

## **Estrutura de Redes Empresariais de Pequenos Negócios: Abordagens e Alcance**

Roberto Marinho Figueiroa ZICA (SEBRAE NACIONAL)

Henrique Cordeiro MARTINS (FUMEC)

Alessandro Flávio Barbosa CHAVES (SEBRAE-MG)

### **Resumo**

Como forma de enfrentar as dificuldades impostas por um mercado cada vez mais exigente, as firmas, especialmente de micro e pequeno porte, vêm se estabelecendo num formato de rede empresarial, buscando viabilizar complementaridades, sinergias, aprendizado mútuo, economias de escala e de escopo e aumentar sua competitividade. Neste sentido, o artigo procurou compreender o processo de formação das redes empresariais, abordar referências teóricas correlatas, analisar conceitualmente os diferentes tipos existentes, os aspectos que estimulam ou restringem o estabelecimento de micro e pequenas empresas se interligarem em redes, bem como informar os esforços depreendidos na organização e fomento de redes de pequenos empreendimentos. A guisa das considerações finais evidencia-se a idéia de que a inserção das empresas em arranjos coletivos traz maiores vantagens competitivas – individuais e para a comunidade no qual está inserida - do que uma organização agindo de maneira independente.

### **1 - Contexto**

O ambiente empresarial vivenciado a partir da década de 1960 representou o aceleração da frequência de mudanças percebidas pelas organizações. A velocidade com que novos produtos e serviços passaram a ser disponibilizados no mercado consumidor, sua alternância constante, foi intensificada de forma vertiginosa (MCDONNELL e ANSOFF, 1993). McDonnell e Ansoff (1993) basearam sua assertiva nos estudos realizados pelos cientistas do Bell Telephone Laboratory que, considerando o período entre 1940 e 1970, demonstraram que houve, a partir de então, uma verdadeira “revolução industrial”, tendo em vista o crescimento exponencial em novos produtos, serviços, número de funcionários em escritórios, crescimento populacional, resolução tecnológica, número de computadores, televisões e telefones. O conjunto desses fatores estimulou os cientistas a denominarem tal período como sendo a “Segunda Revolução Industrial”.

Harvey (1992) corrobora com a percepção de que o período do pós II Guerra Mundial, entre 1945 a 1973, foi de grande crescimento econômico, até então sem precedentes, encontrando nas novas práticas administrativas, nas inovações tecnológicas, nas novas exigências do mercado consumidor, a mola propulsora para esse crescimento.

Ao final da década de 1960 e durante os anos 1970, a economia mundial começou a apresentar sinais de arrefecimento em seu crescimento, em grande parte motivada pela grande crise do petróleo, cujo preço do barril quase quadruplicou em 1973 (HARVEY, 1992). O aumento da competitividade passou a assumir novos contornos, motivados por fatores como a inclusão de *players* como a América Latina e os países do sudeste asiático, pela queda das margens de lucro das empresas, em certos aspectos ocasionada pelo fortalecimento de sindicatos trabalhistas e o aumento da participação dos salários, bem como pela instabilidade macroeconômica derivada de crises mundiais, como o choque petróleo e alta dos juros (FARAH, 1999).

Este quadro contribuiu para o acirramento da concorrência nos mercados mundiais, pressionando as empresas à flexibilização de suas linhas produtivas visando a

customização de bens e melhor interface com os novos mercados consumidores. Mas o mote premente dessa transição é o processo de enfrentamento dos vários capitais (as firmas) em um espaço econômico (a indústria ou o mercado), mediado pelas estruturas de mercado, tendo em vista a superação do acirramento da concorrência.

Pochmann (2004) também contribui ao analisar que a intensificação da competição em busca de novos mercados, bem como a procura por menores custos de produção, contribuíram para nova geografia de determinados processos produtivos, redirecionando-os para os países semi-periféricos.

Com a redução das barreiras econômicas e comerciais e uma forte tendência à adoção da ideologia do mercado livre pelos países, gerou-se maior estreitamento entre mercados internacionais. Todas estas mudanças provocaram alterações na forma de produzir, de administrar, distribuir e gerir os recursos das organizações, de modo a compatibilizar a organização com padrões internacionais de qualidade e produtividade (GOVINDARAJAN e GUPTA, 2001).

Tais alterações criaram novas relações entre as empresas e os trabalhadores, reduzindo não só as barreiras econômicas mas também culturais, políticas e sociais existentes entre os países e blocos comerciais, criando, de certo modo, homogeneidade entre essas regiões.

DiMaggio e Powell (1991), corroboram esse pensamento de estreitamento de mercados ao ressaltarem que, em grande parte dos mercados mundiais, a tendência de homogeneização é muito latente. Este isomorfismo institucional denota o aparecimento de uma estrutura e abordagem comuns entre as organizações.

No Brasil, a economia passou a experimentar uma maior abertura, a partir de 1988, após longo período de clausura econômica, tendo, desde aquele ano, adotado um programa de abertura da economia que perdura até os dias atuais (SILBER, 2006). Inicia-se, naquele momento, um ambiente propício à competitividade favorável ao aumento da produtividade e da especialização da produção.

Para Castells (2000), a globalização da economia mundial caracteriza-se por fatores de interdependência, assimetria, regionalização, crescente diversificação dentro de cada região, inclusão seletiva e segmentação excludente, propiciando uma ordenação extraordinariamente variável, tendendo a desintegrar a geografia econômica e histórica.

Nesse sentido, são diversas as formas encontradas de transformações organizacionais usadas para minimizarem as incertezas causadas pelo ritmo veloz das mudanças e de forma a reorientar o processo de crescimento econômico e de absorção de emprego e renda dos países. Assim, as empresas de menor porte são aquelas melhor adaptadas tanto às formas de produção artesanal quanto ao sistema de especialização flexível, em resposta “à crise do modelo corporativo tradicional baseado em integração vertical e no gerenciamento funcional hierárquico” (CASTELLS, 2000, p. 178).

Operando nesse ambiente altamente turbulento, de contumaz imprevisibilidade dos mercados em que atuam, as empresas, sobretudo as de micro, pequeno e médio porte, se vêem estimuladas a se reorganizarem numa estratégia de formação de redes empresariais, de forma a buscar sua perenidade e competitividade, (OLAVE e AMATO NETO, 2001; CASSIOLATO *et al*, 2002).

Torna-se claro que todo esse ciclo de mudanças e aprofundamento das exigências do mercado consumidor acaba afetando, concomitantemente, os mais diversos ramos e tamanhos de empresas, sobretudo as de micro e pequeno porte.

