

Como as redes interorganizacionais geram valor para as empresas associadas

Thais Guerra Braga (Universidade Federal de Santa Catarina) thais.guerra@gmail.com
Nelson Casarotto Filho (Universidade Federal de Santa Catarina) ncasarottofilho@gmail.com

Resumo:

A organização de empresas, principalmente as de pequeno e médio porte, em redes ou associações de empresas tem sido prática recorrente nos últimos 20 anos por aquelas que buscam na ação conjunta obter vantagens competitivas que não obteriam se atuando individualmente. O tópico se tornou importante aspecto de estudos acadêmicos igualmente, em vista de desenvolver, fomentar e otimizar tal prática, colaborando para que elas possam realmente entregar valor aos seus membros. Entretanto apenas a participação em uma rede não garante a obtenção de tais valores. O presente artigo busca destacar os principais influenciadores na obtenção ou não de valores em redes de empresas e categorizar em um *framework* quais são os valores obtidos pelas empresas pela atuação conjunta. O *framework* apresentado organiza os benefícios e valores oferecidos quanto a serem apenas internos às empresas da rede ou também com reflexos externos a elas, e ainda se são de ordem organizacional, econômica ou de conhecimento.

Palavras chave: redes de empresas, valor, vantagem competitiva

How business networks generate value for the associated companies

Abstract

The organization of companies, especially those of small and medium size, in networks or associations of companies has been a recurring practice in the last 20 years by those who seek joint action to obtain competitive advantages that they would not obtain by acting individually. The topic has become an important aspect of academic studies alike, in order to develop, foster and optimize such practice, collaborating so that they can truly deliver value to their members. However, only participation in a network does not guarantee the attainment of such values. This article aims to highlight the main influencers in the acquisition of values in business networks and to categorize in a framework what are the values obtained by the companies by the joint action. The presented framework organizes the benefits and values offered to be only internal to the companies of the network or also with external reflexes, and still if they are of an organizational, economic or knowledge order.

Key-words: business network, value, competitive advantage

1. Introdução

Empresas criam valor ao desenvolverem produtos ou serviços que satisfaçam as necessidades dos clientes e, ao mesmo tempo, geram retornos financeiros (MARTINEZ, 2003). Da entrega do valor ao cliente surge a vantagem competitiva das empresas, isto é, a vantagem competitiva retrata uma estratégia de criação de valor de uma firma que não pode ser implementada por um competidor corrente ou potencial (BARNEY, 1991).

As redes de empresas se apresentam como uma importante estratégia para as micro e pequenas empresas se manterem competitivas no mercado. Para que as empresas decidam por fazerem parte de redes de empresas, as últimas devem fornecer valor maior as empresas do que elas teriam atuando individualmente. Esses valores são convertidos em vantagens competitivas para as empresas tais como maior atuação no mercado, redução de custos e compartilhamento de estratégias (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2014). Uma vez que o valor se destina à visão do cliente, a empresa associada é vista como cliente da rede neste artigo.

A literatura, após quase 3 décadas de pesquisa sobre redes de empresas, a literatura começa a destacar uma fragmentação das redes face a globalização e a busca de fornecedores e parceiros fora da região e, principalmente, fora do país. O modelo tradicional de redes já não apresenta a geração esperada (CASAROTTO FILHO, 2015). Frente a isso, o presente artigo tem como objetivo destacar através de revisão teórica da literatura quais são os valores gerados pelas redes para as empresas associadas, e quais são os aspectos, práticas, características das redes que geram valor para seus associados.

2. Método de pesquisa

O presente artigo trata-se de uma pesquisa teórica-conceitual, por se tratar de uma revisão da literatura que desenvolve conceitos e promove discussões teóricas (NAKANO, 2012). Para tanto, foi realizada uma busca na literatura acadêmica por artigos com abordagem teórica sobre redes de empresas e suas características, vantagens competitivas ou benefícios. Dos artigos selecionados foram destacados os principais aspectos relacionados à entrega de um maior valor na participação em rede.

Os critérios encontrados na literatura selecionada foram catalogados e classificados de forma a se obter uma relação entre eles, ou algum tipo de agrupamento possível. Foi ainda identificado nos artigos quais são as práticas ou características particulares da rede que favorecem a culminação dos critérios selecionados como valores das redes de empresas.

3. Referencial teórico

Esta seção tem o propósito de demonstrar o estado da arte no que diz respeito aos principais tópicos em estudo, sendo subdividido em duas seções: (i) Redes de empresas e (ii) Valor, conforme apresentado a seguir.

