grande do Sul; com a gestora executiva da Rede Construir-RS, a qual trabalha na rede há 3 anos; e com o publicitário responsável pelas peças de exposição da marca da Rede Construir no Estado.

Também foram coletadas amostras de materiais promocionais utilizados pela rede em algumas ações promocionais, bem como apresentações sobre a rede em arquivos no formato *power point.*

A Rede Construir-RS foi formada em meados do ano de 2000 com um grupo de empresas do comércio varejista de materiais de construção, juntando-se a Rede Construir São Paulo e de outros Estados. A Rede Construir começou em São Paulo no ano de 1997 e atualmente está presente também nos Estados do Paraná, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Pernambuco, além do Rio Grande do Sul. Atualmente a rede conta com mais de cento e setenta lojas no Brasil, tornando-se a maior rede varejista em pontos de venda da América Latina e só no Rio Grande do Sul são quarenta e quatro empresas no seu quadro de associadas, localizadas em diversas regiões do Estado.

O principal objetivo desta Rede Interorganizacional na sua formação, segundo materiais coletados era de desenvolver mecanismos competitivos junto às empresas integrantes da rede para enfrentar a concorrência das grandes empresas e redes internacionais de materiais de construção que se consolidavam no Brasil, principalmente, os chamados "*Home Centers*".

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Dentre as contingências apontadas por Oliver (1990) as duas que mais se destacam na formação da Rede Construir são a que se referem a estabilidade e a que tange a legitimidade. Assim as empresas do presente caso se uniram visando se adaptar de uma melhor forma às incertezas existentes no mercado varejista de materiais de construção no Brasil. E também, buscando realçar a reputação e a imagem perante o mercado como um todo.

Foi possível observar que a Rede Construir-RS vem qualificando a sua exposição de marca. Dentre as realizações com esta finalidade pode ser mencionada a contratação de uma agência de publicidade e propaganda para o desenvolvimento da comunicação da marca. A Rede Construir-RS já trabalhava com uma agência, mas mudou de agência há aproximadamente seis meses atrás por considerar a nova agência contratada mais qualificada. É importante destacar que nem todas as empresas individualmente teriam condições de arcar com os custos de profissionais qualificados para desenvolver trabalhos nessa área. Outra ação da rede que evidencia essa preocupação com a qualidade, pode ser identificada na contratação de uma equipe de arquitetos para o desenvolvimento do *lay-out* e da identidade visual das lojas participantes. Assim, através da rede foi possível para muitas lojas desenvolverem e implementarem projetos de modernização dos seus pontos de venda.

Mesmo ainda não possuindo uma comunicação massiva da marca nos principais veículos de comunicação, conforme relatou o publicitário da Rede Construir-RS, a rede vem aumentando gradualmente as suas ações nessa área. Graças à organização em rede, ações em jornais, televisão e rádio já foram realizadas, as quais seriam de extrema dificuldade de serem realizadas individualmente conforme relato do empresário entrevistado.

Atualmente a Rede Construir-RS vem investindo em ações de exposição de marca que apresentem benefícios diretos para seus clientes. Uma importante ação realizada nesse sentido foi o "Concurso Cultural" da Rede Construir-RS. "Neste concurso, realizado nos três últimos meses do ano de 2006 e que contou com a participação de milhares de clientes das lojas associadas, foi contemplada com um carro da marca GM modelo Celta zero km a pessoa que apresentasse a melhor frase contendo as palavras Natal e Rede Construir. A pessoa vencedora foi uma mulher da cidade de Pelotas.

Uma das manifestações que mais chamou a atenção foi o relato do empresário que possui loja numa das cidades turísticas mais conhecidas e visitadas do Rio Grande do Sul: Canela. Segundo depoimento do empresário, clientes de uma loja da Rede Construir de outro Estado brasileiro ao visitarem sua cidade viram a marca Rede Construir na loja e entraram na loja afirmando de forma contente que já conheciam a marca, pois no Estado onde residiam havia a mesma rede de lojas, da qual eram clientes. Este fato demonstra que empresas ao estarem em rede permitem associações positivas nas mentes dos consumidores, além de uma ampliação da abrangência da comunicação.

Um ponto que foi enfatizado tanto pelo Presidente quanto pela gestora executiva da Rede Construir-RS se refere aos fornecedores. Ficou evidenciado que as lojas que integram a Rede Construir-RS apresentam ganhos de credibilidade junto aos fornecedores. Supõe-se que este fato se deve principalmente à

seleção e critérios de ingresso e permanência de empresas associadas na Rede Construir-RS.

Também relacionado com os fornecedores está o fato da Rede Construir-RS permitir aos seus lojistas participantes acesso às principais marcas de produtos do segmento, o que de certa forma também valoriza a empresa associada por permitir que essa ofereça produtos de qualidade a seus clientes.

