

Fatores Determinantes de Sucesso em Redes Interorganizacionais

Ana Maria Ribeiro BARBOSA (UFPE)

Tarcita Cabral Ghizoni de SOUSA (FAMESUL)

RESUMO

Este artigo objetiva identificar os fatores de sucesso e seus determinantes na gestão de redes interorganizacionais entre pequenas empresas. Foram agrupados trinta e nove determinantes para o sucesso relacionados à pequena empresa e à redes, identificados a partir de estudos realizados por diversos autores, em duas dimensões distintas: organizacional e estratégica, definidas a partir do trabalho desenvolvido por Baumeier (2002). Para viabilizar a execução da pesquisa, foi realizado um estudo de caso em uma rede interorganizacional, com a aplicação de um questionário. Para a análise dos dados, foi realizada análise fatorial e descritiva, efetuada, que gerou o reagrupamento das variáveis, criando sete grupos de fatores distintos, sendo três relacionados à gestão organizacional da rede interorganizacional e quatro vinculados à gestão estratégica. Esses fatores confirmaram que o sucesso da parceria depende tanto de aspectos organizacionais quanto de fatores estratégicos.

1 INTRODUÇÃO

Dentre as categorias compreendidas entre as novas formas organizacionais, destaca-se a organização em rede, que segundo Delagnello (2000) possui fronteiras organizacionais internas e externas difusas, uma vez que a empresa pode assumir o tamanho que necessitar para competir, caracterizando-se assim, em uma das vantagens inerentes desses novos formatos organizacionais.

Uma outra característica desses modelos organizacionais é o desenvolvimento da cooperação entre os diversos agentes que interagem no ambiente organizacional. A esse respeito, Orssato (2002, p. 34) afirma que

a formação de redes relacionais entre organizações é uma prática inovadora e atual, que procura garantir a sobrevivência e a competitividade nas empresas. O estabelecimento de uma relação de parceria, cooperação e interdependência entre as organizações faz da formação das redes relacionais uma nova alternativa frente aos desafios impostos pelo mercado, opondo-se à concepção da cadeia produtiva verticalizada e fragmentada.

Zacarrelli et al (2008) afirmam que a rede de negócios não necessita de um agrupamento de empresas num mesmo local, de forma que facilite a visualização do conjunto e das organizações que compõem a rede, para que essa rede realmente exista. No entanto, os autores alertam que nesse tipologia fica mais difícil perceber a capacidade competitiva da rede, mediante análise dos empreendimentos.

Para Sydow e Windeler (1998, p. 265), a maioria das pequenas empresas não atua mais isoladamente, mas em redes interorganizacionais. A tipologia de redes representa vantajosa alternativa competitiva principalmente para pequenas empresas acostumadas a lidar continuamente com a escassez dos recursos essenciais a sua sobrevivência e ao seu desenvolvimento.

Alguns autores (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001; PARK, 1996; SANTOS; VARVAKIS, 1999) apresentam as seguintes vantagens das redes interorganizacionais:

- podem ajudar as empresas a reduzirem a “variedade” e as incertezas formando uma interdependência flexível entre os parceiros e exercitando a divisão compartilhada do trabalho permitindo aos membros da rede especializarem-se em atividades que criam valor, apoiados por suas próprias competências distintivas;
- as redes são formadas visando adquirir propósitos/objetivos compartilhados;

- as organizações também mantêm um alto nível de flexibilidade operacional, enquanto que não perdem os benefícios de transações no mercado;
- os membros têm mais liberdade para sair de uma rede do que eles tinham em arranjos hierárquicos;
- permitem as empresas economizarem em custo de informação e acelerar a inovação tecnológica;
- as redes são usadas como um mecanismo de conexão e transferência de competências complementares e interdependentes, proporcionando as empresas maior habilidade de transmitir e aprender novos conhecimentos e habilidades para uma inovação;
- firmas empreendedoras podem usar as redes como uma alternativa flexível para integração vertical, uma oportunidade para captar recursos e alcançar vantagens competitivas.

Para Cândido (2001), as redes e as alianças dentro do contexto da teoria organizacional e num enfoque empresarial podem ser estudadas nos aspectos intra e interorganizacional. O enfoque intraorganizacional envolve aspectos internos, partindo do princípio de que internamente uma organização pode ser vista como uma rede de pessoas, departamentos e setores específicos mantendo uma constante rede de relações, distinguindo-se do modelo tradicional de estrutura organizacional, uma vez que apresenta maior flexibilidade, mecanismos de controle descentralizado e uma paulatina substituição das relações verticais pelas mais horizontalizadas. O aspecto interorganacional, segundo o autor, compreende as diversas formas de relacionamentos externos, considerando a relação de troca e interação com um conjunto de variáveis que afetam diretamente o funcionamento da empresa (CÂNDIDO, 2001).

Quanto a definição de rede interorganizacional, Park (1996) a define como um arranjo proposital e consciente entre organizações distintas, mas com um perfil relacionado. As redes oferecem várias formas de benefícios econômicos para seus membros. A formação de uma rede também pode ser compreendida a partir da perspectiva do poder ou da dependência de recursos.

Do ponto de vista da tipologia, considera-se a classificação de redes estabelecida por Casarotto Filho e Pires (2001), ou seja, as redes *topdown* e as redes flexíveis, conforme apresentado na figura 1, a seguir:

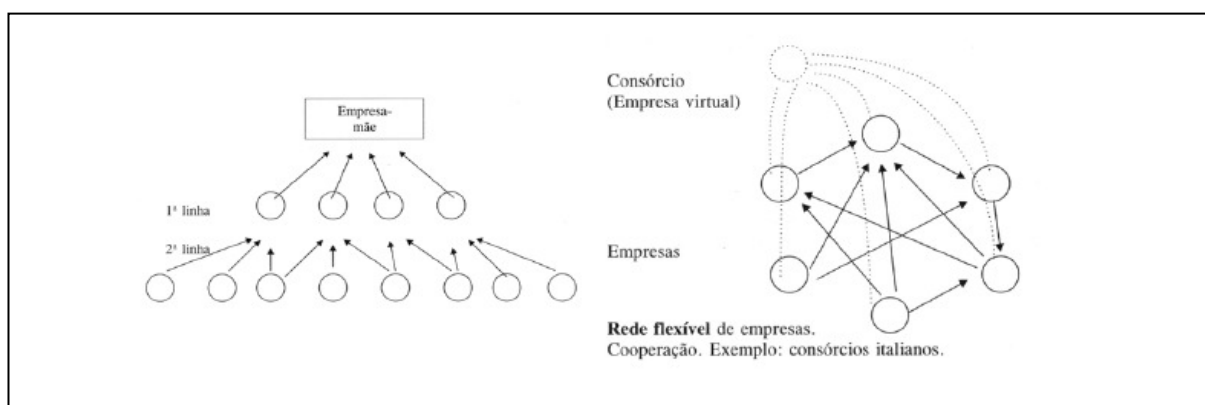


Figura 1: Tipos de redes de empresas

Fonte: Casarotto Filho e Pires (2001).