3.1. Redes de empresas

O termo ‘rede’ se refere a um conjunto de organizações interconectadas a um objetivo comum, em que podem haver diferentes graus de intensidade e frequência das relações (CASTELLS, 1999). A Secretária de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais define redes de empresas como “redes de cooperação que reúnem empresas que possuem objetivos comuns, em uma entidade juridicamente estabelecida, mantendo, no entanto, a independência e individualidade de cada participante.”

Nas redes de empresas não há limitação quanto ao tipo ou tamanho da empresa, contando que elas estejam no mesmo setor e as mesmas podem estar ou não circunscritas a uma mesma região geográfica (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001; ASSENS, 2003). O tipo de relação entre as empresas de uma rede é de cooperação, buscando o mútuo benefício (RING *et al.*, 2010; YILMAZ *et al.*, 2017).

As pesquisas sobre redes de empresas começaram com o foco sobre a proximidade geográfica como fator chave para sua formação, porém indo além dessa fronteira, passam a incluir a análise relevante das características de cada ator da rede e como certos eventos influenciam no

desempenho da rede (BELSO-MARTINEZ *et al.*, 2016). Essa é uma nova visão no estudo sobre redes de empresas dominada pela dinâmica relacional. Em complementaridade, Hervas-Oliver e Albors-Garrigos (2008) apresentam que nem a distância nem o nível de incorporação são suficientes para explicar a inovação em ambientes em que as empresas mantenham relações frequentes e múltiplas.

A ideia de rede como uma nova organização está assentada em uma identidade organizacional coletiva, compartilhada pelos seus membros, que emerge de uma relação contínua focada na geração de vantagens competitivas frente a outras organizações externas à rede. Assim, as empresas participam das redes não pela vontade de compartilhar, mas sim para obter o máximo de vantagens competitivas (BITITCI, 2004).

3.2. Valor

O mundo capitalista possibilita a concorrência entre empresas, as quais para se sobressair perante as concorrentes precisam ter vantagens competitivas. A vantagem competitiva retrata uma estratégia de criação de valor de uma firma que não pode ser implementada por um competidor corrente ou potencial (BARNEY, 1991). Pode ainda ser entendida com o valor que é criado pela empresa para os clientes e que ultrapassa o custo de fabricação (PORTER, 1985). O conceito central em se ter vantagem competitiva é na criação de valor para o cliente, passando a ser este o aspecto importante de estudo.

Seguindo a corrente ideológica da Análise do Posicionamento Estratégico defendida por Porter, valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço oferecido pela empresa (ITO *et al.*, 2012). O valor de um produto ou serviço pode ser desmembrado em dois valores, sendo um deles o valor de uso, ou seja, em relação à sua utilidade, às suas qualidades percebidas pelos clientes em relação às suas necessidades. Este é, portanto, um conceito subjetivo, estabelecido por cada cliente de acordo com o benefício percebido no produto. E por outro lado o valor de troca, relacionado com uma métrica quantitativa referente a troca de um produto por outro, ou ainda de valores de uso de um tipo por outro.

Conclui-se que um produto é valorizado pelos seus atributos, dentre eles funcionalidade, qualidade, tempo, pelo seu valor de troca, e ainda pela imagem associada a ele ou à marca. Existem produtos que tem uma imagem ou marca associada que gera que seu valor seja superior ao de produtos semelhantes. Essa categoria fica conceituada como valor de estima. Sendo assim o valor atribuído a um produto é resultado da combinação dos valores de uso, de troca e de estima, como ilustrado na Figura 1.