Em virtude da grande quantidade de empresas de micro e pequeno porte existente no Brasil e no mundo e da percepção de que as mesmas são dotadas, geralmente, de mecanismos mais ágeis e flexíveis em seus processos de tomada de decisão, de forma a nortear suas mudanças organizacionais e se integrarem em cooperação entre as demais

empresas estabelecidas localmente, é que as MPE's – micro e pequenas empresas - assumem destacado papel na formação de redes (CASAROTTO FILHO e PIRES, 1999; CASTELLS, 2000).

Olave e Amato Neto (2001) demonstram convergência com a concepção de Casarotto Filho e Pires (1999) e Castells (2000) ao afirmarem que um indivíduo ou uma organização, agindo independentemente, não reúne as condições necessárias para promover adequadamente as atividades, produtos e serviços propostos. Isto se dá em função da complexidade de ordenação de todos os fatores produtivos, da disponibilidade de recursos necessários, do grau de especialização exigido pelos mercados e de logística que envolve a operacionalização das atividades organizacionais.

As organizações podem, portanto, desempenhar uma função importante quando há interesses comuns ou grupais a serem defendidos e, embora elas freqüentemente também sirvam a interesses puramente pessoais e individuais, sua função e característica básica é sua faculdade de promover interesses comuns de grupos de indivíduos, onde os atores envolvidos podem se beneficiar diretamente dessa cooperação.

A colaboração nos grupos, em consonância com Gray e Wood (1991), ocorre por meio de um processo onde as várias partes envolvidas, sob determinados aspectos de um problema, podem construtivamente, explorar suas diferenças e procurar outras visões. Geralmente, essa colaboração ocorre quando um grupo de *stakeholders* com o conhecimento sobre um problema se envolve em um processo de interação, segregando papéis, atividades e estruturas, para agir ou decidir questões relacionadas ao problema. Em outras palavras, a cooperação surge a partir da percepção dos problemas e dificuldades locais e pela predisposição dos atores para conseguirem apresentar soluções para resolverem estas diferenças.

Desta forma, a cooperação deverá estar consoante com as características dos interlocutores, dos seus objetivos e das relações que entre eles se estabelecem. As relações de cooperação são incrementadas, visando reduzir as dificuldades com custos de transação para as empresas, isto é, os custos que vão além dos custos de produção.

A cooperação oferece, nesse sentido, a possibilidade de dispor de tecnologias, metodologias de gestão e reduzir os custos de transação relativos ao processo de inovação, aumentando a eficiência econômica e, por conseqüência, aumentando a competitividade dos envolvidos.

Sob as perspectivas do quadro levantado, o objetivo desse artigo é analisar as diversas abordagens teóricas sobre redes empresariais, bem como os aspectos que estimulam o estabelecimento de micro e pequenas empresas em aglomerações de negócios e informar os esforços depreendidos por entidades apoiadoras e de desenvolvimento na organização de redes de pequenos empreendimentos.

## 2 – Redes de empresas

Muitas micro e pequenas empresas se aglutinam no formato de redes empresariais de modo a obterem vantagens superiores às que obteriam operando sozinhas. O processo de formação de redes empresariais foi adquirindo força em função das constantes instabilidades econômicas dos países, além de ser uma tentativa das empresas enfrentarem as incertezas causadas pela aceleração do ritmo das mudanças, objetivando reorientarem o processo de crescimento econômico das firmas e das nações.

Essas transformações sócio-econômicas tendem a afetar os mais diversos segmentos empresariais e portes de empresas, estimulando as empresas de micro e pequeno porte a buscarem uma estratégia de atuação em redes empresariais, de maneira a reduzirem

suas incertezas e mitigarem seus riscos, ampliando assim sua competitividade no mercado (OLAVE e AMATO NETO, 2001).

Dentro das redes empresariais, percebe-se uma relação de cooperação entre os partícipes. Pela etimologia do termo, cooperar significa unir, auxiliar, ajudar e coordenar os recursos e os esforços de envolvidos em prol de objetivo comum, visando um resultado esperado pela coletividade.

Lemas como “a união faz a força” ou “juntos somos fortes” são recorrentes há muitos anos, sendo que o conceito de redes empresariais remonta à década de 1930 e vem sendo explorado, desde então, também por outras áreas do conhecimento, tais como a antropologia, a psicologia e as ciências naturais (biologia). Todavia, a maioria dos autores ao estudarem a teoria de redes aponta as organizações como redes sociais, tendo em vista que esta se associa a um conjunto de pessoas e organizações, devendo ser entendida em termos de redes múltiplas de relações internas e externas.

Já Nohria e Eccles (1992) sugerem que o interesse pelos conceitos de redes no contexto organizacional surgiu somente a partir da década de 1960, onde foram efetivamente desenvolvidas uma série de ferramentais metodológicos, postulados por pesquisadores nas áreas de sociologia e de comportamento organizacional.

A definição do termo rede empresarial sofre alterações em virtude do contexto em que é utilizado, mas no tocante ao plano técnico-operacional, o termo denota a idéia de fluxo. Este fluxo pode ser unidirecional, com pontos de origem e destino definidos; ou multidirecional, não havendo, necessariamente, convergência de um centro propulsor (CÂNDIDO e ABREU, 2000).

Desta forma, Castells (2000) define rede como sendo um conjunto de nós interconectados, sendo o nó o ponto no qual uma curva se entrecorta. No tecido empresarial, a conexão entre os nós, realizada pelos fios, pode ser entendida como as relações entre os agentes envolvidos.

Nesta mesma ótica, Lorga (2003, p.76) também demonstra que as “redes interorganizacionais se referem à conexão de vários relacionamentos negociais entre organizações, sejam estas empresas, associações, universidades, instituições financeiras, organismos públicos, etc.”.

Olson (1971) *apud* Garcia (2001) avalia, à luz do estabelecimento da estratégia de redes, que o objetivo precípua das organizações é a promoção dos interesses comuns de seus membros. Em geral, afirma, os indivíduos são racionais e buscam o auto interesse, não se agrupando em ações coletivas empresariais por questões meramente altruístas. Desta forma, entende-se que uma empresa ao buscar estabelecer-se numa estrutura de rede está vislumbrando a possibilidade de alcançar um desempenho superior ao que possuía ao agir isoladamente.

Uma organização agindo independentemente, não seria capaz de reunir todas as condições necessárias para promover o interesse comum de seu grupo, ou pelo menos de forma adequada. Tal fato se dá em função da complexidade de ordenação de todos os fatores produtivos e de logística que envolve a operacionalização das atividades organizacionais. As organizações podem, portanto, desempenhar uma função importante quando há interesses comuns ou grupais a serem defendidos e, embora elas freqüentemente também sirvam a interesses puramente pessoais e individuais, sua função e característica básica é sua faculdade de promover interesses comuns de grupos de indivíduos, onde os atores envolvidos podem se beneficiar diretamente dessa cooperação harmoniosa (CASSIOLATO *et al*, 2002).