Ao observarmos a figura 1 acima, observa-se grandes diferenças entre as duas tipologias. As **redes topdown** caracterizam-se pela dependência do fornecedor das estratégias da “empresa-mãe”, possuindo pouco ou nenhuma influência nos rumos da rede. Esse tipo de rede surgiu a partir da utilização de práticas de repasse da produção, em que a empresa, com o objetivo de competir pela liderança em custos, passa a trabalhar com diversos fornecedores que produzem parte do produto final da empresa. Já as **redes flexíveis**, são caracterizadas pela

união de empresas a um consórcio com objetivo amplo ou restrito. Nessa tipologia de rede cada empresa contribui com uma parte do produto final e todas são responsáveis pelo resultado. Essa forma de organização possibilita as empresas um bom resultado entre flexibilidade e custos (CASAROTTO; PIRES, 2001).

De acordo com essa classificação, pode-se afirmar que o objeto de estudo desta pesquisa caracteriza-se como uma rede interempresarial do tipo consórcio entre pequenas empresas. Para Casarotto Filho e Pires (2001), o consórcio, quando formado entre empresas que atuam em uma rede flexível, têm como principal característica a união de empresas que possuem necessidades similares, e que atuam no mesmo setor. Os autores ressaltam ainda que um consórcio empresarial necessita ser flexível e capaz de adaptar-se às mudanças ambientais, utilizando para tanto, o mínimo de estrutura operacional possível.

Grandori e Soda (1995 *apud* Roehrs, 2004) afirmam que os consórcios possuem tanto mecanismos de coordenação e de divisão do trabalho entre empresas-organizações, quanto sistemas de controles para o monitoramento dos desempenhos e participações dos diversos membros desse consórcio.

As características legais e estruturais do consórcio devem surgir em decorrência dos acordos entre as empresas, dos objetivos do consórcio, dos serviços a serem desenvolvidos e de sua profundidade. O consórcio de empresas tem sido utilizado com considerável eficiência e eficácia na promoção da capacidade e no suporte às empresas, independentemente das variáveis estratégicas e gerenciais. Um consórcio empresarial é formado com diversas finalidades, tais como o fornecimento de informações; a obtenção de qualidade e inovação tecnológica; a obtenção de suporte financeiro; a promoção territorial; e a atração de investimentos externos. Assim, tendo como base o objetivo do consórcio essas atividades variam ou complementa-se (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

Quanto à tipologia, os consórcios empresariais são divididos em três grupos, de acordo com suas funções principais (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2000, p. 54), a saber:

- a) Consórcio Setorial – as empresas concorrentes e complementares estabelecem um acordo que permite o ganho de competitividade dos membros pela difusão de informações e pela complementaridade produtiva da pme's.
- b) Consórcio Territorial – agrega empresas de diversos setores e atividades de um território e ocupa-se principalmente de atividades informativas e de promoção tanto das empresas do consórcio quanto da região onde está localizada.
- c) Consórcio Específico – sua ação está restrita as atividades específicas para atingir objetivo pontual determinado.

Um dos aspectos que dificultam o sucesso no desenvolvimento de um consórcio empresarial é a disparidade entre os objetivos que levaram as empresas a participarem do consórcio. Esse é um dos hiatos a serem neutralizados pela gerência do consórcio. (HAMEL; DOZ, 2000). No entanto, vários outros aspectos devem ser considerados pela gerência do consórcio para que a rede obtenha sucesso, uma vez que a gestão de redes interorganizacionais é uma questão tão importante quanto em outras estruturas organizacionais, diferenciando-se apenas pelo fato que a sua administração representa um modo avançado de trabalho (LORANGE; ROSS, 1996), uma vez que essa nova forma organizacional rompe com o modelo burocrático vigente (DELLAGNELO, 2000).

Este artigo objetiva identificar os fatores de sucesso e seus determinantes na gestão de redes interorganizacionais entre pequenas empresas. Em seguida, são apresentados os fatores de sucesso a partir da revisão da literatura para, em seguida, apresentar os procedimentos metodológicos que nortearam a realização de um estudo de caso. Os resultados apresentam o resultado da análise fatorial e, posteriormente, são indicadas algumas considerações finais.

2 FATORES DE SUCESSO E SEUS DETERMINANTES NA GESTÃO DE REDES INTERORGANIZACIONAIS ENTRE PEQUENAS EMPRESAS.

De acordo com Müller (2003, p. 9), a abordagem de fatores de sucesso, inicialmente, teve por objetivo “tornar explícitas aquelas áreas que determinam o sucesso organizacional”. Quanto ao processo de delimitação dos fatores de sucesso, Cândido (2001) ressalta que é necessário identificá-los em número reduzido, a fim de evitar a dispersão que poderia ocorrer com o registro de um número elevado de fatores de sucesso.

Segundo Baumeier (2002, p. 128) existe uma série de fatores de vantagem competitiva relacionados a redes de empresas que, quando somados, possibilitam um desempenho superior em relação aos concorrentes do setor. Porém, o autor esclarece que isoladamente, esses fatores podem determinar o sucesso ou fracasso do negócio.

De acordo com o autor supracitado, os fatores de vantagem competitiva são classificados em três tipos: **fatores estratégicos**, que são mais relacionados ao processo estratégico em si; **fatores operacionais**, mais relacionados aos mecanismos ou ferramental que permite um bom gerenciamento das atividades e sua execução realizada com qualidade e eficiência; e os **fatores intrínsecos** que são relacionados a características peculiares e que geralmente têm origem endógena.