Esse bom relacionamento com fornecedores fica evidenciado em algumas ações conjuntas, tais como: (1) tablóides de ofertas. São lâminas de papel onde são expostas inúmeras variedades de produtos vendidos pelas lojas integrantes da Rede Construir-RS com preços promocionais; sendo a tiragem de exemplares superior a duzentas mil unidades por ação, e a periodicidade de aproximadamente quarenta e cinco em quarenta e cinco dias; (2) bolsas térmicas, as quais são distribuídas a preços promocionais nas lojas, e possuem a marca da Rede Construir-RS e a marca do fornecedor; e (3) camisetas promocionais, as quais são distribuídas gratuitamente pelos lojistas da rede aos seus principais clientes e consumidores. Cabe ressaltar que os custos dessas ações promocionais são rateados junto com os fornecedores parceiros.

A Rede Construir-RS proporciona aos seus associados a venda de materiais promocionais tais como sacolas plásticas com a marca da rede, bandeirolas decorativas de festas de final de ano, bobinas para emissão do cupom fiscal com a marca da rede, uniformes para os funcionários das lojas associadas, calendários, dentre outros produtos que expõe diretamente ao cliente a marca Rede Construir.

A Rede Construir-RS conta ainda internet para realizar comunicação com o mercado, e a intranet para as comunicações internas (entre a rede e as lojas associadas).

Outro ponto relevante constado no estudo foi o desenvolvimento de relações da Rede Construir-RS com

organizações e entidades respeitadas da sua comunidade, tais como a Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul (SEDAI-RS), o Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE-RS), a Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), entre outras, que, no entendimento das pessoas envolvidas, engrandecem a marca Rede Construir-RS.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou apresentar os benefícios e o papel das redes interorganizacionais no processo de exposição da marca da Rede Construir, especialmente no Estado do Rio Grande do Sul.

Os resultados obtidos através desta pesquisa demonstraram que a Rede Construir conseguiu desenvolver inúmeras ações de exposição de marca ao longo de sua trajetória. Permitindo assim uma exposição de marca mais constante, ampla e qualificada do que seria possível das firmas realizarem de forma isolada.

O aumento e qualificação da exposição da marca Rede Construir foi possível através da visão empreendedora, bem como do esforço, da atenção, da dedicação e da competência que os empresários e os profissionais envolvidos deram no desenvolvimento e execução desta desafiadora tarefa.

Cabe ressaltar ainda que, apesar do número de redes interorganizacionais ser crescente no Estado do Rio Grande do Sul nos últimos anos, poucos ainda são os estudos e pesquisas relacionando marca, marketing e redes interorganizacionais. Abrindo-se assim um imenso caminho a ser desbravado. E é evidente, como mostrou este estudo, que a marca, se bem trabalhada, pode trazer inúmeros benefícios para as diversas empresas integrantes das mais diversas redes interorganizacionais

existentes, nos mais variados segmentos e dos mais diversos portes na busca constante de aumento de competitividade.

Sugerimos que sejam feitas novas pesquisas, pois acreditamos que devem ser colocadas em outras redes, bem como ampliando o escopo da marca.

REFERÊNCIAS

American Marketing Association. Disponível em: <www.marketingpower.com>. Acesso em: 05/01/2008.

EBERS, Mark. **The Formation of Inter-Organizational Networks**. Oxford: Oxford Press, 1997.

EBERS, M.; JARILLO, Carlos J. The construction, forms, and consequences of industry networks. **International Studies of Management & Organization**. v. 27, Winter 1998, p. 3-21.

GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL – SEDAI-RS – **Redes de Cooperação Empresarial – Manual do Consultor** – 2003. mimeo

GUMMESSON, Evert. ***Marketing de Relacionamento Total*.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERZOG, T. L. Aproximación a la ventaja competitiva con base en los recursos. ***Associacion de Licenciados en Ciencias Economicas por la Universidad Comercial de Deusto*.** Bilbao, v. LVI, n. 172, abril, 2001, p. 5-21.

JARILLO, Carlos. **Strategic Networks**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993.

JARILLO, Carlos. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, p. 31-41, 1988.

JOACHIMSTHALER, Erich; AAKER, David A. **Como Construir Marcas Líderes**. São Paulo: Futura, 2000.

JOACHIMSTHALER, Erich; AAKER, David A. **Construindo Marcas sem a Mídia de Massa.** Traduzido por Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LOW, Jonathan. KALAFUT, Pam Cohen. **Vantagem invisível**: como os intangíveis conduzem o desempenho da empresa. Porto Alegre: Bookman, 2003.

MARCON, Christian; MOINET, Nicolas. **Estratégia-Rede**. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

OLIVER, Amalya L.; EBERS, Mark. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, v. 19, p. 549-583, 1998.

OLIVER, Christine. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

PROVAN, Keith; KENIS, Patrick. Modes of network governance and implications for network management. **The 19nd European Group for Organization Studies Colloquium**. 2003.

Rede Construir RS. Disponível em: <www.redeconstruir.com>. Acessado em: 12/12/2007.

SAMPAIO, Rafael. **Marcas de A Z.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TODEVA, Emanuela. **Business Networks:** Strategy and Structure. London:Toutledge, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001