

Ações Conjuntas e Trocas de Informações Existentes entre Pequenas Lojas de um Shopping Atacadista de Moda

Rosângela Sarmiento Silva

Doutoranda em Administração pela USCS- Universidade Municipal de São Caetano
Rosangelasarmiento13@bol.com.br

Marcilene Feitosa Araujo

Doutoranda em Administração pela USCS- Universidade Municipal de São Caetano
marcyfeitosaaraujo@gmail.com

Milton Carlos Farina

Professor Doutor do PPGA em Administração da USCS – Universidade Municipal de São Caetano
milton.farina@uscs.edu.br

Marco Antônio Pinheiro Silveira

Professor Doutor do PPGA em Administração da USCS – Universidade Municipal de São Caetano
Marco.pinheiro@uscs.edu.br

Resumo: A presente pesquisa teve como objetivo identificar e analisar as ações conjuntas e as trocas de informações existentes entre pequenos lojistas dos segmentos de Acessórios e Bolsas e de Confecções Tamanho Especial e Modinha (*Plus Size*) de um shopping atacadista de São Paulo. O entendimento de redes sociais fundamenta-se por meio do relacionamento entre empresas ou entre a empresa e seus membros, ou seja, entre indivíduos ou departamentos de uma mesma organização. O processo de interação entre os membros da rede possibilita a geração de conhecimento, a resolução de problemas e a melhora no aprendizado de determinadas funções. Esta pesquisa se caracteriza como exploratória de cunho qualitativo. Os dados coletados foram organizados em programa de planilha eletrônica (*MSExcel*) e processados no *software* de análise de redes denominado UCINET. Assim, pode se destacar que em maior ou menor grau, as lojas realizam ações conjuntas e trocam informações entre si.

Palavras-chave: Trocas de informações. Grupamentos de negócios. Análise de redes. Ações conjuntas.

1 Introdução

Este trabalho é parte de um projeto de pesquisa que visa identificar trocas de informações e ações conjuntas realizadas por participantes de diferentes tipos de grupamentos de negócios.

A expressão “grupamentos de negócios”, adotada neste projeto, compreende diferentes nomenclaturas existentes para tratar a atuação conjunta entre organizações. As denominações mais comuns são Arranjos Produtivos Locais (APLs), *Clusters* (Aglomerados), Pólos Empresariais, Redes de Empresas, que são destacado na literatura por Pyke, Becattini e Sengenberger (1990); Porter, (1989); Dotto, Wittmann e Boff (2006) entre outros. Deve-se destacar que há aspectos que distinguem os termos. Um aspecto que diferencia as três primeiras expressões é o fato de tratarem de grupamentos cujos participantes estão em uma mesma região. Para as redes de empresas não necessariamente isto acontece. Pode-se dizer, por outro lado, que em todas as situações está presente o esforço de atuação conjunta entre as organizações participantes, ainda que também possa variar significativamente a natureza das ações conjuntas.

Considerando-se que existe diversidade significativa na natureza, características e nível de organização dos grupamentos de negócios, o projeto se propõe a estudar diferentes tipos específicos de grupamentos. Os grupamentos de negócios estudados neste trabalho são dois subgrupos de lojas de um shopping atacadista de moda na região do Brás, **bairro ligado à tradição têxtil de São Paulo**. A pesquisa analisou as relações existentes entre as lojas do segmento Acessórios e Bolsas e do segmento Confecções Tamanho Especial e Modinha (*plus size*). Trata-se de grupamentos de empresas do setor de comércio, que estão ligadas a uma estrutura formal, ou seja, a administração do shopping.

A presente pesquisa teve como objetivo identificar e analisar as ações conjuntas e as trocas de informações existentes entre lojistas dos segmentos de Acessórios e Bolsas e de Confecções Tamanho Especial e Modinha (*plus size*) de um shopping atacadista de São Paulo. Assim, as questões que se propõem para esta pesquisa são assim enunciadas: As lojas dos segmentos de Acessórios e Bolsas realização ações conjuntas e trocam informações entre si? As lojas dos segmentos Confecções Tamanho Especial e Modinha (*plus size*) realização ações conjuntas e trocam informações entre si? Quais informações elas trocam?

Para responder estas questões foi realizada uma pesquisa exploratória de cunho qualitativa. Para a coleta de dados foi utilizado um questionário semi estruturado aplicado junto aos lojistas dos dois segmentos (acessórios, bolsas e confecções tamanho especial e modinha (*plus size*) no mês de março/2013. Os dados coletados foram organizados em programa de planilha eletrônica (*MSEXcel*) e processados no *software* de análise de redes sociais (ARS) ou *Social Network Analysis* (SNA) denominado UCINET.

O estudo se justifica, porque contribui para o entendimento das relações entre atores participantes de arranjos desta natureza, o que pode favorecer a identificação de possíveis melhorias nestas relações. Como antecipação dos resultados destaca-se que em maior ou menor grau, as lojas realizam ações conjuntas e trocam informações entre si. As trocas mais evidentes nesta pesquisa foram: indicação de concorrente, obtenção de referência de cliente, figurino de novela e decoração de vitrine.

2 Revisão da Literatura

2.1 Grupamentos de Negócios

A expressão “grupamentos de negócios”, que foi adotada no projeto maior em que está inserida esta pesquisa, abrange as diferentes nomenclaturas existentes para tratar a atuação conjunta entre organizações. Não foi encontrado conceito semelhante na literatura e entende-

se que é importante a adoção deste termo amplo, e ao mesmo tempo uma classificação mais efetiva dos diferentes tipos de grupamentos. Neste sentido, foram adotadas algumas características básicas para se distinguirem os grupamentos: 1) A classificação por setor da economia - Indústria, Comércio, Serviços e Agricultura; 2) Grupamento Misto/Predominante – indica maioria das empresas participantes do grupamento é do mesmo segmento ou se há subgrupos, 4) Vertical/Horizontal – leva-se em consideração o conceito de redes horizontais (em que as empresas são concorrentes) e verticais (em que as empresas constituam uma cadeia de suprimentos).

Os grupamentos de negócios do setor de comércio podem ser formais e informais. Nesse sentido, Parente (2000) e Commin, *et al.* (2002), afirmam que em grandes metrópoles é frequente a ocorrência de espaços caracterizados pela densidade superior de lojas atuando no mesmo segmento. Parente (2000) cita no município de São Paulo alguns exemplos, como é o caso do comércio de luminárias e acessórios na Avenida Consolação; Eletrônicos na Rua Santa Ifigênia; Vestuário na Rua José Paulino; Artigos religiosos na Rua Conde de Sarzedas e Ferramentas na Rua Florêncio de Abreu. Esse tipo de comércios é conhecido como comércio especializado ou ruas temáticas.