Partindo dessa classificação, neste trabalho de pesquisa, a investigação dos fatores de sucesso no âmbito das redes interorganizacionais entre pequenas empresas tem como base dois grupos de fatores: os estratégicos e os operacionais, aqui definidos como organizacionais.

Outro aspecto importante a ser considerado é que o sucesso da rede interorganizacional também depende do sucesso das pequenas empresas cooperadas, uma vez que segundo Whipple e Frankel (2000) a principal barreira para o sucesso da rede interorganizacional é tanto decorrente da inteiração entre as organizações, quanto da capacitação técnica e financeira necessária ao atingimento dos objetivos da parceria.

Desta forma, o agrupamento dos fatores de sucesso ocorre relacionando no grupo da gestão organizacional, fatores ligados à gestão das empresas parceiras, e no grupo que se refere à gestão estratégica da rede, as variáveis relacionados a este âmbito da gestão.

Para fins de conceituação, neste trabalho, considera-se a **gestão estratégica** como um processo interativo, por meio do qual as estratégias são criadas, formuladas e implementadas (MACEDO-SOARES, 2000) baseando-se na tomada de decisões claras e coerentes em torno dos objetivos, tendo como foco o ambiente interno e externo da organização, assegurando a competitividade e a sobrevivência em longo prazo (MALUCHE, 2000), por meio da contínua adequação de sua estratégia, de sua capacitação e de sua estrutura (COSTA, 2003).

Já a **gestão organizacional**, compreende o aproveitamento eficaz das circunstâncias externas de forma a utilizar o mais eficientemente possível os recursos de que dispõe (pessoas, máquinas, materiais e capital) para alcançar os objetivos empresariais (LACOMBE; HEILBORN, 2003; BATMAN; SNELL, 1998).

Quanto aos critérios utilizados para realizar a seleção dos fatores de sucesso e seus determinantes na gestão de redes interorganizacionais entre pequenas empresas, considera-se a definição dos elementos relacionados ao sucesso para os novos modelos organizacionais descritos por Müller (2003). Segundo a autora, o sucesso compreende a obtenção de bons resultados nas dimensões financeira, do consumidor, interna e de inovação e aprendizado.

Já de acordo com Herring (1997) e Lobato (2003), os fatores de sucesso são elementos essenciais que podem garantir ou melhorar a posição competitiva da empresa e que quando apresentam desempenho insatisfatório podem tornar-se uma fraqueza, ou, ao contrário, podem alavancar uma série de estratégias vencedoras que propiciem vantagens competitivas sustentáveis.

Desta forma, a identificação dos fatores de sucesso e seus determinantes na gestão organizacional podem ocorrer tanto a partir do levantamento dos elementos que proporcionam

sucesso a organização, quanto pelo levantamento dos principais fatores relacionados ao fracasso organizacional, de forma a neutralizá-los.

Assim, com base no conceito de sucesso e de fatores de sucesso, são identificados os fatores de sucesso e seus determinantes na gestão da pequena empresa e das redes interorganizacionais, tendo como base teórica os trabalhos de diversos autores (BAUMEIER, 2002; CARREIRA, 2001; CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001; CASTELLS, 1999; CHING, 2001; DEGEN, 1989; GONÇALVES, 2004; HAMEL; DOZ, 2000; HARBISON; PEKAR JK., 1999; LORANGE e ROSS, 1996; NAKAGAWA; 2001; RESNIK, 1990; ROEHRS, 2003; SANTOS e VARVAKIS, 2002; SOLOMON, 1986; SYDOW; WINDELER, 1998; TECHEMAYER; PEDROZO, 2002; WHIPPLE; FRANKEL, 2000).

A seguir são apresentados os fatores de sucesso e seus determinantes relacionados à **gestão organizacional**.

a) Custeio

Para muitas pequenas empresas a falta de competência para gerenciar os seus custos representa um fator que compromete o sucesso na gestão e, conseqüentemente, o futuro da pequena empresa. A esse respeito, Carreira (2001, p. 37) afirma que “quando possível, a redução de custos é uma excelente forma de criar vantagem competitiva para as empresas que conseguem fazê-lo sem interferir na qualidade do produto”.

Segundo a autora, o custo está ligado tanto à formação do preço de venda do produto, quanto ao resultado obtido. Portanto, o método de cálculo do preço de venda do produto também pode determinar o sucesso na gestão empresarial, uma vez que, inicialmente, será esse o critério avaliado pelo cliente.

b) Precificação

A estratégia de preços de uma empresa influencia nos resultados da organização. Segundo Carreira (2001, p.46), “o preço oferecido pela empresa para os seus produtos é resultado de todas as ponderações dos clientes”. Para Resnik (1990), essas ponderações estão relacionadas a diversas variáveis, tais como: as percepções que os clientes têm de suas próprias necessidades, os benefícios e a busca pela satisfação na aquisição de um determinado produto, os custos de produção, a entrega das mercadorias, a diferenciação do produto em relação aos concorrentes e a sensibilidade dos clientes por alternativas diferenciadas tornam-se estratégias determinantes de vendas (RESNIK, 1990).

Outro aspecto importante ressaltado por Resnik (1990) é que a percepção que os clientes têm na análise de qualquer produto é a chave determinante na fixação de preços. Uma parte significativa de pequenas empresas que conseguem chegar ao sucesso, de todas que chegaram ao *status* de empresa de tamanho médio, concorrem com produtos de valor superior e não com preços baixos. Essas empresas sabem que, quando os clientes percebem que seus produtos oferecem algo de diferente, ou melhor, do que o oferecido pela concorrência, o preço deixa de ser um fator decisivo de sucesso.

c) Lucratividade

Segundo Degen (1989), negócios bem-sucedidos tiveram historicamente lucratividade acima da média de negócios semelhantes, sendo a lucratividade do negócio a medida direta de seu sucesso. Portanto, o fator lucratividade deve ser decisivo para a escolha de um negócio próprio. Se a lucratividade do negócio considerado não for superior à média de negócios semelhantes, ele deve ser desprezado pelo futuro empreendedor”. (DEGEN, 1989, p. 44).