Gray e Wood (1991) definem colaboração e sua ocorrência como um processo por meio do qual, as diferentes partes, percebendo diferentes aspectos de uma dada situação problema, podem construtivamente explorar suas diferenças e procurar alternativas factíveis. Seguem definindo que a colaboração ocorre quando os *stakeholders* com domínio de um

problema se envolvem em um processo interativo, usando divisão de papéis, normas e estruturas, para agir ou decidir questões relacionados ao problema.

Pode-se afirmar, com base nas assertivas destacadas, que a cooperação empresarial se dá a partir da percepção dos problemas e dificuldades e pela predisposição dos atores envolvidos e engajados em conseguirem apresentar soluções e ações práticas para equalizarem essas diferenças.

## 2.1 – Desenvolvimento de redes de empresas

Garcias (2001) fornece a idéia de que as empresas de menor porte, em muitos casos, não conseguem estabelecer condições competitivas capazes de enfrentar as de maior porte numa concorrência mercadológica, dada a complexidade de fatores como escalas de produção, atualização tecnológica, logística e capacidade organizacional. Desta forma e objetivando suplantar essas dificuldades, o estabelecimento de alianças empresariais em redes passa a ser uma estratégia interessante.

Todavia, para que o estabelecimento e o desenvolvimento de redes possam ocorrer de forma crescente, reduzindo incertezas e riscos, torna-se necessária a presença de uma estrutura de coordenação, sobretudo em redes empresariais que envolvem os mais variados segmentos econômicos e portes de empresas partícipes. Segundo Leon (1998), citado por Olave e Amato Neto (2001), esta coordenação tem relevância para ativar e estimular a cooperação entre os mais diversos *stakeholders*.

Cassiolato (2002) expõe que o elemento central para o desenvolvimento de uma rede está intrinsecamente ligado ao estabelecimento de relações de confiança, por meio de um processo empírico e gradual. Compreende-se, assim, que exista forte relação entre a estrutura de coordenação da rede e as mencionadas relações de confiança, pois o estabelecimento de confiança pode ser exercido por um agente externo, com competência para desempenhar esse papel.

De acordo com Casarotto Filho e Pires (1999), para o desenvolvimento das redes, torna-se necessário haver relação cultural entre os participantes, envolvendo aspectos de:

a) confiança: no que toca aos aspectos de cooperação entre os participantes, seus aspectos culturais e dos interesses das pessoas e das empresas. Torna-se necessário um enlaçamento ético de conhecimento sobre as pessoas ou empresas;

b) competência: concernente ao *core competence*, à competência essencial de cada parceiro envolvido;

c) tecnologia da informação: fazer com que as informações transitem com a maior velocidade possível, bem como proporcionar que as mesmas sejam disponibilizadas em bancos de dados onde os parceiros possam utilizá-las.

Outro ponto que necessita ser destacado vai ao encontro do tema competitividade. Embora não haja um consenso para definição de competitividade, a estratégia competitiva deve levar em consideração variáveis como: o ambiente, o segmento do negócio, a tecnologia disponível e o porte da empresa. Pode-se compreender competitividade ou vantagem competitiva como a busca das firmas em produzirem em patamares superiores de eficiência, em comparação aos concorrentes. Outros fatores-chaves para sustentar a vantagem competitiva são os aspectos de custo, preço, qualidade, logística de distribuição e o tempo para tal (PORTER, 1998). É plenamente perceptível que haja elementos de competição dentro da ambiência de redes empresariais, pois as empresas buscam constantemente seu crescimento econômico, numa ótica capitalista, e os mercados consumidores são cada vez mais exigentes.

As empresas cooperam entre si para que, diante da complementaridade de seus produtos e serviços e da gama de benefícios da estratégia de redes, possam reunir condições



de maior competitividade frente aos mercados. Assim, há uma imbricada relação de cooperar para melhor competir.

## 2.2 – Tipologia de redes de empresas

Embora exista abundante literatura sobre os mais diversos tipos de redes empresariais, serão demonstradas aquelas tipologias que possuem forte aderência à proposta do presente artigo.

### 2.2.1 – Redes Empresariais

Grandori e Soda (1995) *apud* Olave e Amato Neto (2001) propõem uma abordagem denominada de redes empresariais, conforme demonstrado na figura 1.

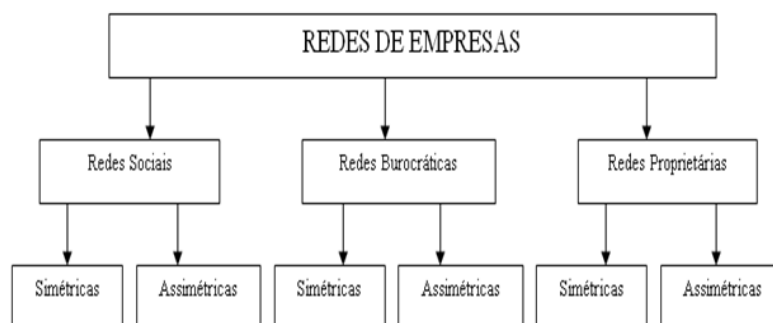


FIGURA 1: Tipologia de Redes de Empresas

Fonte: Grandori e Soda (1995), p. 296.

**Redes Sociais:** são redes onde o relacionamento dos integrantes não é regido por nenhum tipo de contrato formal, podendo ser subdividida em Redes Sociais Simétricas ou Redes Sociais Assimétricas. Nas Redes Sociais Simétricas não existe um pólo detentor de poder diferenciado. Todos os participantes têm a mesma capacidade de influência. Já nas Redes Sociais Assimétricas, existe a figura de um agente central que orienta o grupo, geralmente uma liderança empresarial de destaque e credibilidade na região ou estado.

**Redes Burocráticas:** são caracterizadas pela existência de um contrato formal que se destina a regular não somente as especificações de fornecimento, como também a própria organização da rede e as condições de relacionamento entre seus membros. Subdividem-se em: Redes Burocráticas Simétricas, onde as associações comerciais, por contribuírem com acordos formais de relacionamentos entre diversas firmas, são um bom exemplo; e as Redes Burocráticas Assimétricas, sendo as franquias casos conhecidos deste tipo de rede.

**Redes Proprietárias:** ocorrem em acordos relativos ao direito de propriedade entre os acionistas de empresas. Podem ser Redes Proprietárias Simétricas, onde as *joint-ventures* que atuam em atividades de alto conteúdo tecnológico e com pesquisa e desenvolvimento (P&D), são exemplos desta estrutura. E Redes Proprietárias Assimétricas, tendo como exemplo associações de *venture capital*.