Em relação ao comércio formal podemos citar os Shoppings Center e os enclaves fortificados. Segundo Caldeira (2001) os enclaves podem ser definidos como um conjunto de escritórios, centro de convenções, shopping Center, escolas, hospitais, centro de lazer e parques temáticos.

2.2 Análise de Redes Sociais

Tendo por objetivo entender as relações entre atores organizacionais, a análise de redes sociais não é recente, sendo evidenciada na década de 30 (CARRINGTON; SCOTT; WASSERMAN; FAUST, 1994; KIRSCHBAUM, 2006). No entanto, o interesse sobre esse assunto tem aumentado significativamente nos últimos anos, conforme trabalhos de Saxenian (1994); Granovetter, (1994); Callon (1999); Castilla *et al.*(2000); Lazega; Pattison (2001); Grossetti; Bés (2001); Cross e Thomas (2009); Mollo Neto e Waker (2011) dentre outros.

Nesta perspectiva, o entendimento de redes sociais fundamenta-se em dois focos principais. Um é o relacionamento entre empresas (interorganizacional) e outro é o relacionamento interno entre os membros da empresa (intraorganizacional), ou seja, entre indivíduos ou departamentos de uma mesma organização (LAZZARINI, 2008).

Compreender o processo de relacionamento dos atores que compõe esse universo é importante para o entendimento de sua dinâmica e para a obtenção de resultados operacionais satisfatórios. Assim, o alinhamento e o direcionamento dos atores em uma rede são influenciados diretamente pelo objetivo da empresa, uma vez que, esse objetivo é comum para todos os membros da organização, dessa forma, as estratégias coletivas só trarão ganhos substanciais para esta se houver um intenso processo de conectividade entre seus membros, já que, a estrutura da rede e a posição dos atores que nela atuam, interferem diretamente no seu funcionamento e na habilidade desta gerar valor (CROSS; CUMMINGS, 2004; LAZZARINI; 2008).

Assim, Cross e Thomas (2009) argumentam que é por meio da análise de redes sociais (ARS) ou *social network analysis* (SNA) que a organização pode alcançar a vantagem competitiva, uma vez que, as estratégias colaborativas possibilitam a empresa adquirir habilidades antes não observadas, já que estas passam a ser utilizadas na geração de inovação e crescimento de receita; gestão de talentos e desenvolvimento de lideranças; melhoria da conectividade com o cliente, eficácia da força de vendas; execução e alinhamento da estratégia; retorno financeiro mediante colaboração eficaz; transferência das melhores práticas dentro do ambiente organizacional, dentro outros (CROSS; THOMAS, 2009).

2.3 Medidas da análise de redes sociais

O estudo sobre a centralidade de rede, conforme destacado por Warsseman e Faust (1994) teve início na década de 40. Tal conceito foi aplicado pela primeira vez, em um experimento de laboratório sobre redes de comunicação. Segundo os autores, as medidas de centralidade vêm sendo usadas para se entender as estruturas grupais (WARSSEMAN; FAUST, 1994).

Neste contexto, a centralidade de rede refere-se a uma medida de quantas conexões um ator possui em relação aos outros atores, ou seja, a centralidade (*Degree*) busca medir o grau de cada ator, independente da qualidade destes contatos realizados entre eles. A centralidade pode ser analisada de duas formas: *in Degree*, que significa a quantidade de vezes que os atores procuraram por outro ator para trocar informações e *out Degree* indica a quantidade de vezes que esse autor procurou por outros atores para trocar informação. A métrica de centralidade envolve o fato de alguns atores serem centrais enquanto outros atores são menos centrais (WASSERMAN; FAUST, 1994).

Outra medida de centralidade é o *Betweenness*, essa medida busca caracterizar os atores que tem posição de destaque na rede (HANNEMAN; RIDDLE, 2005). Outra medida importante é a densidade da rede. Esta é uma medida que indica o nível de conectividade da mesma (HATALA, 2006; SILVEIRA; FARINA, 2012). A medida *core-periphery* divide a rede em dois tipos de atores: um subgrupo coeso (*core*), no qual os atores estão muito relacionados entre si e um subgrupo onde as relações são poucas ou inexistentes entre os atores (*periphery*) (SILVEIRA; FARINA, 2012).

2.4 Caracterização do Shopping Atacadista

O shopping atacadista de moda faz parte da história do Brás, bairro **ligado à tradição têxtil de São Paulo**. Possui **400 (quatrocentos) lojas** pronta entrega, um hotel para 300(trezentos) hóspedes, uma rodoviária própria coberta com capacidade para 33 (trinta e três) ônibus, um andar de serviços como bancos, praça de alimentação, agência de viagens, sala de eventos, entre outros serviços para atender todas as necessidades de **clientes que vem de todo o Brasil** e de outros países.

3 Metodologia

Este estudo utilizou-se da pesquisa exploratória de cunho descritivo. No entendimento de Gil (2006) a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema.

Este trabalho é parte de um projeto de pesquisa que visa identificar trocas de informações e ações conjuntas realizadas por participantes de diferentes tipos de grupamentos de negócios. Neste contexto, esse estudo foi realizado em um shopping de moda feminino e masculino de atacado na região metropolitana de São Paulo. Os segmentos da moda pesquisados foram acessórios e bolsas e confecções tamanho especial e modinha (*plus size*).

Esta pesquisa procurou conhecer a dinâmica dos lojistas do segmento de acessórios, bolsas e confecções tamanho especial e modinha (*plus size*), a partir da identificação das relações existentes entre seus participantes.

Para a realização desta pesquisa utilizou-se da abordagem de Análise de Redes Sociais (ARS) ou *Strategic Network Analysis* (SNA). A técnica ARS dá subsídio para utilização do método pesquisa-ação. Este método “visa à resolução de problemas por meio de ações

definidas por pesquisadores e sujeitos envolvidos com a situação sob investigação” (VERGARA 2010).

Para coleta dos dados, foi aplicado pelos pesquisadores *in loco* um questionário semiestruturado conforme ilustrado no Quadro 1. O questionário foi direcionado para os lojistas de dois segmentos do shopping (acessórios, bolsas e confecções tamanho especial e modinha (*plus size*), no mês de março/2013. O foco principal do instrumento de pesquisa foi para identificar se as lojas dos segmentos acessórios e bolsas e confecções tamanho especial e modinha (*plus size*), trocam informações e que tipo de informações são trocadas. A pesquisa foi aplicada em cada segmento de forma separada.