A maximização dos lucros será decorrente da valorização da empresa no mercado e dentre os determinantes para o sucesso na gestão que contribuem nesse evento está a percepção do valor do produto pelos clientes em relação à estratégia de diferenciação dos

custos dos produtos. No entanto, a empresa obterá ganhos superiores à medida que seu cliente perceba o valor do produto frente ao confronto do preço do produto em relação aos concorrentes.

d) Desenvolvimento da Gestão

Uma das principais características da pequena empresa consiste na sua flexibilidade e agilidade, pois diferentemente da média e da grande empresa, a pequena se adapta e se reestrutura em relação às mudanças impostas pela competição (SANTOS; VARVASKIS, 1999).

Corroborando com essa idéia, Casarotto Filho e Pires (2001) afirmam que o que as pequenas empresas fazem bem é gerenciar sua produção, portanto, considera-se que esse seja um determinante para o sucesso na gestão organizacional.

No caso da flexibilidade e agilidade da pequena empresa, ela é consequência de seu sistema produtivo simplificado, dos poucos níveis hierárquicos que possui e da proximidade com o mercado (SOLOMOM, 1986), sendo, portanto, uma das características que mais a valoriza (SANTOS; VARVAKIS, 1999), e que podem contribuir para o seu sucesso quando considerada o contexto dos novos modelos organizacionais.

Enquanto algumas indústrias, grandes organizações, são integradas verticalmente e estão se transformando em redes. Em setores como o de serviços financeiros, produção de software, entre outros, pequenas e médias empresas se engajam em redes interorganizacionais para obter as vantagens das grandes enquanto mantém a flexibilidade das pequenas (SYDOW; WINDELER, 1998).

Com o objetivo de destacar os principais determinantes do fracasso das empresas, Gonçalves (2004) apresenta os resultados de uma pesquisa desenvolvida pelo SEBRAE e pela Fundação Universitária de Brasília - FUBRA que demonstrou, por ordem de importância, que aspectos relacionados à gestão, como a falta de capital de giro, a existência de problemas financeiros e a falta de conhecimentos gerenciais pelo empreendedor, foram relatados como as razões principais para o fracasso dos negócios.

Um outro problema, característico das pequenas empresas é a centralização do poder pelo proprietário (SOLOMON, 1986). Dessa forma a gestão descentralizada, apresenta-se como um determinante para o sucesso na gestão aliada ao desenvolvimento tecnológico, em especial ao desenvolvimento de sistemas de informações gerenciais que auxiliam com muito sucesso no processo de desenvolvimento da gestão da empresa.

e) Gestão de Pessoas

Considerando as pessoas uma importante dimensão da gestão, Gonçalves (2004) destaca que dentre as razões para o fracasso das pequenas empresas, está a ausência de mão de obra qualificada e a falta de capacitação gerencial. Assim, capacitação profissional e gerencial desses recursos consiste em um determinante para o sucesso na gestão empresarial.

Segundo Carreira (2001), além de cuidar da capacitação dos seus funcionários e gerentes é necessário ficar atento aos relacionamentos internos à empresa.

f) Tempo

O tempo, para Carreira (2001) é um fator do sucesso empresarial, pois a sua gestão eficaz ocasionará a redução de custos e, por conseguinte a redução nos preços de venda, caracterizando-se como uma variável de grande importância para os clientes. Como determinantes para o sucesso, a autora destaca o tempo de espera do cliente e a pontualidade nos serviços de pós-venda.

Segundo Ching (2001), o tempo é um fator de competitividade. O autor destaca a rapidez no atendimento ao cliente como um elemento importante, pois tanto a capacidade de

entender rapidamente as necessidades do cliente quanto a agilidade em atendê-las, podem influenciar positivamente o desempenho da empresa.

g) Ação Governamental

Dentre os fatores que influenciam diretamente o desempenho de uma empresa, destacam-se os decorrentes de aspectos relacionados a políticas públicas e a ao contexto econômico. A esse respeito, Nakagawa (2001) destaca o ambiente macroeconômico, infra-estrutura econômica e infra-estrutura técnico-científica e educacional como aspectos importantes a serem considerados face a competitividade de empresas e até da nação.

As condições gerais da economia podem ser consideradas um determinante para o sucesso na gestão de pequenas empresas (CARREIRA, 2001), pois segundo Nakagawa (2001) a competitividade de uma empresa é muito dependente das políticas públicas e que é de responsabilidade do Estado prover condições que favoreçam a criação e sustentação de vantagens competitivas por parte das empresas.

De acordo com o conteúdo teórico sobre novos formatos organizacionais apresentado anteriormente, observa-se que a gestão de uma rede interorganizacional envolve elementos técnicos e comportamentais aplicados de forma diferenciada que em uma estrutura tradicional. No entanto, busca-se nos tópicos a seguir apresentar alguns fatores de sucesso que podem ser relacionados à **gestão estratégica**, fundamentais para o desenvolvimento de redes interorganizacionais, bem como a descrição dos determinantes para o sucesso.

a) Planejamento da Integração

De acordo com Harbison e Pekar JK. (1999, p. 73), “após o processo de formação de uma aliança, a cola que as mantém compreende algumas práticas que podem assegurar o seu sucesso, com destaque para o planejamento da integração”. Os autores destacam quatro práticas que compreendem esse processo de integração, a saber:

- estruturação para atender às necessidades da aliança, ou seja, compreende as normas, os acordos, os documentos formais necessários ao atendimento dos objetivos da parceria;
- designação de gerentes competentes à aliança e vinculação de sua remuneração e dos investimentos aos resultados;
- ligação rigorosa dos objetivos estratégicos a orçamentos e recursos, adotando um processo de revisão periódico, fixando a autoridade e as responsabilidades dos gerentes;
- definição clara dos procedimentos de dissolução, penalidade e obrigações para os casos de desistência de uma das partes.

Corroborando com os autores supracitados, Tálamo (2008, p. 202) afirma que “a estruturação de uma rede social, sem instrumentos legais, é impraticável”, uma vez que estes instrumentos tendem a inibir o comportamento oportunista que tanto prejudica o sucesso da rede.

A presença de um gestor (*broker*) na rede de cooperação, é fundamental. “A presença de um gestor ou agente pode estabelecer uma hierarquia operacional, que atenda as necessidades da operação, sem perda da identidade das empresas” (TÁLAMO, 2008, p. 202).