### 2.2.2 – Redes *Top-Down* e Flexíveis

Casarotto Filho e Pires (1999) postulam sobre dois tipos de redes voltadas para empresas de menor porte, o modelo *top-down* e o de redes flexíveis.

No modelo denominado *top-down* percebe-se que as empresas de menor porte fornecem sua produção e seus serviços a uma empresa centralizadora, definida como

empresa-mãe. Mesmo que uma empresa situada dentro da rede, na chamada 2º linha, não forneça diretamente a esta empresa-mãe, esta acaba relacionando-se com empresas que o fazem, havendo uma relação indireta e de interdependência. Nesta tipologia de rede há freqüentemente a presença de relações de sub-contratações, terceirizações, parcerias e outras formas de repasse de produção e de prestação de serviços. A estratégia adotada nesta formulação, tanto na empresa-mãe quanto em suas dependentes, é a de liderança de custos.

A figura 2 permite visualizar a estrutura verticalizada do modelo, percebido pelos autores nas indústrias automobilísticas.

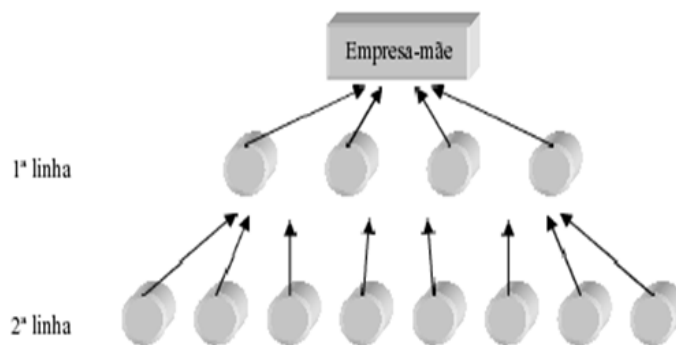


FIGURA 2: Redes top-down – Modelo Japonês (ex. Indústria automobilística)

Fonte: Casarotto Filho e Pires (1999), p. 36.

O segundo modelo, denominado de rede flexível de pequenos negócios, ocorre quando as micro, pequenas e médias empresas reúnem-se a partir da formação de um consórcio com objetivos comuns. Nele cada uma das empresas fica responsável por parte do processo de produção. Neste sentido, o conjunto das atividades dessas empresas, bem como sua forma de funcionamento, proporciona que ela atue comparativamente em relação a uma grande empresa. Neste caso, as empresas conseguem competitividade por obterem boa relação entre flexibilidade e custo.

Diferentemente do modelo top-down, com suas atividades voltadas a uma empresa-mãe, as redes flexíveis estimulam as empresas a se relacionem entre si e em todos os sentidos, sob a coordenação da figura de um consórcio, seja ele formal ou não.

A figura 3 também proporciona visualização da estrutura horizontalizada do modelo, identificada pelos autores por consórcios produtivos italianos.

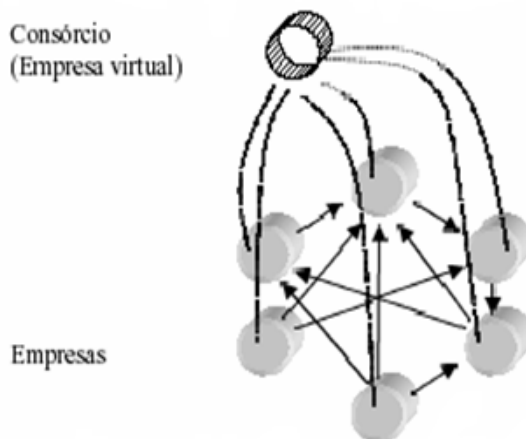


FIGURA 3: Rede Flexível de Empresas – Cooperação (ex. Consórcios italianos).

Fonte: Casarotto Filho e Pires (1999), p. 36.

### 2.2.3 – *Clusters*

De acordo com Porter (1998), os *clusters* podem ser entendidos no contexto empresarial, como concentrações geográficas de empresas, com atividades correlatas ou complementares, que atuam dentro de uma mesma cadeia produtiva, valendo-se da partilha de infra-estrutura do mercado de trabalho especializado e vivenciando oportunidades e ameaças comuns, com o objetivo de auferirem vantagens de desempenho superiores à concorrência.

Porter (1998) ressalta que a proximidade geográfica dos atores é extremamente salutar à dinâmica empresarial, repercutindo no desempenho competitivo superior. Desta forma, os *clusters*, destacam-se pela coordenação entre fornecedores, clientes, concorrentes, Estado e instituições de pesquisa, catalisando os recursos de uma economia.

Um bom exemplo deste tipo de formação é o *cluster* de firmas de alta tecnologia do setor de informática, do Vale do Silício na Califórnia, onde coexiste ambiência desenvolvida, demanda, indústrias relacionadas, alto grau de especialização, incentivos públicos e investimentos (grande parte vindo de *venture capital*). Nesta bem sucedida experiência, as estruturas organizacionais são mais flexíveis, oferecendo outra lógica de atuação, com maior intercâmbio de informações e conhecimento explícito e tácito, resultando em aprendizado mútuo e consolidação da rede empresarial e produtos e serviços de alto valor agregado.

O autor explica que os *clusters* desempenham um maior grau de cooperação harmoniosa e de competitividade extrema entre si e os demais *stakeholders*. Estes laços são muito bem estruturados e o grau de integração elevado. Embora a rivalidade local estimule a competição entre as empresas, a concentração geográfica tem efeitos importantes sobre a reputação profissional dos empreendedores, eliminando ou reduzindo a existência de comportamentos oportunistas de indivíduos (“*free-riders*”) que gozam dos benefícios da ação conjunta, mas não observam as regras que sustentam a ação conjunta.

De acordo com Cassiolato e Lastres (2005), pesquisadores do *Institute of Development Studies*, da Universidade de Sussex, liderados por Hubert Schmitz, analisando experiências de alguns países, conceituaram *clusters* como sendo concentrações geográficas e setoriais de empresas. Conforme relatam, foi introduzida a perspectiva de eficiência coletiva, descrevendo os ganhos competitivos associados à interação entre empresas em nível local, além de outras vantagens derivadas da aglomeração.

Não é tarefa trivial caracterizar um *cluster*, sobretudo diferenciá-lo de demais formas de organização, pois o grau de integração nem sempre são nítidos ou claramente perceptíveis.

### 2.2.4 – Distritos Industriais – DI's

Conforme elucida Cassiolato e Lastres (2005), o conceito de distritos industriais foi introduzido pelo economista inglês Alfred Marshall, em fins do século XIX, consistindo num padrão de organização de pequenas firmas concentradas na manufatura de produtos específicos, em atividades econômicas como têxtil, gráfica e cutelaria, aglomerando-se em geral na periferia dos centros produtores.