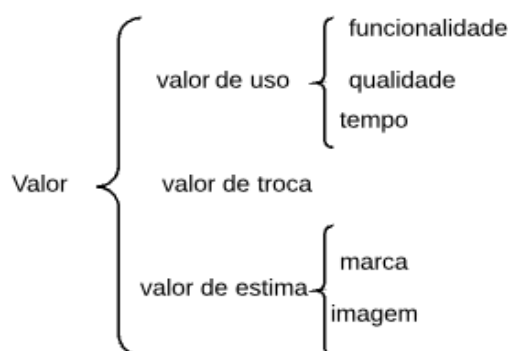


Figura 1: Composição do valor em valores de uso, estima e troca

Definido o conceito de valor e sua importância para a vantagem competitiva das empresas, estas devem concentrar-se em gerar valor para o cliente. Isto é realizado por meio da criação de valor, que é quando a empresa através de seus processos produtivos e criativos gera um produto cujo valor de uso é superior ao de sua matéria prima (BOWMAN; AMBROSINI, 2000). A criação de valor tange os aspectos de adequação às necessidades do cliente, geração de inovações que proporcionem maior satisfação aos clientes (ITO *et al.*, 2011). A visão é sempre direcionada ao cliente na criação de valor buscando que a retenção deste valor criado seja a máxima possível, isto pois nem todo valor criado é retido pela firma. Surge então o conceito de captura de valor e seu montante é dependente de 3 forças, a saber o poder de barganha do fornecedor, as forças competitivas do mercado, e os mecanismos de barreiras às imitações de valor de uso (LEPAK *et al.*, 2007).

Desta forma, enquanto a visão de criação de valor se direciona ao cliente e a responder suas necessidades, a captura de valor tem o objetivo de maximizar a competitividade da empresa com uma maior retenção do valor criado. Isso é alcançado com um alto alinhamento dos interesses das empresas com o entendimento das necessidades dos clientes. Alcançado este alinhamento, mais competitiva será a empresa.

As relações entre valor, captura de valor, criação de valor, cliente e empresa devem ser balanceadas para que cada parte atinja seu objetivo, que é em última instância o lucro. O consumidor tem seu lucro quando o valor percebido na aquisição do produto ou serviço, a depender de suas crenças, cultura ou necessidades, é muito superior ao preço de sua compra. Já para a empresa o lucro é ter um preço de venda muito superior ao custo de produzir o produto.

As trocas e fluxos de valor se dão entre diferentes atores e em variados contextos, o que retrata a complexidade do mecanismo de criação de vantagem competitiva. As trocas e competição no valor não são relações diretas e simples entre duas empresas, mas sim entre diversos atores que formam assim, redes de empresas (ITO *et al.*, 2011). Frente a isso, a próxima seção tem por objetivo investigar quais são os mecanismos, ações e práticas que geram valor nas redes de empresas, e quais são os valores criados, valores estes, que não seriam gerados para as empresas trabalhando individualmente.

4. Discussão - Como redes de empresas geram valor

A literatura acadêmica mostra que as redes de empresas geram valor e vantagens competitivas para as empresas associadas e que é grande o número de empresas bem-sucedidas nas redes interorganizacionais (WEGNER, PADULA, 2012). Entretanto muitas outras empresas e redes enfrentam dificuldades em atingir os objetivos almejados, uma vez que apenas a participação na rede não garante que a empresa absorva valor pois esse desempenho depende de seus recursos e habilidades individuais (GULATI, 2011).

Outro fator que concorre para a não geração de valor para as empresas é a falta de um alinhamento estratégico entre os parceiros que gera interesses conflitantes na rede (WEGNER, PADULA, 2012). Por fim, observa-se que muitas empresas começam a participar das redes apenas para ter benefícios, mas não querem colaborar e nem compartilhar informações e conhecimento, o que prejudica o conjunto.

A criação de valor em redes colaborativas é uma situação na qual todos ganham para todas as partes (BITITCI, 2004). Desta forma, a contribuição de cada membro é muito importante para o resultado de todos os membros e da rede (ROMAN, 2013). Para que ocorra a efetiva participação de cada membro e para que haja o compartilhamento dos valores capturados, as

empresas precisam estar em um nível de maturidade (BITITCI, 2004) elevado para compreender seu papel na rede. Gulati (2011) destaca como mecanismos que geram desempenho nas redes de empresa as conexões entre os diversos parceiros e a capacidade de canalizar e alavancar os recursos da rede através dos vínculos entre os parceiros.

Outro ponto importante para a real geração de valor para as empresas de uma rede é em relação à confiança e ao comprometimento. A literatura indica que o comprometimento e a confiança estão entre os principais fatores para a sustentação de um relacionamento interorganizacional (CASTRO *et al.*, 2011).