Durante o processo de planejamento da integração, deve-se dar a devida atenção às questões financeiras e de pessoas. A esse respeito Casarotto Filho e Pires (2001, p. 47) enfatizam que a preocupação com os recursos humanos e a obtenção de recursos financeiros em condições favoráveis são funções a serem exercidas pela entidade representativa do consórcio, ou seja, pela gerência da rede.

Segundo Techemayer e Pedrozo (2002), o gestor da rede é responsável pela seleção e certificação dos participantes; tem a função de instruir e assessorar as empresas; é responsável pela formação da confiança por meio da implementação de um clima de consenso e confiança; deve favorecer o sistema interno de comunicação e cuidar das questões relacionadas ao marketing para a cooperação. Essas são atividades especializadas que devem permanecer sob a responsabilidade do gestor da rede.

Apesar dessas tarefas serem amplamente facilitadas dentro da estrutura da rede devido ao auxílio da tecnologia da informação, é importante lembrar que dependendo da forma como forem executadas podem se tornar determinantes para o sucesso ou fracasso da parceria.

b) Gestão dos Relacionamentos

Um dos primeiros aspectos a serem considerados em uma rede interorganizacional é a integração dos dois níveis gerenciais que a constituem. Segundo Whipple e Frankel (2000, p. 22), “a transição de um adversário para um relacionamento cooperativo é difícil para muitos gerentes. As mudanças nos modelos mentais, na cultura, e o comportamento podem ser oprimidos/subjugados”.

De acordo com esses autores, sem essas mudanças, a rede interorganizacional é nada mais do que um relacionamento tradicional, por meio de um novo nome. Eles alertam ainda que o principal custo para o desenvolvimento da aliança está nos custos das “pessoas” que surge dos parceiros que modificam hábitos tradicionais e benefícios enquanto adotam novas maneiras de conduzir os negócios.

Nesse sentido, deve-se considerar que uma rede de empresas é concebida como um arranjo institucional entre distintos, mas relacionados perfis de organizações que são caracterizados por (1) um tipo especial de relacionamento (em rede), (2) um certo nível de reflexividade, e (3) uma lógica de troca que opera diferentemente em mercados e hierarquias. As redes interorganizacionais diferem de qualquer arranjo interorganizacional com relação a essas três propriedades estruturais (SYDOW; WINDELER, 1998).

Goldman (1995 *apud* AMATO-NETO, 2001, p. 35), ao comentar sobre as alterações ocorridas no contexto da gestão devido a concorrência atual, ressalta que há uma mudança de uma filosofia de comando e controle para uma filosofia consenso e confiança.

Considerando a importância em se gerenciar também os relacionamentos externos à rede, pode-se destacar os elementos relacionados ao sistema organizacional definidos por Silva (2005), o apoio do governo, o apoio de entidades de fomento, a realização de parcerias com fornecedores e distribuidores, bem como com centros de pesquisa e de desenvolvimento como forma de manter-se competitiva e alcançar os objetivos desejados.

c) Gestão de Pessoas

Além da capacitação gerencial e dos funcionários, é necessário que a entidade que gerência a rede se preocupe com as competências e as habilidades das pessoas dentro da rede. Lorange e Ross (1996) afirmam que será difícil em longo prazo garantir o futuro estratégico da parceria sem que o desenvolvimento dos recursos humanos e de suas competências sejam vislumbrados como recursos estratégicos dentro de uma aliança, mesmo que no início da parceria os recursos financeiros e o retorno sejam adequados.

Um outro aspecto relacionado à gestão das pessoas e que pode influenciar o sucesso da rede é a capacidade de aprendizagem e ajuste dos parceiros. Segundo Hamel e Doz (2000, p. 162-164) “as alianças bem sucedidas passam por ciclos de aprendizagem, reavaliação e reajustes ao longo do tempo”. Os autores destacam que os parceiros precisam aprender em cinco “áreas-determinantes”: o ambiente em que a aliança irá operar; as tarefas a serem desempenhadas; o processo de colaboração; as habilidades dos parceiros e; as metas pretendidas e emergentes dos parceiros.

Considera-se, ainda, que para o desenvolvimento das habilidades e o processo de aprendizagem das pessoas ocorrer convenientemente, é necessário que a circulação da informação seja contínua e dinâmica entre as várias redes existentes: “redes entre empresas, redes dentro de empresas, redes pessoais e redes de computadores” (CASTELLS, 1999, p. 185-186),

Castells (1999) considera que as novas tecnologias de informação desempenham um papel decisivo para que esse modelo flexível e adaptável funcione e destaca que a premissa ao bom funcionamento da rede decorre da própria necessidade da empresa em tornar-se uma rede, dinamizando os elementos de sua estrutura interna, em prol da flexibilidade que essa estratégia produz.

A esse respeito, Jerônimo et al (2005), com base nos resultados de uma pesquisa realizada em uma rede interorganizacional constituídas por cooperativas gaúchas, constatou que a troca de informações e a partilha de conhecimento para solução em conjunto de problemas de produção foi um incentivo importante, porque, além de proporcionar ganho econômico, em geral, esses conhecimentos técnicos são caros e difíceis de serem obtidos.

d) Planejamento Estratégico

Conforme destacam Lorange e Ross (1996) é considerável a importância do planejamento estratégico e do controle para a implementação de redes interorganizacionais, mas, no entanto, ratificam que essas não são tarefas fáceis de serem implementadas dentro desse formato organizacional.

Numa aliança os processos são contínuos, o que exige que o planejamento estratégico seja realizado de forma diferente da recomendada na literatura sobre estratégia (HAMEL; DOZ, 2000). O processo de planejamento estratégico e controle em uma aliança estratégica envolve quatro aspectos (HAMEL; DOZ, 2000, p. 18):

- fixação de objetivos para a aliança estratégica como um todo;
- desenvolvimento de programas estratégicos para a implementação de objetivos específicos;
- delineamento de táticas para orçamentos relevantes;
- monitoramento contínuo dos resultados, desenvolvimento estratégico a prazos mais longos e proteção das competências principais da empresa.

Independentemente da forma de parceria escolhida, a definição de algumas dessas tarefas como, por exemplo, a fixação dos objetivos estratégicos, pode determinar o sucesso da parceira, uma vez que orienta todas as ações da empresas e do gestor.