Quadro 1: Questionário para análise da rede

<p>Para cada integrante, você deve indicar se: Já trocaram informações importantes para seu trabalho? Para pelo menos duas pessoas, você deve descrever a natureza da troca, indicando a forma como ela beneficiou a vocês e ao shopping como um todo (mas faça para o máximo de pessoas possível).</p>			
Nome:			
Função na loja: Proprietário () sim () não			
Gerente () sim () não			
Outra função ()			
A loja vende: () Somente Acessórios e Bolsas () confecções e acessórios ()			
confecções ,acessórios e bolsas () Plus size () Plus size e modinha			
<p>Informações sobre sua rede Segue abaixo 4 questões sobre sua rede.</p>			
<p>Questão 1: Informação – Eu já troquei informações importantes para meu trabalho com esta loja:</p>			
1= Sim		2= Não	
Loja		Sim	Não
Loja 1			
Loja 2			

Fonte: Elaborado pelos autores com base em dados da pesquisa (2014).

Segundo dados coletados no site do shopping, o segmento de acessórios e bolsas tem 20 lojas e somente 15 responderam à pesquisa e o segmentos de confecções tamanho especial 15, e 14 responderam. Informações ainda oriundas do shopping o porte das empresas, estão classificadas no disposto da Lei Complementar nº 139/2011 (RFB, 2012), que considera como Micro Empresa (ME) as pessoas jurídicas com receita bruta anual de até R\$ 360 mil; e Empresas de Pequeno Porte (EPP), aquelas com receita bruta anual superior a R\$ 360 mil e igual ou inferior a R\$ 3,6 milhões. Já a Lei nº 10.165/2000 (BRASIL, 2000), que considera empresas de Médio Porte as com receita bruta anual superior a R\$ 1,2 milhão e igual ou inferior a R\$ 12 milhões.

As empresas foram divididas em grupos, "A" (acessórios e bolsas) e o grupo "B" (confecções tamanho especial e modinha (*plus size*) ilustrado no Quadro 2.

Os questionários respondidos pelos lojistas/atacadistas foram posteriormente organizados em programa de planilha eletrônica (*MSExcels*), para serem processados no *software* de análise de redes denominado UCINET.

Com as informações organizadas foi possível gerar os resultados das figuras e métricas utilizadas nesta pesquisa.

Quadro 2: Empresas participantes da pesquisa

Grupo A		Grupo B	
Empresa	característica da Loja	Empresa	Característica da loja
1	Óculos	1	Plus size e modinha
2	Semi Jóia	2	Plus size e modinha
3	Bijú	3	Plus size
4	Semi Jóia	4	Plus size e modinha
5	Semi Jóia	5	Plus size e modinha
6	Bolsa e cintos	6	Plus size
7	Bolsa e cintos	7	Plus size e modinha
8	Bolsa e cintos	8	Plus size e modinha
9	Bijú	9	Plus size e modinha
10	Semi Jóia	10	Plus size
11	Bolsa e acessórios	11	Plus size
12	Semi Jóia	12	Plus size e modinha
13	Bolsas e acessórios	13	Plus size
14	Semi Jóia	14	Plus size
15	Bolsa e acessórios	14	Plus size

Fonte: Elaborado pelos autores com base em dados da pesquisa (2014).

4 Análise de Resultados

4.1 Trocas de informações e Ações Conjuntas identificadas

No Grupo “A”, e as características das lojas foram divididas em (óculos, semi joias, bijuterias, bolsas, acessórios e bolsas e cintos). O grupo “B”, as características das lojas foram divididas em (confeções tamanho especial *plus size/modinha*).

Os relatos de ações conjuntas e as trocas de informações obtidos nas entrevistas revelaram um nível baixo de relacionamento entre os lojistas, tanto no grupo “A” como “B”. As ações e trocas, mais evidentes foram:

- 1- Indicação de Concorrente (o lojista indica o concorrente para o cliente)
- 2- Obtenção de referência de cliente com outros lojistas;
- 3- Participação conjunta na criação de figurino para novela (ações de marketing);
- 4- Empréstimos de peças para decoração de vitrine de outros lojistas.

A indicação de concorrente consiste em uma troca de informação indireta, na qual o lojista não faz nenhum contato com o outro. Ele apenas indica outra loja quando não possui o produto solicitado pelo cliente.

Em relação à obtenção de referência de cliente, a ação ocorre entres os lojistas, no qual solicitam informações financeiras a respeito do cliente e das suas responsabilidades em termos de pagamento nas lojas que o mesmo compra no shopping. A obtenção de referência de cliente foi à troca de informação que mais ocorreu entre os lojistas tanto do grupo "A" como do grupo "B", conforme ilustrado nos Quadros 3 e 4. Tal fato pode está relacionada a segurança financeira dos lojistas, pois ao trocar essas informações entre eles, ajuda numa eventual negociação arriscada com cliente novo e demais clientes, pois a maioria desses clientes compram e grande quantidade (empresários- revendedores) por serem de outros Estados e interior de São Paulo.

A Participação conjunta na criação de figurino para novela é uma ação promovida pela administração do shopping, que chama-se " projeto peça de novela", os lojistas em conjunto vestem os atores, o que propicia divulgação das suas peças. A iniciativa do projeto peça de novela ocorreu por meio do shopping que firmou parceria oficial com a **TV Globo** para abastecer seu departamento de figurino.

As ações de vestir determinado ator ocorre de forma conjunta entre grande parte dos lojistas. Por exemplo, um lojista de confecções tamanho especial (*plus size*) juntamente com um lojista de acessórios e bolsas veste determinado ator. Segundo, a gerente da “loja 9 Bijú”, a atriz “Cacau Protásio” participou do programa do Jô em 30/11/2012 usando bijuteria da sua marca e *arrancou elogios* do apresentador com a sua pulseira e colar de couro. Já a gerente da “loja 6 - bolsas e cintos” do grupo “A” informou que a atriz Marília Pêra, com a sua participação da primeira temporada do seriado “pé na cova” usou cinto da sua marca. O personagem “Fabinho” (ator Humberto Carrão) usou óculos de sol da marca da “loja 1 óculos” do grupo “A” na novela das seis *sangue bom* estreada recentemente na rede globo.

Nesta seara, constantemente o shopping tem a visita de figurinistas da TV Globo que identificam entre as marcas peças para vestir os personagens das novelas. Segundo informações de lojistas do shopping, as novelas: *sangue bom*; *flor do caribe*; *malhação*; a nova temporada da *grande família* e *tapas e beijos* têm o seu figurino vestido por lojistas do shopping, ou seja, desde confecção ao acessório, como também novelas e eventos que já encerraram como *guerra do sexo*, *salve Jorge*, *o canto da sereia*, *show da virada*, bem como o atual programa da Ana Maria Braga (todos esses programas da Rede Globo) são vestidos por lojistas do shopping.