A confiança reduz incertezas, facilita troca de informações, estabiliza relacionamento, fatores que concorrem positivamente para um maior desempenho das redes de empresas (KLIJN *et al.*, 2015). Já o comprometimento dos membros em relação aos seus parceiros e à rede à qual participam demonstra qual é a medida de esforços que ele irá despende para que esta tenha sucesso e quão leal ele é ao relacionamento em questão (ISABELLA, 2002; KOZA; LEWIN, 2000). Quando formalizado ele contribui para que os relacionamentos se mantenham unidos e para que haja efetivo envolvimento das empresas nas ações conjuntas (VERSCHOORE, 2006)

O conceito de valor é sempre referente a um cliente ou consumidor, é em vista à satisfação das suas necessidades que a empresa cria valor (MARTINEZ, 2003). Nas redes de empresas há 2 atores principais que podem ser vistos como clientes em duas concepções diferentes. De um lado cada empresa membro é cliente da rede, e esta busca criar valor para seus associados para que se mantenham na rede. Por outro lado, cada empresa pertencente tem seus clientes finais aos quais é necessário entregar valor para se manterem competitivas. Este artigo se concentra no primeiro tipo de cliente, as empresas associadas como clientes da rede, e para esse tipo serão delineadas os benefícios e vantagens competitivas obtidas pela atuação em rede.

Os benefícios obtidos pela ação em rede são variados e propõe-se sua organização conforme apresentado no Quadro 1. Os benefícios podem ser internos ou externos à rede (WEGNER, 2004), mais adiante podem ser separados entre os econômicos, organizacionais e de conhecimento. Se internos à rede, as ações conjuntas e a participação na rede geram valor que é percebido pelas empresas membro e se apresentam em incrementos e benefícios internos às empresas. Já os benefícios externos são aqueles que se repercutem para além das fronteiras das empresas e da rede e se transparece aos clientes, consumidores e outros *stakeholders*. Quanto à categorização dos valores quanto organizacionais, econômicos e de conhecimento, estas três categorias foram levantadas pela revisão teórica como as de maior relevância na organização em redes de empresas (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2014; GULATI *et al.*, 2011) e por isso são utilizadas como elemento principal na construção do *framework*.

	Internos	Externos
Organizacionais	• Compartilhamento capacidade produtiva (1, 6) • Governança (4) • Planejamento (4) • Serviços	• Ganho de escala • Imagem da rede (4) • Reconhecimento da marca (4) • Confiabilidade (4) • Melhor serviço ao consumidor (3)
Econômicos	• Redução de custo (1, 2, 3, 4, 5, 6) • Economia de escala (2, 3) • Redução de estoque (5) • Redução de riscos (2, 5, 6)	• Acesso a novos mercados (2,5) • Maior poder de barganha (1, 3) • Neutralizar competidores (2)
Conhecimento	• Aprendizagem coletiva (1, 2, 4, 5) • Maior inovação (2) • Pesquisa e desenvolvimento integrados (2, 3)	• Desenvolvimento e lançamento de novos produtos (5, 6)

Fonte: elaborado pela autora

Nota: Números associam as seguintes referências bibliográficas: [1]: ZICA *et al.*, 2010; [2]: BARINGER; HARINSON, 2000; [3]: NOLAN, 2002; [4]: WEGNER; DAHMER, 2004; [5]: LEWIS, 1990; [6]: BALESTRIN; VERSCHOORE, 2014

Quadro 1 - Valores obtidos pelas empresas ao participarem de redes de empresas

A literatura destaca, dentre os benefícios econômicos, a redução de custo decorrente de práticas como o compartilhamento de etapas do processo produtivo ou mesmo de maquinário no caso de redes de empresas industriais ou agroindustriais. Outra prática de bastante destaque é das redes de varejo e comércio, que se organizam em centrais de compras conjuntas para compras em maior escala e com maior poder de negociação (ZICA, 2010). Entretanto, no aspecto econômico, tem se destacado na literatura que algumas redes acabam por fracassar pois o custo de participar da rede em sua mensalidade, custos de marketing e de adequação é muito superior à redução de custo alcançada, e neste cenário a participação na rede passa a não ser mais viável.

Em uma rede de empresas atuando conjuntamente, o compartilhamento de conhecimento é um dos principais elementos geradores de benefícios pela ação em rede e que não seriam gerados nas empresas trabalhando isoladamente (DYER; HATCH, 2006). Compreende-se que quanto maior o nível de compartilhamento de conhecimento melhor é o desempenho da empresa e mais inovadora ela é (EASTERBY-SMITH *et al.*, 2008). O compartilhamento de conhecimento é visto no rápido e constante desenvolvimento de novos produtos, na especialização das empresas e melhora das práticas gerenciais (BARINGER; HARINSON, 2000). Esses benefícios são decorrentes principalmente do compartilhamento de informações entre os membros, de cursos e treinamentos realizados em conjunto, e de algumas redes terem o setor de pesquisa e desenvolvimento integrados entre as empresas (NOLAN, 2002; BARINGER; HARINSON, 2000).