Quanto à questão da estrutura de controle e monitoramento em redes interorganizacionais entre pequenas empresas, Grandori e Soda (1995 apud ROEHRS, 2003, p. 12) afirmam que as redes interorganizacionais do tipo consórcios possuem tanto mecanismos de coordenação e de divisão do trabalho entre empresas-organizações, quanto sistemas de controles para o monitoramento dos desempenhos e participações dos diversos membros desse consórcio.

Jerônimo et al (2005) verificaram que a coordenação social e controle são entendidos como relações profundas e estáveis, baseadas em confiança, normas de grupo, reputação e mútuo controle, o que torna desnecessária a existência de códigos de ética, estatutos de rede com atribuições de direitos, deveres e regulamentos internos da rede. A utilização de mecanismos de controle social entre o grupo, como a reputação e rejeição do grupo ao comportamento oportunista, cuja punição é a expulsão da rede. Já o monitoramento, ocorre por meio de controle social (compartilhamento de normas e valores) e de metas para serem cumpridas.

Quanto ao comportamento oportunista, Tálamo (2008) afirma que este foi o fator crítico fundamental que impediu a formação da rede de cooperação empresarial, objeto da pesquisa desenvolvida pelo autor.

e) Qualidade

Com a elevação no nível de consciência e exigência dos clientes em relação à qualidade, ocorre uma evolução de uma dimensão estritamente relacionada ao produto e ao processo operacional, para outra que compreende toda a organização (CHING, 2001).

Segundo Casarotto Filho e Pires (2001) a gestão da qualidade é uma das funções a ser exercida pela entidade que representa a rede interorganizacional. No entanto, satisfazer um cliente não consiste em uma tarefa simples, uma vez que o conceito de qualidade depende da percepção de cada um, sendo, portanto, função da cultura do grupo que se considera (EQUIPE GRIFO, 1995).

A satisfação do cliente poderá variar de positivo a negativo, tendo em consideração a *expectativa* do cliente e a sua *percepção* em relação ao produto. Portanto, a qualidade de um mesmo serviço obterá conceitos diferentes por pessoas diferentes.

Portanto, tanto a qualidade do produto e do processo quanto a satisfação do cliente caracterizam-se como um determinante para o sucesso na gestão da rede interorganizacional, uma vez que essas variáveis colaboram para o resultado da rede.

Após a descrição dos fatores de sucesso e seus determinantes em redes interorganizacionais, apresenta-se no quadro 1, a seguir, o resumo dos fatores de sucesso teóricos e seus determinantes para o sucesso na gestão organizacional e estratégica de redes interorganizacionais:

GESTÃO ORGANIZACIONAL	DETERMINANTE(S) PARA O SUCESSO
CUSTEIO	Redução de custos; e Método de cálculo de preço de venda.
PRECIFICAÇÃO	Percepção do valor do produto pelo cliente ao analisar seu preço.
LUCRATIVIDADE	Maximização dos ganhos para os proprietários.
DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO	Diferenciação pela redução dos custos dos produtos; Investimento de capital dos proprietários; Flexibilidade e agilidade; Gestão descentralizada; Sistemas de informações gerenciais; Inovação tecnológica; e Gestão da produção.
GESTÃO DE PESSOAS	Capacitação dos funcionários; Relacionamento interpessoal; e Capacitação gerencial.
TEMPO	Tempo de espera do cliente; Pontualidade no serviço de pós-venda; e Agilidade de resposta às mudanças ambientais.
AÇÃO GOVERNAMENTAL	Condições gerais da economia.
GESTÃO ESTRATÉGICA	DETERMINANTE(S) PARA O SUCESSO
PLANEJAMENTO DA INTEGRAÇÃO	Estrutura de contratos e documentos formais; Prioridade no atendimento às necessidades da rede; Vinculação dos objetivos estratégicos da rede a orçamentos e recursos; Estrutura de controle; Captação de recursos financeiros em condições favoráveis; Seleção dos participantes; Assessoria às empresas; Clima de consenso e confiança; Sistema de comunicação; e Responsabilidade do gestor da

	rede por atividades especializadas.
RECURSOS ECONOMICO E FINANCEIROS	Obtenção de recursos financeiros em condições favoráveis; Repasse justo de custos e rendimentos; e Vinculação dos objetivos estratégicos da rede a orçamentos e recursos.
GESTÃO DOS RELACIONAMENTOS	Apoio do governo e entidades de fomento; Disseminação de uma filosofia de consenso e confiança; Gestão participativa; Repasse justo dos rendimentos e dos custos; Parcerias com fornecedores; Parcerias com distribuidores; e Parcerias com centros de pesquisa e de desenvolvimento.
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	Planejamento Estratégico; e Acompanhamento das mudanças no mercado.
QUALIDADE	Qualidade do produto e no processo; e Satisfação do cliente.
GESTÃO DAS PESSOAS	Aprendizagem organizacional.

QUADRO 1: Determinantes para o Sucesso na Gestão Organizacional e Estratégica da Rede Interorganizacional.

3 METODOLOGIA

O estudo de caso foi realizado no consórcio de exportação Promotora de Negócios de Exportação (PRONEX), entidade vinculada a Associação de Micro e Pequenas Empresas (AMPE) da cidade de Brusque (SC), e contou com a participação de todas as empresas vinculadas a rede interorganizacional, num total de 25 empresas do setor têxtil, caracterizando, desta forma, uma pesquisa censitária.

A proposta da PRONEX é auxiliar as micro e pequenas empresas do ramo têxtil a exportar seus produtos com segurança e com aportes necessários para gerarem bons negócios. Esse grupo é composto por empresas de diversos seguimentos do setor: camisaria, infantil, moda praia, casual, *sport wear*, *fashion*, *jeans*, *under wear*, *fitness* e pijamas.

Segundo informações da diretoria, a PRONEX visa ajudar os pequenos empresários nos tramites para a exportação; como conhecer mercados, os produtos e segmentos mais procurados pelos importadores, entre outros.

Para a coleta dos dados, foi elaborado um questionário aberto, dividido em três partes: na primeira, foram relacionadas 36 variáveis que consistem nos determinantes para o sucesso identificados na revisão da literatura. Na segunda parte do questionário, são relacionadas sete variáveis com a intenção de obter informações sobre a identificação da empresa e do respondente a fim de traçar um perfil sócio-econômico da empresa e sócio-cultural da respondente. A terceira e última parte, compreende um espaço contendo dez linhas, para que o respondente efetuasse comentários, críticas e sugestões sobre a pesquisa e o questionário, caso julgasse necessário.