Outro canal de TV também vestido pelo shopping é a GNT, que também tem parceria em para vestir os personagens do seriado as “canalhas”, estreado dia 06/maio de 2013. Este seriado traz 13 (treze) mulheres de diferentes gerações, uma para cada episódio contando suas maldades em diferentes contextos. As ações de marketing de forma conjunta é divulgado no site do shopping com as marcas das lojas, nomes dos atores, novela, programa e evento do qual esse ator participou usando a marca de alguma loja do shopping.

Assim, para essas ações realizadas de forma conjunta entre o shopping e os lojistas, são elaborados catálogos contendo fotos dos atores, a novela, os programas ou evento que esse ator participou vestindo peças dos lojistas. Em relação aos segmentos pesquisados ficou evidenciado que para vestir um ator de novela há um envolvimento de aproximadamente quatro lojas tais como: acessórios (bijú e semi joia), bolsas e cintos, óculos e confecções.

Segundo “loja 7” *plus size* e modinha do grupo “B”, essas ações de conjuntas marketing realizadas entre lojistas e a administração do shopping, é salutar para os mesmos, pois esses eventos, programas e novelas da rede globo são de mídia nacional, influenciando a moda no Brasil todo, ou seja, acaba levando a moda em evidência por meio desses programa e atores para os seus clientes (varejo), que neste caso, são empresários (revendedores) que na sua maioria são de outros estados, bem como do interior de São Paulo.

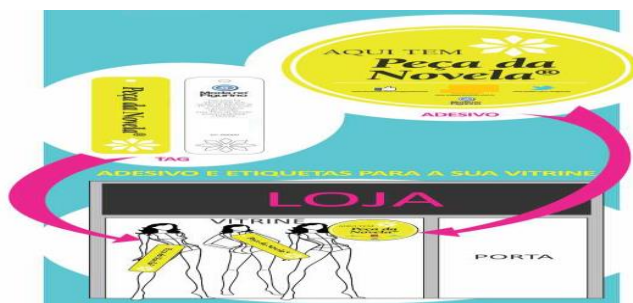
Os lojistas informam ainda, que a TV dita à moda. Neste sentido, a realização de ações como, por exemplo, o projeto peça de novela, acaba por divulga ainda mais a moda para os seus clientes. Os lojistas que participam dessa ação promovida pelo shopping, enfatizam que o projeto influencia diretamente nas vendas, pois cada peça que sai em um programa de TV vestindo um ator ou atriz acaba sendo bastante comercializado.

No que se refere a empréstimos de peças para decoração de vitrine das lojas, os lojista destacam que isso só ocorre quando estes não trabalham com o produto, por exemplo, lojas que comercializam acessórios e bolsas disponibilizam suas peças para a vitrine de uma loja que vende confecção e vice versa. Essas ações ocorrem sem intermediação do shopping, sendo de iniciativa dos próprios lojistas.

A decoração de vitrine também ocorre de forma conjunta em ilhas em cada andar do shopping. Nessas ilhas são expostos os produtos em manequins e expositores de forma conjunta, ou seja, óculos, acessórios, bolsas, cinto e confecções, sendo que essas peças são de lojas diferentes e por esse motivo cada peça é identificada com as etiquetas personalizadas de suas referidas lojas. Se a peça do lojista está em algum programa TV ou novela, a mesma recebe a uma etiqueta informando o programa e a loja a qual pertence, conforme ilustrado na Figura

1. Esta ação é administrada pelo shopping que disponibiliza funcionários que ficam responsáveis em cada ilha por informar aos clientes o nome da loja, número e o andar na qual esta localizada.

Figura 1: Modelo de etiqueta peça de novela - vitrine em ilha



Fonte: Shopping pesquisado (2014).

Nos Quadros 3 e 4, são ilustrados as ações conjuntas e as trocas de informações que ocorrem entre as lojas de cada segmento da rede. As lojas são indicadas na vertical por números e na horizontal pela característica de sua atuação. Os códigos ilustrados nos quadros são IC= Indicação de concorrente - ORC= Obtenção de Referência de cliente FN= Figurino de novela e DV= Decoração de vitrine.

Neste contexto, observa-se que a troca de informação que prevalece entre as empresas pertencentes à rede do grupo “A” e “B”, é a “indicação de concorrentes” conforme ilustrado nos Quadros 3 e 4. Verifica-se que estas trocas ocorrem de forma indireta dentro da rede, pois ao indicar para o cliente um concorrente da rede o lojista não faz nenhum contato com este, apenas com o cliente. Sob esta ótica, o lojista da "loja 5 (semi joia)" do grupo “A”, destaca: *“sempre que o cliente vem na minha loja e procura algum produto referente a semi joias, se eu não tenho esse produto, indico uma outra loja do shopping que tenha.*

Foi observado ainda, que as lojas do grupo “A” realizaram menos ações conjuntas e troca de informações que as lojas do grupo “B”. As “lojas 1, 6 e 15” do grupo “A” não realizaram nenhuma troca de informações (*out degree*), como, obtenção de referência de cliente, indicação de concorrente, figurino de novela e decoração de vitrine. Os demais lojistas deste segmento realizaram ações conjuntas entre si e trocaram informações (*in degree*). Um exemplo foi a "loja 3 bijú" que indicou um cliente pra a "loja 6". A "loja 11bolsas e cintos" realizou duas trocas de informação, que foi a indicação de concorrente, ilustrado no Quadro 3.

Observa-se no Quadro 3, as lojas do Grupo “A”, a indicação de concorrente prevalece, pois a "loja 14 semi jóia”, indicou concorrente para todas as lojas da rede e a “loja 2 semi joia” indicou concorrente para seis lojistas, a "loja 7 " indicou concorrente para oito lojista. A "loja 9 bijú” decorou vitrine em conjunto com nove lojas, tais quais: "1 óculos, 5, 10, 12, e 14 semi joia, 6, 7,8 e 15, bolsas e cintos". A "loja 5 semi joia" também pode ser considerada central, pois efetuou duas trocas de informações que foram indicação de concorrente e obtenção de referência de cliente com todas lojas da rede”.

No Quadro 3, no *out degree* podemos considerar as lojas "5 semi joia, 7 bolsas e cintos, 9 bijú e 14 semi joia como centrais, ou seja, essas lojas fazem realizam muitas ações e trocas de informações com as demais lojas do segmento na rede. Já no *in degree* pode-se considerar como centrais, as lojas "6 e 8 bolsas e cintos e 12 semi joia", os lojistas da rede trocam mais informações com essas lojas.