De acordo com Becattini (1999), os distritos industriais podem ser compreendidos como formas de organização sócio-territorial, caracterizada pela presença atuante de uma constelação de atores, pessoas físicas e jurídicas, num determinado contexto e espaço geográfico. Outra característica preponderante é a existência de uma indústria dominante,



onde o conjunto de micro, pequenas e médias empresas e a comunidade local, tecem uma rede de relacionamentos informais, partilhando produtos e serviços especializados.

O modelo de aglutinação de empresas e demais instituições foi de fundamental importância para o desenvolvimento das regiões central e nordeste da Itália do pós-guerra, havendo a formação de diversos distritos. Os diversos resultados sócio-econômicos positivos têm sido muito estudados por especialistas e pesquisadores, buscando compreender o exemplo do modelo de organização produtiva na chamada Terceira Itália. A expressão Terceira Itália foi introduzida pelo Professor do Departamento de Ciências Sociais da Universidade de Turim, Arnaldo Bagnasco, no final dos anos de 1970, a partir de constatações da tradicional dicotomia italiana entre a região norte, que embora fosse mais desenvolvida, se encontrava em crise (Primeira Itália) e a região sul, mais atrasada (Segunda Itália).

Enfatizam Cocco, Urani e Galvão (1999), que a disposição geográfica das empresas italianas estabelecidas nos DI's, possibilita respostas rápidas às demandas, tanto qualitativas, quanto quantitativas, além da desconcentração produtiva proporcionada pela difusão dos negócios. A simbiose existente entre as firmas e a comunidade local gera possibilidades de cooperação competitiva entre aquelas e potencializa a criação de externalidades positivas.

Os autores elucidam ainda, que a vantagem competitiva dos DI's não está na concentração casual das empresas, mas na presença de uma rede de atividades fortemente integradas e capazes de gerar identidade e motivação aos atores envolvidos.

Em conformidade com a análise Marshalliana, os distritos industriais possuem como características básicas: a) o alto grau de especialização e uma forte divisão de trabalho; b) o acesso à mão-de-obra qualificada; c) a existência de fornecedores locais de insumos e bens intermediários; d) sistemas de comercialização e de troca de informações técnicas e comerciais entre os agentes. Nesse sentido, as pequenas empresas estabelecidas no âmbito dos distritos têm aumentadas as possibilidades de obterem ganhos de escala, reduzirem seus custos, promoverem conjuntamente P&D, programas de marketing, canais de comercialização e de obterem crédito, gerando maior eficiência e competitividade.

### 2.2.5 – Arranjos Produtivos Locais

Os Arranjos Produtivos Locais – APL's são definidos pela Rede de Sistemas Produtivos e Inovativos Locais – *RedeSist*, com sede na Universidade Federal do Rio de Janeiro, como aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas e que apresentam vínculos e interdependência, mesmo que incipientes.

A ambiência dos APL's proporciona o envolvimento e a interação das empresas e dos *stakeholders*. Esta constelação envolve desde empresas produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadores de serviços, consultorias especializadas, empresas comerciais, clientes e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos - como escolas técnicas e universidades - institutos de pesquisa, desenvolvimento e engenharia, instituições financeiras, entre outros.

Encontram-se geralmente associados a trajetórias históricas de construção de identidades e de formação de vínculos territoriais - regionais e locais - a partir de uma base social, cultural, política e econômica comum. Estão mais propensos a se desenvolverem em ambientes favoráveis à interação, à cooperação e à confiança entre os atores. A ação de políticas públicas pode contribuir para fomentar e estimular tais processos históricos de longo prazo (CASSIOLATO e LASTRES, 2005).

Cassiolato e Lastres (2005) demonstram que os arranjos produtivos locais são marcados por cinco aspectos fundamentais, conforme relacionado a seguir:

a) dimensão territorial: constitui delimitação de análise e de ação política, definindo o espaço onde processos produtivos, inovativos e cooperativos ocorrem. A proximidade ou concentração geográfica, permite compartilhar perspectivas e valores econômicos, sociais e culturais, constitui fonte de dinamismo local, bem como de diversidade e de vantagens competitivas em relação a outras regiões;

b) diversidade de atividades e atores: os arranjos envolvem a participação e a interação não apenas de empresas, mas de diversos atores envolvidos no desenvolvimento econômico, político e social do ambiente envolvido;

c) conhecimento tácito: verificam-se freqüentemente processos de geração, compartilhamento e socialização de conhecimentos, por parte de empresas, instituições e indivíduos. Conhecimentos tácitos são entendidos como aqueles que não estão codificados ou expressos em manuais, mas que estão incorporados em indivíduos ou nas organizações. Apresenta proximidade e identidade cultural, social e empresarial. A transmissão deste tipo de conhecimento proporciona aprendizado dentro das organizações ou contextos geográficos específicos, mas restringe o seu acesso por atores externos e eventuais novos entrantes nos arranjos, tornando-se elemento de vantagem competitiva de quem o detém;

d) inovação e aprendizado interativos: a inovação possibilita a introdução de novos produtos, processos e formatos organizacionais, sendo essencial para garantir a competitividade dos diferentes atores locais, tanto individual como coletivamente. No tocante ao aprendizado interativo, o mesmo constitui fonte fundamental para a transmissão de conhecimentos e a ampliação da capacitação produtiva e inovativa das firmas e instituições;

e) governança: refere-se aos diferentes modos de coordenação entre os agentes e atividades, envolvendo processos de aquisição, de produção, comercialização e distribuição. Processo de geração, disseminação e uso de conhecimentos e de inovações também devem ser ajustados pela governança. A tomada de decisão dentro dos arranjos pode ser centralizada ou descentralizada, mais ou menos formal.

De acordo com o Projeto Promos, Sebrae e BID (2004) os APL's não chegaram a desenvolver os fatores de competitividade que marcam os *clusters* mais modernos da economia mundial ou nível de integração dos distritos industriais. Não obstante, se traduzem como estruturas sócio-econômicas que já demonstraram sua capacidade de absorção de impactos e choques competitivos, ao mesmo tempo em que se provaram capazes de aproveitar oportunidades instaladas.

### 3 – Vantagens e Desvantagens das Redes Empresariais

Pode-se compreender que o estabelecimento em redes empresariais, embora em muitas situações tenha se demonstrado uma estratégia eficaz no enfrentamento de dificuldades, não seja constituído apenas de vantagens para estas empresas inseridas. Para que se possa oferecer uma visão mais abrangente, torna-se necessário avaliar a questão do ingresso e permanência em uma estrutura de coletividade empresarial, sobre os aspectos positivos e negativos que envolvem esta decisão.