Outro ponto importante relacionado ao conhecimento é que apesar dos benefícios apresentados pela atuação colaborativa para o processo de inovação, as pequenas e médias empresas tendem

a ser relutantes inicialmente a compartilhar informações sobre pesquisa e desenvolvimento com seus potenciais competidores. Em contrapartida, parceiros de uma rede hesitam colaborar se tem poucas informações disponíveis sobre os parceiros e suas capacidades (LEE *et al.*, 2010). Destaca-se que as pequenas e médias empresas tendem a formar parcerias com universidades e centros de pesquisa, devido à barreira de pouca confiança e pelo medo de os concorrentes, principalmente se empresas de grande porte, roubem as ideias, e como contam com mais recursos, tenham pioneirismo (LEE *et al.*, 2010).

As redes de empresas surgiram primeiramente como uma estratégia de defesa para as pequenas empresas contra as oscilações de mercado e sua baixa competitividade. Recentemente elas tem evoluído de um perfil defensivo para um perfil proativo (WEGNER; PADULA, 2010), e a característica mais notável essa evolução é a oferta de serviços para os associados. A oferta de serviços passa a ser uma das responsabilidades da gestão da rede e visa além de aumentar a competitividade das empresas, facilitar sua adaptação às mudanças de mercado (WEGNER; PADULA, 2010). Dentre os serviços ofertados destacam-se os de capacitação e treinamento como consultorias de marketing, financeira e de tecnologia, capacitação de pessoas e gestores.

Outro tipo de serviço, de grande notoriedade nas redes de empresas que comercializam produtos de alto valor agregado atrelados a um mesmo local geográfico (CHARTERS; SPIELMANN, 2014) é o desenvolvimento de uma marca coletiva e de um padrão de identidade visual para a rede. A estruturação de uma marca regional é precedida por um processo evolutivo de compreensão por parte dos membros de que nenhuma marca individual é mais importante ou dominante do que as outras, pois todos podem se beneficiar da marca conjunta (CHARTERS; SPIELMANN, 2014).

O reconhecimento da marca da rede, maior presença de mercado e ganho de escala se relacionam com o incremento de valor de estima para as empresas participantes da rede. Os demais benefícios classificados como internos às empresas podem ser vistos como valores de uso, uma vez que são úteis para as empresas que podem servir-se deles.

5. Conclusão

O objetivo delineado para este foi o de destacar quais são os valores obtidos pelas empresas ao participarem de redes de empresas, e quais são as práticas e características que contribuem para gerar esses valores. O objetivo do artigo foi respondido com a criação de um quadro expositivo com os valores criados pelas redes organizados quanto a serem internos ou externos à rede, e relativos a benefícios econômicos, organizacionais e de conhecimento.

Quanto aos benefícios econômicos o mais citado na literatura sobre redes de empresas é a redução de custos e risco devido ao compartilhamento de etapas de processo produtivo, de maquinário, de compras conjuntas e de maior poder de negociação. Outro valor criado às empresas que teve destaque na pesquisa é relativo a um processo de aprendizagem e inovação intensificado seja pelo compartilhamento entre os parceiros de informação e conhecimento, seja pelo incentivo a treinamentos, participação de feiras e cursos.

Cabe ressaltar que as práticas associativistas serão realmente convertidos em valor e vantagem competitiva apenas se houver uma efetiva participação de cada membro na rede, decorrente de cada empresa compreender seu papel na rede e a importância do compartilhamento e da cooperação.

A presente pesquisa se mostra como uma classificação inicial dos valores obtidos com a atuação em redes de empresas, mas que devem ser revistos e atualizados de acordo com o avanço do estudo e da prática das redes de empresas.