Quadro 3: Ações conjuntas e trocas de informações entre as lojas do (Grupo A)

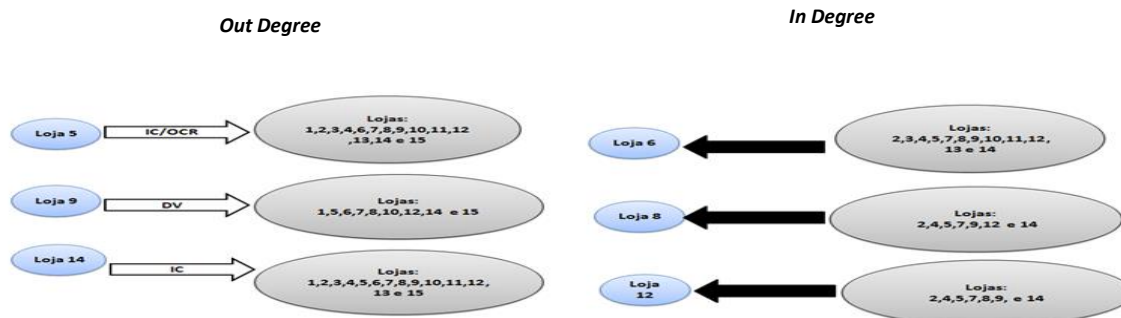
Loja	Característica	Ações	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	OUT DEGREE
1	Óculos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	Semi joia	IC	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	6
3	Bijú	IC	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
4	Semi joia	IC/ORC	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	5
5	Semi joia	IC/ORC	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
6	Bolsas e cintos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	Bolsas e cintos	IC	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	8
8	Bolsas e cintos	ORC	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	6
9	Bijú	DV	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	9
10	Semi joia	IC/ORC/FN	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	4
11	Bolsas e cintos	IC	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
12	Semi joia	IC/ORC	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	5
13	Bolsas e cintos	IC/ORC	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	3
14	Semi joia	IC	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	14
15	Bolsas e cintos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	IN DEGREE		4	5	4	4	4	12	4	7	4	3	5	7	4	3	6	

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Legenda: IC= Indicação de concorrente - ORC= Obtenção de Referência de cliente
 FN= Figurino de novela - DV= Decoração de vitrine.

Na Figura 2, as lojas 5 e 14 semi joia e a loja 9 bijú são as mais centrais, *out degree*, ou seja, são as que mais realizam ações conjuntas e trocam informações, no *in degree* as lojas 6 e 8 bolsas e cintos e a loja 12 semi joia são as centrais, os lojistas realizam ações conjuntas e trocam informações com elas. A figura 2 apresenta as três empresas que mais se conectam e as três que mais são conectadas.

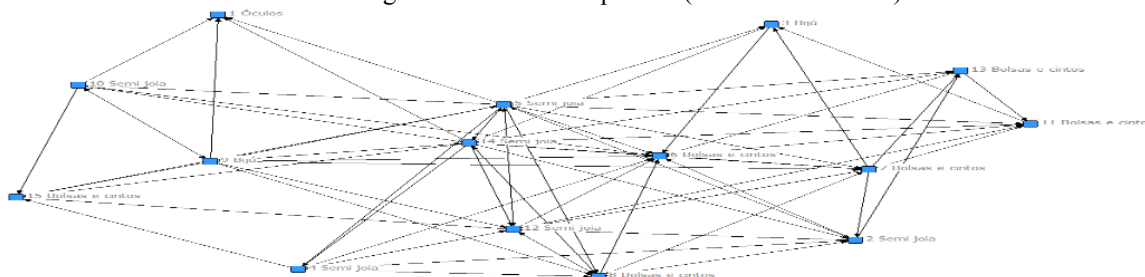
Figura 2: As três empresas mais se conectam (*out degree*) e que as três que mais são conectadas (*in degree*) - Grupo "A"



Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

A Figura 3 apresenta as ligações entre as empresas integrantes do Grupo "A" que trocam informações entre si como um todo. A visualização geral pode ser útil e a forma de apresentação pode ser modificada quando se quer saber quantas e quais empresas trocam informações entre si no grupo.

Figura 3: Rede do Grupo "A" (acessórios e bolsas)



Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

No Quadro 4 encontra-se ilustrado as lojas do grupo "B" confecções tamanho especial (*plus size* e modinha). As lojas do grupo "B" praticam mais ações conjuntas e trocam mais informações entre si do que as lojas do grupo "A".

É certo que algumas lojas desse segmento podem ser consideradas periféricas tais como, as loja "11 *plus size* e 12 *plus size* e modinha", realizaram somente uma troca com as lojas 13 e 14 *plus size*, que foi a indicação de concorrente, diferente das lojas do grupo "A" pois houve lojas que não efetuou nenhuma troca, ou seja, totalmente isolada. A "loja 3 e 6 *plus size*", "5 *plus size* e modinha, podem ser consideradas lojas centrais na rede, pois são as que mais se destacam em relações a ações conjuntas e troca de informações.

Quadro 4: Ações conjuntas e trocas de informações entres as lojas do (Grupo B)

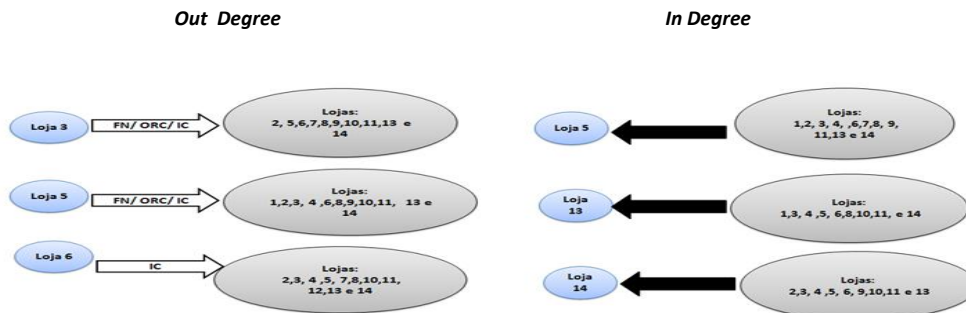
Loja	Característica	Ações	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	OUT DEG.
1	Plus size e modinha	FN/ORC/IC	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	5
2	Plus size e modinha	FN/ORC/IC	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	4
3	Plus size	FN/ORC/IC	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	10
4	Plus size e modinha	IC	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	4
5	Plus size e modinha	FN/ORC/IC	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	11
6	Plus size	IC	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	11
7	Plus size e modinha	IC	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	6
8	Plus size e modinha	FN/ORC/IC	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	5
9	Plus size e modinha	IC	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	4
10	Plus size	IC/DRC/DV	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	4
11	Plus size	IC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2
12	Plus size e modinha	IC	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2
13	Plus size	IC	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	8
14	Plus size	FN/ORC/IC	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	7
	IN DEGREE		2	7	5	5	10	7	3	7	3	6	6	4	9	9	

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Legenda: IC= Indicação de concorrente - ORC= Obtenção de Referência de cliente
 FN= Figurino de novela - DV= Decoração de vitrine.