Neste escopo, ressalta-se a relevância de se avaliar os fatores que estimulam os empresários a se ligarem às redes de empresas. Segundo Garcias (2001), o sucesso e a progressão da organização empresarial estabelecida estão diretamente ligadas à capacidade de resolver os problemas coletivos comuns das empresas que compõe o grupo. Desta forma, serão apontadas algumas vantagens e desvantagens da adoção da estratégia.

No que toca às vantagens do estabelecimento em redes de empresas, Lipnack e Stamps (1994), Casarotto Filho e Pires (1999), Olave e Amato Neto (2001), Garcia (2001) e

Cassiolato e Lastres (2005), contribuem apontando algumas razões para as MPE's atuarem em redes, onde se destacam:

- a) avaliação de necessidades comuns, com estabelecimento de metas e estratégias coletivas;
- b) fortalecimento das relações entre os atores nos arranjos, de modo a aumentar a eficiência coletiva, o grau de aprendizagem mútuo e a melhoria nos canais de comunicação;
- c) combinação de *core competence* e utilização de *know-how* das empresas integradas;
- d) partilha de custos com pesquisas tecnológicas, desenvolvimento de processos, produtos e serviços;
- e) atuação voltada ao comércio exterior (consórcios de exportação);
- f) estabelecimento de centrais de negócios - compras conjuntas, armazenagem de produtos, realização de missões técnicas, participação em feiras especializadas, logísticas de distribuição em conjunto;
- g) disponibilização de uma linha de produtos de qualidade superior, mais diversificada e com *design* representativo da localidade;
- h) exercer uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente;
- i) aumento do poder de barganha;
- j) compartilhar recursos que estão sendo subutilizados;
- k) possibilita o marketing compartilhado, com campanhas publicitárias direcionadas para a rede, contribuindo para a identificação de um conceito comum;
- l) ampliação da escala produtiva e dimensões de mercado, com a possibilidade de atendimento a pedidos e encomendas de grande porte (várias empresas de menor porte se unindo para atender a um grande pedido, numa estrutura de consórcio).

Em específico sobre a obtenção de crédito e demais serviços financeiros, Vargas, Cassiolato e Britto (2002) e Puga (2003), também contribuem ao destacarem que dentre as principais vantagens para micro, pequenas e médias empresas articuladas em arranjos empresariais, os benefícios associados ao financiamento possuem destacada importância para:

- a) ampliação do acesso ao sistema financeiro;
- b) superação de barreiras tradicionais ligadas ao financiamento de médio e longo prazos;
- c) redução dos custos totais de transação;
- d) diluição de riscos associados ao financiamento;
- e) obtenção de vantagens em linhas de crédito diferenciadas;
- f) constituição e fortalecimento de cooperativas de poupança e crédito e fomento a Sociedades de Garantia de Crédito (ZICA, MARTINS e CHAVES, 2008).

Entretanto, no que toca aos fatores restritivos quanto à adoção de estratégia em grupos empresariais, a contribuição de Garcia (2001) foi importante ao destacar as seguintes desvantagens na formação dos grupos estratégicos:

- a) processos de racionalidade limitada e de comportamento oportunista de participantes ou pequenos grupos;
- b) dificuldade de harmonizar cooperação e competitividade, tanto para a produção de bens e serviços, quanto para a aquisição de insumos, quanto para comercialização e distribuição dos produtos;
- c) possibilidade de formação de subgrupos de interesses específicos;
- d) complexidade do arranjo organizacional e do sistema de contratos;
- e) dificuldades em estabelecer mecanismos de incentivos e controles adequados;
- f) lentidão em processos decisórios;
- g) limitações de um sistema de comando disperso.

O quadro 1 apresenta, de maneira sintética, uma matriz com os fatores positivos e os fatores negativos da atuação empresarial, desenvolvida de forma isolada ou inserida num arranjo coletivo.

### QUADRO 1: Matriz de fatores de atuação

Fatores de atuação	Fatores Positivos	Fatores Negativos
<b>Isolada</b>	Maior Controle; Agilidade de decisões; Menores problemas culturais.	Crescimento lento; Menor integração; Menor poder de barganha; Menos poder de compra.
<b>Coletiva</b>	Intercâmbio de informações; Aprendizado coletivo; Complementaridade entre partícipes; Auto-regulação do grupo e pelo grupo; Legitimidade da ação coletiva; Economias de escala e escopo; Maior poder de barganha; Acesso a financiamentos e mercados; Organização da demanda por políticas públicas e recursos; Desenvolvimento regional / local.	Maior possibilidade de conflitos; Controle parcial; Possibilidade de haver grupos de tensão e de disputa por poder; Possibilidade de haver subgrupos beneficiários; Dificuldades de desmembras; investimentos fixos realizados.

Fonte: Elaboração própria, 2009.

Pode-se depreender, com base nas informações demonstradas e no quadro 1, que os benefícios proporcionados pelas redes empresariais são superiores do que os fatores restritivos. Ou dito de outra forma: existem mais fatores positivos que estimulam as MPE a se inserirem, permanecerem a se valerem das vantagens dos arranjos coletivos, do que agirem isoladamente. Cada empreendimento deverá, entretanto, medir a intensidade destes benefícios para conhecer os ganhos individuais e as vantagens para a sociedade em que está inserida.

#### 4 – O alcance nacional

O objetivo desta seção é informar os esforços depreendidos por entidades apoiadoras no tocante ao movimento realizado para contribuir o desenvolvimento e no fortalecimento de micro e pequenas empresas e revelar alguns resultados alcançados da estratégia de atuação.

Foram levantadas informações em duas diferentes entidades, sendo: o Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae. Estas instituições foram escolhidas em função do protagonismo com que vem atuando no cenário nacional no tocante ao tema APL, pela abrangência do trabalho e pela disposição das informações.

##### 4.1 – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC

De acordo com o MDIC, o apoio a Arranjos Produtivos Locais vem ao encontro da relevância de se implementar políticas públicas de desenvolvimento econômico e social no país, bem como da percepção de que políticas de fomento a micro, pequenas e médias empresas tendem a ser mais efetivas quando direcionadas ao coletivo de empresas e não a empresas isoladamente.

Neste sentido, o Governo Federal, buscando reunir esforços sinérgicos e orçamentários, incluiu o tema no PPA 2004-2007 e constituiu um Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais - GTP APL, como pauta de atuação das políticas públicas dirigidas aos APLs. Atualmente o GTP APL é composto por 33 instituições de âmbito nacional, públicas e privadas, estando sob coordenação do MDIC. Está distribuído em 12 Ministérios, institutos de pesquisa, bancos de desenvolvimento, instituições financeiras públicas e privadas, agência de exportações, serviços de apoio, conselhos nacionais, financiadora de estudos e projetos, confederações e entidades de representação. Os eixos estruturantes desta política de apoio se fundamentaram em cinco vertentes:

- a) Investimento e Financiamento, para o processo de especialização produtiva;
- b) Governança e Cooperação, para permear as relações entre as empresas;
- c) Tecnologia e Inovação, para promoção da capacidade tecnológica;
- d) Formação e Capacitação, no aperfeiçoamento do capital humano;
- e) Acesso aos Mercados Nacional e Internacional, para sustentabilidade do arranjo.