A análise estatística dos dados foi realizada em duas etapas: análise descritiva e fatorial dos dados, a partir da utilização do pacote estatístico SPSS, versão 12.0.

Já a análise descritiva dos dados secundários forneceu informações descritivas em tabelas e gráficos com o objetivo de subsidiar a interpretação dos resultados que se subsidiam dos fatores de sucesso extraídos da análise e suas respectivas variáveis.

A *análise fatorial* consiste em uma técnica multivariada de análise, que objetiva a categorização e sumarização de dados. Para Malhotra (2001, p. 504), na análise fatorial, “estudam-se as relações entre conjuntos de muitas variáveis, interrelacionadas, representando-as em termos de alguns fatores fundamentais”. O autor ainda afirma que “a análise fatorial é

uma técnica de interdependência, no sentido de que examinamos todo um conjunto de relações interdependentes”.

Esse estudo das relações interdependentes entre variáveis indica que não há a necessidade de relacionar variáveis dependentes e independentes como no caso de técnicas dependentes, como regressão múltipla e análise discriminante. A análise fatorial ajuda a estabelecer “uma matriz de intercorrelação entre diversas variáveis, nenhuma das quais dependente da outra” (COOPER; SCHLINDLER, 2003, p. 465).

A partir da análise fatorial, foi possível extrair fatores que explicassem as correlações entre o conjunto de determinantes para o sucesso na gestão de redes interorganizacionais entre pequenas empresas. Um fator pode ser definido como “uma dimensão subjacente que explica as correlações entre um conjunto de variáveis” (MALHOTRA, 2001, p. 504).

4 RESULTADOS DA PESQUISA

De acordo com a análise descritiva dos dados da pesquisa, observou-se que o objeto de estudo é composto na sua maioria por microempresas (51,6%) e empresas de pequeno porte (45,2%), segundo classificação do porte pelo número de empregados. Essa constatação vai ao encontro do que foi estabelecido por Santos e Varvakis (1999, p.12), sobre a importância da formação de redes para as pequenas empresas. Segundo os autores a adesão de uma pequena empresa a uma rede interorganizacional “além de garantir a sobrevivência [...], as tornam capazes de competir com as grandes organizações, sem perder as características que as valorizam, como a flexibilidade e a agilidade”. A análise do faturamento permitiu verificar que 38,7% das empresas apresentaram faturamento anual entre R\$ 120.000,01 e R\$ 500.000,00. Das empresas participantes da pesquisa, 51,6% delas possuem entre 6 e 15 anos de existência.

Outro dado importante demonstrado pela análise dos resultados da pesquisa foi que em 35,5% das empresas que constituem a rede interorganizacional há algum grau de parentesco entre os membros da empresa. Sobre a análise da variável tempo de adesão das empresas a rede interorganizacional, observou-se que 87,1% dos respondentes afirmaram participar no máximo há dois anos da rede, enquanto que 12,9% declararam que suas empresas participam da rede a mais de dois anos, ou seja, há um período de tempo superior ao de existência da rede.

A reestruturação de novos fatores de sucesso a partir dos determinantes para o sucesso existentes, de forma aleatória e não intencional, gerou os seguintes fatores de sucesso para a gestão organizacional da rede interorganizacional: gestão das pessoas e dos processos, custeio e lucratividade, condições econômico-financeira de curto prazo. Quanto à gestão estratégica da rede, emergiram os fatores de sucesso: planejamento da integração, gestão dos relacionamentos e formação da parceria, eficácia, e controle estratégico de gestão.

A seguir, o quadro 2 apresenta os fatores de sucesso originados do reagrupamento dos determinantes para o sucesso na gestão de redes interorganizacionais que foram interpretados pela autora a partir dos resultados da análise fatorial.

GESTÃO ORGANIZACIONAL	GESTÃO ESTRATÉGICA
Fatores de Sucesso e seus Determinantes	Fatores de Sucesso e seus Determinantes
1. Gestão de Pessoas e de Processos a) Relacionamento Interpessoal b) Capacitação Gerencial c) Flexibilidade e Agilidade Organizacional d) Capacitação dos funcionários e) Gestão descentralizada	1. Gestão dos Relacionamentos e Formalização da Parceria a) Apoio do governo e entidades de fomento b) Assessoria às empresas parceiras c) Clima de consenso e confiança d) Gestão participativa e) Captação de recursos financeiros em

f) Sistemas de Informações gerenciais g) Pontualidade no serviço pós-venda h) Gestão da Produção i) Maximização dos lucros j) Inovação Tecnológica k) Percepção do valor do produto pelo cliente ao analisar seu preço de venda	condições favoráveis f) Qualidade do produto e processo g) Planejamento estratégico h) Parcerias com centros de pesquisa e desenvolvimento i) Seleção dos Participantes
2. Custeio e Lucratividade a) Tempo de Espera do Cliente b) Diferenciação pela redução dos custos dos Produtos c) Redução dos custos d) Método de Cálculo pelo preço de venda e) Agilidade de Resposta das empresas às mudanças ambientais	2. Aprendizagem e Eficácia a) Satisfação do cliente externo b) Sistema de comunicação c) Acompanhamento das mudanças no mercado d) Responsabilidade do gestor do consórcio por atividades especializadas e) Repasse justo de custos e rendimentos f) Parceria com fornecedores e distribuidores g) Aprendizagem Organizacional
3. Condições Econômico-financeiras de curto prazo a) Investimento de Capital dos proprietários b) Condições gerais da economia	3. Planejamento da Integração a) Prioridade no atendimento às necessidades da rede b) Vinculação dos objetivos estratégicos da rede a orçamentos e recursos c) Estrutura de Contratos e documentos formais 4. Controle Estratégico de Gestão a) Estrutura de controle b) Disseminação da filosofia da cooperação

QUADRO 2: Fatores de Sucesso e seus Determinantes na Gestão da Rede Interorganizacional.

Ao observarmos o quadro 2, constata-se que a realização do trabalho de pesquisa destacou a importância do planejamento da integração para o sucesso na gestão da rede, uma vez que esse processo irá definir aspectos importantes como, por exemplo, a estrutura formal da rede e garantia no atendimento das suas necessidades em relação a diversos recursos.