A loja 3, trocou informações como figurino de novela, obtenção de referência de cliente e indicação de concorrente com 10 (dez) lojas da rede do grupo "B", " A loja 5 participou de ações conjuntas e trocou informações como, figurino de novela, obtenção de referência de cliente e indicação de concorrente com 11 (onze) lojas da rede, já a "loja 6 *plus size*" também trocou informações com 11 (onze) lojas da rede que foi a indicação de concorrente. A troca de informação mais evidentes dentre as três lojas centrais do grupo "B" foi a indicação de concorrente (Quadro 4).

Figura 4: As três empresas mais se conectam (*out degree*) e que as três que mais são conectadas (*in degree*) - Grupo "B"

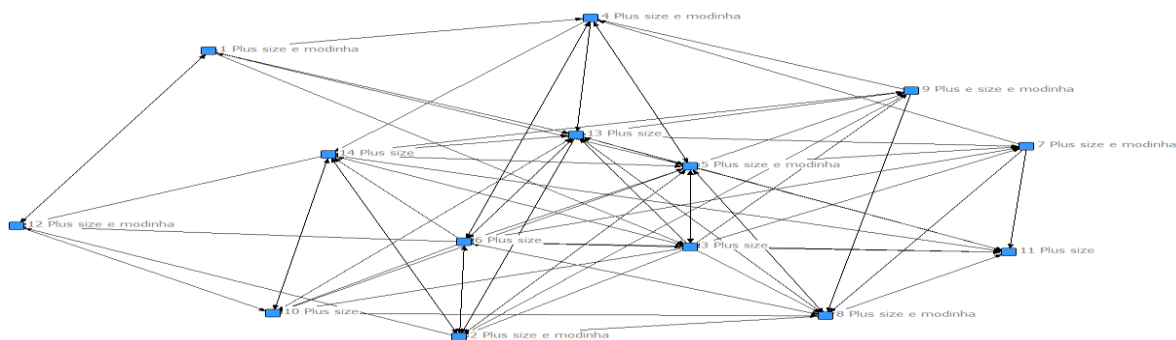


Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

Observa-se na Figura 4 que as lojas centrais do *out degree* do grupo "B" são as lojas "3 e 6 plus size e 5 plus size e modinha", ou seja essas lojas são as que mais trocam informações e praticam ações conjuntas com outros lojistas. Em relação ao *in degree*, as lojas centrais são "5 plus size e modinha e as lojas 13 e 14 plus size". Estas lojas são as que mais se em termos de troca de informação entre as lojas do segmento.

A Figura 5 apresenta as ligações entre as empresas integrantes do Grupo B que trocam informações de forma sintetizada por meio dos nodos.

Figura 5: Rede do Grupo "B" (Confecções – Plus Size)



Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

Neste caso, as lojas 13 (*plus size*) e loja 15 (*plus size e modinha*) trocam informações com várias outras lojas da rede deste grupo.

4.2 Análise da densidade das redes e da Centralidade Degree

A rede do grupo "A" apresentou uma densidade 36,7%, isto é, dentre todos os relacionamentos possíveis, o que mais prevaleceu foi à troca de informações. Esse valor encontrado é considerado baixo e pode estar associado ao nível de concorrência entre as lojas. A rede do grupo "B" apresentou uma densidade de 45,6%, evidenciando que as lojas desse grupo trocam um pouco mais de informações do que as do grupo "A". Os valores de densidade apresentados tanto pelo grupo "A" como pelo grupo "B" são considerados baixos para essa medida.

A aplicação do Ucinet para se obter a medida *degree* com base na questão “eu já troquei informações importantes para meu trabalho com essa loja” relacionado ao grupo “A” identificou dois subgrupos (1 e 2). Um é formado pelas lojas que obtiveram valores que vão de 70,00 a 100,00% e outro por lojas com valores menores que 70,0%. As lojas com os maiores valores de *degree* são, loja 14 com 100,00%, loja 5 com 92,90%, loja 6 com 85,8%, loja 7 com 71,5% e a loja 12 com 71,4%. Conforme o observado, a loja 14 se destacou apresentando um alto nível de contato com as demais lojas desse segmento. O segundo subgrupo é representado pelas lojas 1, 2, 3, 4, 8, 9, 10, 11,13, que apresentam *degree* com valores entorno de 28,6% a 64,3%.

Nas lojas do grupo “B” a medida *degree* também foi observada e dividida em dois subgrupos. O primeiro é composto por 5 lojas e apresenta valores em torno de 76,9% a 92,3%. O segundo é composto por 9 lojas e tem valores entorno de 38,4% e 69,2%. Constata-se de modo geral, que as lojas pesquisadas não apresentam baixos valores de *degree*, isto é, em maior ou menor grau as mesmas trocam informações entre si.

4.3 Análise da centralidade *Betweenness*, dos *cliques* e do *core-periphery*

A medida *Betweenness* indica o quanto uma loja pode funcionar como intermediária entre outras duas lojas. Observou-se neste estudo, que em ambas as redes ocorrem poucas intermediações entre lojas. Os maiores níveis de intermediação identificados foram os do grupo “A” que são evidenciados na loja 14 com 14,6%, e loja 5 com 10,8%. Em relação ao grupo “B” o *betweenness* apresentou valores relativamente baixos em torno de 6,98% e 0,37%; isso significa que a comunicação entre lojas apresenta um nível baixo de intermediação.

A aplicação do conceito *clique* tem por objetivo identificar grupos coesos, isto é, identificar os atores que participam de grupos trocando informações com todos os demais da rede, formando subgrupos. No grupo “A” foram encontrados 2 subgrupos: primeiro subgrupo é formado pelas lojas 5, 9 e 14 e o segundo com as lojas 2, 4 e 8. Isto significa que todas as lojas desses subgrupos trocam informação entre si. Por exemplo, as lojas 1, 3, 6, 11 e 15 não trocam informações com nenhuma loja dos dois cliques, por apresentar valor zero na medida.

Pode-se observar que as lojas 2, 7, 10, 12 e 13 apresentam 33,3% de ligações com as lojas participantes do subgrupo 1 e as lojas 7 e 12 apresentam 33,3% de ligações no subgrupo 2. As demais lojas não apresentam pontos comuns com esse subgrupo. Neste sentido, pode-se considerar que nesta rede de lojas a troca de informações ocorre de maneira mais efetiva nos subgrupos indicados pela medida *clique*, e que as lojas que apresentaram ligações com alguns dos componentes dos subgrupos têm mais chances de se beneficiar da troca de informações do que aquelas que não apresentaram nenhuma ligação com as lojas dos subgrupos identificados.