Em 2004, o GTP APL iniciou a tarefa de identificar os arranjos existentes no país, focando inicialmente sua estratégia de atuação em 11 Arranjos Produtivos Locais, capilarizados nas cinco regiões do país. A partir desta avaliação inicial foi realizado o primeiro levantamento mais aprofundado, registrando um total de 460 diferentes arranjos produtivos em todo o País.

Contando com a experiência deste primeiro levantamento e com as informações adicionais das entidades membro do GTP, em 2005 foram identificados 957 arranjos, mais que dobrando a quantidade de APLs apoiados.

Em 2007, iniciou-se a atualização de novo Levantamento Institucional dos APLs no País, com o objetivo de construir um conjunto de dados sociais e econômicos padronizados dos arranjos produtivos locais. Até o fechamento deste artigo este levantamento ainda não havia sido disponibilizado para consulta.

Para o Planejamento Pluri Anual, PPA-2008/2011, a natureza de ações tem se dado sob as seguintes vertentes: Extensão Industrial Exportadora – que consiste num sistema de resolução de problemas técnico-gerenciais e tecnológicos, de modo a promover a cultura exportadora dos APLs; Promoção Comercial – que prevê a celebração de convênios para atividades de capacitação, promoção comercial e marketing; e Pesquisa de Mercado – que orienta as empresas quanto aos segmentos de mercado consumidor, aos canais de distribuição e aos fornecedores.

#### 4.2 – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

A atuação do Sebrae vem evoluindo ao longo dos anos, passando sistematicamente a considerar novas formas de abordagens. Além do trabalho bastante difundido de atendimento individual e consultoria empresarial, passou a agregar outras dimensões exógenas ao ambiente interno das empresas. Neste sentido, a instituição incorporou questões mais afetas a ambiência institucional, política e de infra-estrutura, além da própria relação dos pequenos negócios entre si e demais *stakeholders*. O processo de interiorização vivenciado também contribuiu para uma atuação mais voltada para o desenvolvimento setorial e local.

Já com a percepção da necessidade de apoiar a promoção destes territórios, que contavam com aglomerações de micro e pequenos negócios, em formato de rede, o Sebrae buscou *benchmark* das principais experiências internacionais. Em 2000, realizou um convênio de cooperação com o Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID e a Câmara de Comércio da Lombardia-Itália – Promos, de modo a desenvolver projeto piloto em quatro aglomerados (Nova Friburgo-RJ, Campina Grande-PB, Tobias Barreto-SE, Paragominas-PA). Diante dos bons resultados auferidos, em 2002 foi definida a atuação em aglomerações



empresariais como uma de suas prioridades, consolidada nos planejamentos estratégicos dos anos posteriores.

A atuação do Sistema Sebrae para atuação em APL parte do pressuposto que deve haver um conjunto de variáveis imprescindíveis, organizadas por redes empresariais e demais atores interligados, de modo a transformar a proximidade física das empresas em melhores resultados do ponto de vista competitivo e sustentável. Outra forma de atuação é buscar a conversão de iniciativas institucionais e de atores locais para a reduzir a multiplicidade de esforços, otimizar a alocação de recursos, promover o compartilhamento de objetivos comuns e a consolidação de boas práticas de desenvolvimento local.

O objetivo do Sebrae ao atuar com APLs é o de promover a competitividade e a sustentabilidade dos micro e pequenos negócios, estimulando o processo local de desenvolvimento. Este estímulo deve permitir: conexão com os mercados; a sustentabilidade; a promoção de um ambiente de inclusão; elevação do capital social; democratização do acesso a bens públicos; preservação do meio ambiente; valorização do patrimônio histórico e cultural; protagonismo local; integração com outros atores; mobilização de recursos endógenos; e atração de recursos exógenos.

#### 4.2.1 - Gestão Estratégica Orientada para Resultados – GEOR

Desde 2003, o Sebrae vem trabalhando com um modelo de gestão, denominado Gestão Estratégica Orientada para Resultados – GEOR. Essa metodologia e suas ferramentas tecnológicas (sistema) têm como objetivo sistematizar e coordenar os projetos de cunho coletivos existentes, sob a égide de boas práticas de planejamento e gestão. Cabe destacar que estes projetos não são apenas formados por APL, mas também por aglomerações de empresas, pólos e demais conjuntos de empresas que possuam relação de rede.

A quantidade de projetos atendidos tem evoluído gradativamente, saltando de 13 projetos em outubro de 2003, para 406 em dezembro de 2005, 921 em outubro de 2007 e 1.135 projetos em novembro de 2008. Em Setembro de 2009 constam 1.637 projetos pactuados e em reestruturação no sistema Sigeor, gerenciados pelo Sebrae e por parceiros. O sistema permite visualizar, em tempo real, todas as etapas, parceiros e ações que compõe cada um destes projetos. Essa transparência tem se demonstrado de fundamental importância no processo de fortalecimento das parcerias, na credibilidade do trabalho e no fluxo de informações atuais e oficiais entre os membros.

As ações desenvolvidas são variadas e construídas em consonância com as necessidades identificadas pelo Grupo Gestor de cada arranjo. Dentro dos 1.637 projetos existem 26.223 ações, numa média de quase 16 ações distintas por projeto. Dentre as várias ações existentes destacam-se: Participação em oficinas e programas de capacitação; Realização de feiras; Participação em caravanas e missões; Inserção em programas de tecnologia e inovação; Ações relacionadas a acesso a crédito e serviços financeiros; Realização de consultorias empresariais; Constituição de centrais de negócios; Participação em programas de exportação; Ações de cultura da cooperação; Políticas públicas direcionadas; Rodadas de negócio; entre outras. Importante destacar que não somente as ações são definidas pelo Grupo Gestor, mas também os resultados intermediários e finais a que se pretende atingir e os responsáveis por estas ações.

O modelo de atuação com aglomerações empresariais, qualificadas como projetos da GEOR, identificou, até setembro de 2009, a mobilização de 8.490 parceiros públicos e privados, demonstrando a grande representatividade institucional do modelo utilizado. Estes parceiros orçaram R\$ 436.286.097,00 para fazer face às despesas estruturadas e investimentos necessários à execução das ações propostas. O Sebrae orçou a importância de R\$ 626.573.727,00 para a consecução das metas estabelecidas pelos projetos.