Referências

- ASSENS, C. *Le réseau d'entreprises: vers une synthèse des connaissances*. Management international, Vol. 7, n.4, p.49-59, 2003.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. *Réplica - Redes são redes ou redes são organizações?* Revista de Administração Contemporânea, Vol.18, n.4, p.523-533, 2014.
- BARINGER, B. R.; HARINSON, J. S. *Walking a tightrope: creating value through international relationship*. Journal of Management, Vol. 3, n. 26, p. 367-402, 2000.
- BARNEY, J. B. *Firms resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, Vol. 17, n.1, p.99-120, 1991.
- BITITCI, U. S.; MARTINEZ, V.; ALBORES, P.; PARUNG, J. *Creating and managing value in collaborative networks*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 34, n.3/4, p.251-268, 2004.
- BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. *Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in Strategy*. British Journal of Management, Vol. 11, n.1, p.1-15, 2000.
- CASAROTTO FILHO, N. *Clusters e inovação: as mudanças nos distritos industriais e a quarta fase de intervenção na região da Emilia Romagna*, 3º. Seminário Internacional de inovação na pequena e média empresa, São Paulo, USP, 2015).
- CASAROTTO FILHO N.; PIRES, L. H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. São Paulo: Atlas, 2001.
- CASTELLS, M. *A sociedade em rede: a era da informação*. (10 ed). Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1999.
- CASTRO, M.; BULGACOV, S.; HOFFMANN, V.E. *Relacionamentos interorganizacionais e resultados: estudo em uma rede de cooperação horizontal da região central do Paraná*. RAC-Revista de Administração Contemporânea, Vol. 15, n. 1, 2011.
- CHARTERS, S.; SPIELMANN, N. *Characteristics of strong territorial brands: The case of champagne*. Journal of Business Research, Vol. 67, n. 7, p. 1461-1467, 2014.
- GULATI, R.; LAVIE, D.; MADHAVAN, R. R. *How do networks matter? The performance effects of interorganizational networks*. Research in Organizational Behavior, Vol. 31, p.207-224, 2011.
- ISABELLA, L.A. *Managing an alliance is nothing like business as usual*. Organizational Dynamics, Vol. 31, n.1, p. 47-59, 2002.
- ITO, N. C.; HAYASHI JUNIOR, P.; GIMENEZ, F. A. P.; FENSTERSEIFER, J. E. *Valor e vantagem competitiva: buscando definições, relações e repercussões*. Revista de Administração Contemporânea, Vol. 16, n.2, p.290-307, 2012.
- KLIJN, E. H.; SIERRA, V.; YSA, T.; BERMAN, E.; EDELENBOS, J.; CHEN, D. Y. *The influence of trust on network performance in Taiwan, Spain, and the Netherlands: A cross-country comparison*. International Public Management Journal, Vol. 19, n.1, p.111-139, 2016
- KOZA, M.; LEWIN, A. *Managing partnerships and strategic alliances: raising the odds of success*. European Management Journal, Vol. 18, n. 2, p. 146-151, 2000.
- LEE, S.; PARK, G.; YOON, B.; PARK, J. *Open innovation in SMEs—An intermediated network model*. Research policy, Vol. 39, n.2, p.290-300, 2010.
- LEPAK, D. P.; SMITH, K. G.; TAYLOR, M. S. *Value creation and value capture: a multilevel perspective*. Academy of Management Review, Vol. 32, n.1, p.180-194, 2007
- LEWIS, D.J. *Partnership for Profit: Structuring and Managing Strategic Alliances*, The Free Press, 1990.
- MARTINEZ, V. *Understanding Value Creation: The Value Matrix and The Value Cube*. Tese (Pós-Doutorado) - Strathclyde University, 2003.
- NAKANO, D. *Métodos de pesquisa adotados na engenharia de produção e gestão de operações*. In: CAUCHICK MIGUEL, P. A. (org.) Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.



VIII CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Ponta Grossa, PR, Brasil, 05 a 07 de dezembro de 2018

NOLAN, A. *Public Policy on Enterprise Clusters and Networks. Small Enterprise Development: Policies for Sustainable growth in South-east Europe*, 2002.

PORTER, M. E. *Competitive advantage*. New York: Free Press, 1985.

RING, J. K.; PEREDO, A. M.; CHRISMAN, J. J. *Business networks and economic development in rural communities in the United States*. Entrepreneurship Theory & Practice Journal, Vol. 34, n.1, p.171-195, 2010.

VERSCHOORE, J.R.S. *Redes de cooperação interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão*. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

WEGNER, D.; DAHMER, L. V. *Avaliação de desempenho em redes de empresas*. XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção–ENEGEP. ABEPRO. Florianópolis, 2004.

WEGNER, D.; PADULA, A.D. *Quando a cooperação falha: um estudo de caso sobre o fracasso de uma rede interorganizacional*. Revista de Administração Mackenzie, Vol. 13, n. 1, p. 145, 2012.

YILMAZ, I.; YOON, S. W.; SEOK, H. *A framework and algorithm for fair demand and capacity sharing in collaborative networks*. International Journal of Production Economics, Vol. 193, p. 137-147, 2017.

ZICA, R. M. F.; MARTINS, H. C.; CHAVES, A. F. B. *Estrutura de redes empresariais de pequenos negócios: Abordagens e alcance*. In: Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE), VI, 14-16 Abril, Recife (PE), 2010.