Nas lojas do grupo B, observou-se que ocorreram 8 *cliques* com 3 ou 4 lojas. As lojas que não trocam informações neste grupo são: 1, 9, 11 e 12. As demais lojas trocam informações entre si. A loja 1 apresenta de 25,0% a 33,3% de pontos comuns com as clique de 1 a 7 e não apresenta ponto comum com a clique de número 8. A loja 2 apresenta pontos comuns nas porcentagens de 50,0% a 100,0% entre os cliques de 1 a 7 e com o grupo 8 apresenta 33,3%. A loja 3 apresenta pontos comuns nas porcentagens de 50,0% a 100,0% entre os grupos de 1 a 8. A loja 4 apresenta pontos comuns de 50,0% a 100,0% dos grupos 1 ao 4, e 25,0% a 33,3% dos grupos 5 a 8.

A loja 6 apresenta de 100,% a 66,6% dos grupos 1 a 8. A loja 7 apresenta cliques de 25,0% a 66,7% do clique 1 ao 4, não tem ponto comum no clique 5 e 7, no clique 6 apresenta 33,3% e no 8 100,0%. A loja 8 apresenta de 50,0% a 100,0% nos cliques de 1 a 5 e apresenta 33,3% de pontos comuns com os cliques de 6 a 8. A loja 10 apresenta de 33,3% a 100,0% do

clique 1 ao 7 e não apresenta pontos comuns no clique 8. A loja 13 apresenta de 33,3% a 100,0% de pontos comuns nos cliques de 1 a 8. O mesmo ocorre para a loja 14.

A medida *core-periphery* divide a rede de lojas dos grupos estudados em dois subgrupos. O subgrupo das lojas mais relacionadas (que mais trocam informações - “*core*”) e o subgrupo onde ocorre pouca troca de informação (“*periphery*”). Assim, as lojas do grupo “A” que estão no subgrupo “*core*” são: 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 12 e 14, e as do subgrupo “*periphery*” são 1, 3, 10, 11, 13 e 15. Constata-se que a densidade do grupo “*core*” é de 62,5%, este valor indica uma maior troca de informações entre as empresas desse segmento. No grupo “*periphery*” a densidade é 13,3%, isto é, existe pouca troca de informação. A medida permite ainda, analisar a troca de informação que ocorre do grupo “*core*” para o grupo “*periphery*”. Neste caso, a densidade é 38,9% de densidade, isto é, as empresas do subgrupo “*core*” apresentam um relacionamento razoável com as empresas do subgrupo “*periphery*” evidenciando uma densidade de 11,1% nas relações de troca de informação do grupo “*periphery*” para o grupo “*core*”.

A análise da medida *core-periphery* das lojas do grupo “B” apresentam uma configuração diferente quando comparada com as lojas do grupo “A”. O grupo considerado “*core*” é quase a totalidade das empresas abrangendo as lojas de 1 a 8 e as lojas 10, 11, 13 e 14. As empresas que compõem o grupo “*periphery*” são apenas duas, ou seja, as lojas 9 e 12. A densidade do grupo “*core*” é de 53,0% e no caso do “*periphery*” constata-se 0,0% de densidade, isto é, as lojas simplesmente não trocam informações. As relações entre as duas medidas, ou seja, do grupo “*core*” para o “*periphery*” e vice-versa indicam 25,0% de densidade.

5 Considerações Finais

O objetivo do trabalho foi o de identificar e analisar as ações conjuntas e as trocas de informações existentes entre lojistas dos segmentos de Acessórios e Bolsas e de Confecções Tamanho Especial e Modinha (*Plus Size*) de um shopping atacadista de São Paulo. Conforme resultado das trocas de informações diagnosticada nesta pesquisa, ficou evidente que nenhum lojista dos grupos “A” e “B” realizam todos os tipos de trocas. A troca mais evidenciada em ambos os grupos foi a indicação de concorrente e obtenção de referência de cliente, conforme ilustrado nos Quadros 2 e 3. Conforme Quadro 2 a “loja 14” semi joia indicou cliente para todas as lojas pesquisadas do segmento de acessórios e bolsas e no Quadro 3 as “lojas 5 *plus size* e modinha e “loja 6” *plus size* indicaram concorrente para onze lojas do segmento de confecções tamanho especial e modinha.

Em relação à obtenção de referência de cliente, destaca-se que essa é uma prática de mercado, onde as empresas se comunicam entre si sobre os clientes no intuito de obter mais segurança nas transações comerciais. Neste grupamento os clientes dos lojistas são em sua maioria revendedores de vindo de outros Estados e interior de São Paulo. Estes revendedores compram em grande quantidade, podendo ser esse um dos motivos do alto fluxo de informação entre os empresários dos segmentos citados.

As principais ações conjuntas evidenciadas nesta pesquisa foram figurino de novelas e decoração de vitrine. Estas podem ocorrer por meio da administração do shopping em ilhas ou por iniciativa dos lojistas em suas próprias vitrines. Figurino é uma ação de iniciativa do shopping e tem altos custos para os lojistas assim como a decoração de vitrines em ilhas. A decoração de vitrine só não tem custo quando é de iniciativa dos próprios lojistas como já argumentado anteriormente.

A literatura pesquisada ressalta a vantagem de as empresas pertencerem a um agrupamento de negócios ou de se associarem formando uma rede. Tal associação pode proporcionar para as empresas participantes algumas vantagens como, por exemplo, escala e poder de mercado, soluções de problemas, aprendizagem organizacional, inovação, redução de custos e riscos e um maior nível de relações sociais.

As medidas utilizadas para a análise dos dados foi à análise de redes sociais, no qual foi avaliado a centralidades e densidade da rede com base nas relações de troca de informações. Com base nas respostas das empresas respondentes as análises indicaram que em maior ou menor grau, as lojas de cada segmento trocam informações. Constata-se de modo geral que as lojas pesquisadas não apresentam baixos valores de *degree*, isto é, cada segmento de forma separada troca informações entre si.

Em relação à medida *betweenness*, que indica o quanto uma loja pode funcionar como intermediária entre outras duas lojas, os valores foram pequenos, ou seja, as mesmas pouco funcionam como intermediárias entre duas lojas quaisquer. Ficou evidenciado na pesquisa que o grupo “B” foi o que apresentou maior nível de intermediação.