## 5 – Considerações Finais

Com o processo de estreitamento nas relações entre os países, a crescente exigência dos mercados consumidores e o acirramento da concorrência entre grupos econômicos, as empresas vem buscando incessantemente aumentar sua eficácia e ampliar as alternativas que possibilitem expandir sua competitividade.

Percebe-se que o vetor para esta competitividade não reside apenas em políticas macroeconômicas, mas também nas ações microeconômicas dos empreendedores e nas sociedades no qual estão inseridas.

Neste sentido, as empresas, sobretudo as de micro e pequeno porte, tem procurado otimizar seus esforços, compartilhando interesses comuns em redes empresariais, onde os *players* envolvidos beneficiam-se dessa cooperação harmoniosa. Assim, a empresa ao se inserir numa estrutura de rede está vislumbrando a possibilidade de alcançar um desempenho superior ao que possuía ao agir isoladamente.

Dentre as várias formas existentes de conceituação de aglomerações empresariais abordadas no artigo, percebe-se que as mesmas possuem um mesmo objetivo, que é corrigir, por meio da ação coletiva, as diferentes falhas que prevalecem nos mercados em que atuam.

Por meio de uma matriz desenvolvida foi possível estabelecer certos fatores positivos e negativos da atuação empresarial, quer seja de forma isolada ou inserida num arranjo coletivo, identificando que os benefícios proporcionados pelas redes empresariais são superiores aos fatores restritivos.

No que toca aos avanços obtidos, evidencia-se a consistente evolução na quantidade de aglomerações empresariais apoiadas, tanto pelo MDIC quanto pelo Sebrae, refletindo numa maior capacidade de atendimento das empresas localmente estabelecidas.

À guisa das considerações finais, evidencia-se a idéia de que a inserção das empresas em arranjos coletivos traz maiores vantagens competitivas – individuais e para a comunidade no qual está inserida - do que uma organização agindo de maneira independente, propiciando ganhos sinérgicos. Cada empreendimento deverá, entretanto, medir a intensidade destes benefícios para conhecer os ganhos individuais e as vantagens para a sociedade em que está inserida.

Pode-se afirmar que a cooperação empresarial se dá a partir da percepção dos problemas e dificuldades e pela predisposição dos atores envolvidos e engajados em conseguirem apresentar soluções e ações práticas para equalizarem essas diferenças.

## 6 – Referências

- BECATTINI, Giacomo. Os Distritos Industriais na Itália. In: \_\_\_\_\_ **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.
- CÂNDIDO, Gesinaldo A.; ABREU, Aline F. **Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório**. In: ENANPAD, 24, 2000. Florianópolis. Anais. Florianópolis: ANPAD, 2000.
- CASAROTTO FILHO, Nelson. E.; PIRES, Luiz Henrique. 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, 1999.
- CASSIOLATO, José E. *et al.* **Interagir para competir: Promoção de Arranjos Produtivos e Inovativos no Brasil**. Brasília: SEBRAE: FINEP: CNPq, 2002.
- CASSIOLATO, José E.; BRITTO, Jorge; VARGAS, Marco. Formatos Organizacionais para Financiamento de Arranjos e Sistemas de MPME. In: \_\_\_\_\_ **Interagir para competir: Promoção de Arranjos Produtivos e Inovativos no Brasil**. cap. 9, p. 249-285. Brasília: SEBRAE: FINEP: CNPq, 2002.

- CASSIOLATO, José E.; LASTRES, Helena M. M. **Mobilizando conhecimentos para desenvolver Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais de Micro e Pequenas Empresas no Brasil**. Rede de Sistemas Produtivos e Inovativos Locais. UFRJ. Rio de Janeiro: 2005.
- CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. Tradução Roneide Venâncio Majer. 4. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- DiMaggio, P.J.; POWELL, W.W. The Iron Cage Revisited: institutional isomorphism and collective rationality. IN: POWELL, W.W.; DIMAGGIO, P.J. The New institutionalism in Organizational Analysis (Eds). London: The University of Chicago Press, 1991.
- FARAH JUNIOR, Moisés Francisco. **Reestruturação produtiva e estratégias de gestão: O caso de uma pequena empresa do setor metalúrgico da região metropolitana de Curitiba**. 1999. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. Curitiba: 1999.
- GARCIAS, Paulo Mello. **A lógica de formação de grupos e aliança estratégica de empresas**. Universidade Federal do Paraná. Departamento de Economia. Paraná: 2001.
- GOVINDARAJAN, V.; GUPTA, A. K. Dominando os Mercados Globais. In:\_\_\_\_. **Financial Times**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- GRAY, B.; WOOD, J. Collaborative alliances: Moving from practice to theory. **Applied Behavioral Science**, vol. 27, n. 1 e 2, March/June, 1991.
- HARVEY, David. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre a modernidade**, São Paulo: Ed. Loyola, 1992.
- LIPNACK, Jéssica; STAMPS, Jeffrey. **Redes de informações**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- LORGA, S. C. e S., **Internacionalização e Redes de empresas: conceitos e teorias**. Lisboa: Editora Verba, 2003.
- MCDONNELL Edward.; ANSOFF H. Igor. **Evolução dos desafios e dos sistemas de administração**. São Paulo: Atlas.1. ed., 6. tiragem. cap. 1, 1993. pg. 25-34.
- NOHRIA, Nitin; ECCLES, Robert G. **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992, p. 1-22.
- OLAVE, Maria Elena Leon; AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas**. **Revista Gestão e Produção**. V. 8, n.3, p. 289-303, dez. 2001.
- POCHMANN, Marcio. **Economia global e a nova divisão internacional do trabalho**. Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP. São Paulo: 2004.
- PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- PROMOS, SEBRAE e BID. **Arranjos Produtivos Locais**. Brasília: 2004.
- PUGA, Fernando Pimentel. **Alternativas de Apoio a MPME's localizadas em Arranjos Produtivos Locais**. Rio de Janeiro: BNDES, jun. 2003. Texto para Discussão 99.
- PUGH, Derek; HICKSON, David J. **Os Teóricos das Organizações**. In Suzana Braga Rodrigues, *et al* (org.). Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2004.
- SILBER, Simão Davi. **Mudanças Estruturais na Economia Brasileira (1988 – 2002): Abertura, Estabilização e Crescimento**. Universidade de São Paulo – USP, São Paulo: 2006.
- URANI, André; COCCO, Giuseppe; GALVÃO, Alexander Patez. **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália**. Tradução: Frédéric Monié, Eliana Aguiar, Sieni Maria Campos. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.
- ZICA, Roberto Marinho Figueiroa; MARTINS, Henrique Cordeiro; CHAVES, Alessandro F. Barbosa. **Dificuldades e Perspectivas de Acesso ao Sistema Financeiro Nacional pelas Micro e Pequenas Empresas**. São Paulo. Mackenzie, 2008.