A pesquisa evidencia também que na aplicação da medida *clique* nas lojas do grupo “A” foram identificados 2 subgrupos, nos quais a informação é trocada entre todos os integrantes. Essa constatação significa maior efetividade de contato dentro dos subgrupos. Destaca-se ainda que essas lojas preferem trocar informações entre lojas do mesmo subgrupo do que com outras não pertencentes aos seu subgrupo. Nas lojas do grupo “B” ficou evidente a ocorrência de 8 *cliques* com 3 ou 4 lojas, ou seja, as lojas do grupo “B” formam grupos menores para trocarem informações.

Outro aspecto importante diagnosticado nesta pesquisa foi a medida *core-periphery*, a qual divide a rede de lojas de cada segmento em dois grupos denominado de “*core*” e “*periphery*”. O primeiro é composto pelas lojas mais relacionadas (que mais trocam informações) e o segundo pelas lojas que pouco trocam de informações. Assim, das 15 (quinze) lojas pesquisadas do grupo “A” 9 (nove) apresentaram maior relacionamento entre si, pertencendo então pertencem ao grupo “*core*”. No grupo “*periphery*” ficaram seis lojas que pouco se relacionam. Constatou-se também que a análise da medida *core-periphery* das lojas do grupo “B” apresentam outra configuração quando comparada com o grupo das lojas do grupo “A”. No grupo “B” o “*core*” compõe quase a totalidade das empresas desse grupo. Por outro lado, a composição do “*periphery*” é feito apenas por duas lojas.

Os resultados encontrados podem gerar implicações empresariais e acadêmicas. Em termos empresariais, as empresas poderiam se reunir para discutir um maior relacionamento entre todos de forma a aumentar a cooperação. Deve ser ressaltada a importância de se manter os clientes entre as lojas da rede e evitar que os mesmos comprem produtos fora do grupamento.

Como futura linha de pesquisa indica-se a necessidade de aprofundamento dos estudos em grupamentos negócios, uma vez que, é um tema novo e que há um vasto campo para ser pesquisado. Sugere-se ainda que sejam realizados estudos comparativos entre empresas relacionando a troca de informação como o sucesso é o fracasso destas.

Diante do que foi explicitado, destaca-se que os grupamentos de negócios são ambientes propícios para os estudos das ações e a troca de informações entre atores da rede e que há muito a ser estudado já que esta é uma teoria relativamente nova. Destaca-se que os caminhos estão abertos para novos estudos e que estes possam contribuir maior a compreensão da complexidade dos relacionamentos entre empresas.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Lei nº 10.165 de 27 de dezembro de 2000. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 27 ago. 2012.

_____. Lei nº 139, de 10 de novembro de 2011. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov>>. Acesso em: 27 ago. 2012.

CALDEIRA, T. P. **Cidade dos muros: crime, segregação e cidadania em São Paulo**. São Paulo: Editora 34, 2001.

CALLON, M. Actor-Network Theory: the Market Test. In J. Law and J. Hassard (Eds.) **Actor Network and After**. Oxford and Keele, Blackwell and the Sociological Review: p.181-195, 1999.

CARRINGTON, P. J.; SCOTT, J.; WASSERMAN, S. **Models and methods in social network analysis**. New York: Cambridge University Press, 2005.

CASTILLA, E. J., HWANG, H., GRANOVETTER, E. and GRANOVETTER, M. **Social networks in Silicon Valley**, in: C.-M. Lee, W. F. Miller, M. G. Hancock & H. Rowen (Eds), *The Silicon Valley Edge: A Habitat for Innovation and Entrepreneurship*, pp. 218-247 (Stanford, CA: Stanford University Press), 2000.

COMMIN, A. *et al.* Estratégia de desenvolvimento econômico para a área central do município de São Paulo. São Paulo: Cebrap/Emurb/CEM. 2002.

CROSS, R.; CUMMINGS, J. N. Tie and network correlates of individual performance in knowledge intensive work. **Academy of Management Journal**, New York, v. 47, n. 6, p. 928-937, 2004.

CROSS, R; THOMAS, R. J. **Redes sociais: como empresários e executivos de vanguarda as utilizam para obtenção de resultados**. São Paulo: Gente, 2009.

CROSS, R. et al. Knowing what we know: supporting knowledge creation and sharing in social networks. **Organizational Dynamics**, [s.l.], v. 30, n. 2, p. 100-120, 2001.

HANNEMAN, R. A.; RIDDLE M.. **Introduction to social network methods**. Riverside, CA: University of California, Riverside, 2005. Disponível em: <<http://faculty.ucr.edu/hanneman>>. Acesso em 6 jun 2013.

HATALA, J. P. Social Analysis in Human Resource Development: A New Methodology. **Human Resource Development Review**. v 5, 1, p. 49-71, mar. 2006.

HOMMERDING, N. O Profissional da Informação e a Gestão do Conhecimento nas empresas. São Paulo, 221 f (Mestrado - Departamento de Biblioteconomia e Documentação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo), 2001. Disponível em: <http://www.terraforum.com.br/lib/pages/viewdoc>. Acessado em 2 de Junho de 2013.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GRANOVETTER, M. **Business groups**. In: SMELSER, J. N.; SWEDBERG, R. *The Handbook of Economic Sociolog*. Princeton: Princeton University Press, p. 453-475, 1994.

Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.8, n.2, p. 38- 53, 2014
ISSN 1982-2537

GROSSETTI, M.; BES, M-P. Encastrements et decouplages dans les relations science-industrie. **Revue Française de Sociologie**, v. 42, n. 2, p. 327-355, 2001.

KIRSCHBAUM, C. Renascença da indústria brasileira de filmes: destinos entrelaçados? **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 3, p. 58-71, 2006.

LAZZARINI, S. G. **Empresas em rede**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

LAZEGA, E.; PATTISON, P. Social capital and social mechanisms and collective assets: The example of status auctions among colleagues. In N. Lin, K. Cook, & R. Burt (Eds.), **Social capital: Theory and research**, New York: Aldine-de Gruyter, 185-208, 2001.

MOLLO NETO, M.; WAKER, R. A. Aplicação de ferramenta computacional baseada em redes sociais para análise de relacionamentos em organizações produtivas. Ubiquidade. **TIC na Educação**, [s.l.], v. 1, p. 69-78, 2011.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTER, M. E.; **Vantagem competitiva das nações**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SAXENIAN, A. L. **Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1994.

SILVEIRA, M. A. P.; FARINA, M. C. Análise de Redes Sociais como Ferramenta que Contribui para a Melhoria das Relações Entre Empresas Participantes de um APL de eventos. **Revista Redes**, v. 17, n. 1, p. 33 – 54, 2012.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. **Social network analysis: methods and applications**. New York: Cambridge University Press, 1994.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 4 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.