Observa-se ainda, que a atenção destinada pelos dirigentes à questão da gestão dos relacionamentos internos e externos a rede interorganizacional, foi destacada uma vez dessa integração dependerá o futuro da rede.

Também foram ressaltadas a importância da implementação de um sistema de controle de gestão em redes interorganizacionais, partindo da utilização de itens sócio-comportamentais, como por exemplo, pela utilização da cultura organizacional.

A necessidade de monitoramento e redução dos custos operacionais, importante em qualquer modelo organizacional, também foi destacada. No entanto, houve o destaque para a importância de se mensurar e reduzir os custos da qualidade, relacionados principalmente, a satisfação do cliente externo, por ser considerado uma medida da eficiência organizacional.

Nos resultados foi destacada ainda, a importância do investimento dos sócios das empresas na rede, como forma de garantir a consecução dos objetivos da rede, ou seja, a obtenção de capital de giro próprio, para o sucesso na gestão estratégica da rede.

A aprendizagem tanto nas empresas, individualmente, quanto no grupo, é um dos fatores de sucesso apresentados neste trabalho. Com certeza, esse é um dos maiores ganhos em uma parceria. No entanto, para favorecer essa aprendizagem é necessário implementar e utilizar sistemas que favoreçam a propagação da informação e a criação e difusão do conhecimento, conforme destaca dentre os fatores de sucesso apresentados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi identificar os fatores de sucesso em redes interorganizacionais e os seus resultados podem subsidiar outros estudos para determinar o sucesso no processo de gestão de redes interorganizacionais brasileiras, especificamente aquelas formadas por pequenos empreendimentos, tendo em vista que foram contempladas as dimensões organizacional e estratégica da gestão.

Assim, analisando-se a estrutura do quadro referencial proposto, pode-se afirmar que o estudo realizado:

- apresenta diversos fatores relacionados as dimensões organizacional e estratégica da gestão em redes interorganizacionais, possibilitando aos gestores da rede e das empresas parceiras analisar e replicar esses fatores de sucesso dentro do contexto da rede da qual participam;
- ressalta a importância das pessoas para o sucesso na gestão da rede, uma vez que esses são agentes determinantes no processo de flexibilidade e agilidade organizacional e de aprendizagem da rede interorganizational.
- reforça a importância da atenção destinada pelos dirigentes a questão da gestão dos relacionamentos internos e externos à rede interorganizational.
- alerta para a necessidade em se implementar o controle estratégico de gestão em redes interorganizacionais, partindo da utilização de itens sócio-comportamentais, como a cultura organizacional;
- destaca a necessidade de monitoramento e redução dos custos da qualidade relacionados tanto a falhas internas quanto a falhas externas à rede interorganizational;
- enfatiza a relevância, para o sucesso na gestão estratégica da rede, do desenvolvimento da aprendizagem tanto nas empresas, individualmente, quanto no grupo, discorrendo sobre a necessidade de se implementar e utilizar sistemas que favoreçam a propagação da informação e a criação e difusão do conhecimento.

Vale ressaltar que o estudo apresenta limitações, uma vez que a gestão de uma organização compreende diversas dimensões e o quadro referencial proposto não é definitivo. Considerando-se que os resultados decorrentes de um processo colaborativo ocorrem geralmente, em médio e em longo prazo, a determinação dos fatores de sucesso e seus determinantes para o sucesso na gestão de redes interorganizacionais gerado a partir da análise fatorial foi baseada unicamente na opinião dos gestores das empresas parceiras e da rede, sem que houvesse a investigação de relatórios e demais documentos que ratifique o impacto desses fatores de sucesso nos resultados das empresas parceiras e da rede interorganizational.

Diante da identificação das contribuições e das limitações deste estudo, recomenda-se a realização de novas pesquisas sobre o tema incluindo outras dimensões da gestão e outros critérios, como por exemplo, o ciclo de vida das pequenas empresas parceiras; a continuação do estudo realizando, no entanto, um paralelo com os resultados obtidos pela rede ao longo de sua existência; o aprofundamento do estudo tanto em relação a itens da gestão organizacional como da gestão estratégica; a sua replicação em um número maior de redes interorganizacionais a fim ampliar o horizonte de análise dos fatores.

REFERÊNCIAS

- AMATO NETO, J. **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais**: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.
- BATMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

- BAUMEIER, A. **Fatores de Vantagem Competitiva em Sistemas de Distribuição Varejista com foco em Redes Cooperativas e Franchising**: um estudo exploratório. 2002, 182 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.
- CÂNDIDO, G. A. **Fatores Determinantes de Sucesso no Processo de Formação, Desenvolvimento e Manutenção de Redes Interorganizacionais do Tipo Agrupamento Industrial entre Pequenas e Médias Empresas**: um estudo comparativo de experiências brasileiras. 2001, 346 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.
- CARREIRA, S. S. **Análise dos Fatores de Sucesso das Empresas no Ramo de Confecções na Região Noroeste do Paraná – “Corredor da Moda” período 1990 a 2000**. 2001, 144 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHING, H. Y. **Gestão Baseada em Custeio por Atividades**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. São Paulo: Bookman, 2003.
- COSTA, A. A. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- DEGEN, Ronald. **O Empreendedor**. 8. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- DELLAGNELO, E. H. L. **Novas Formas Organizacionais: ruptura com o modelo burocrático?** 2000, 179 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- EQUPE GRIFO. **Iniciando os conceitos da Qualidade Total**. Série Qualidade Brasil. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.
- GONÇALVES, A. Pesquisa revela causas da mortalidade de empresas. **Revista Empreender**. v. 10, n. 119., set./ 2004.
- HAMEL, G; DOZ, Y. L. **A Vantagem das Alianças**: a arte de criar valor através de parcerias. São Paulo: Qualitymark, 2000.
- HARBISON, J. R; PEKAR JR., P. **Alianças Estratégicas**. Futura: São Paulo, 1999.
- HERRING, J. P. **Producing CTI that Meets Management Needs and Expectations**. SCIP Competitive echnology Intelligence Symposium. Boston, 1997.
- JERÔNIMO, F. B.; PEDROSO, E. A.; FENSTERSEIFER; J. E.; SILVA, T. N. **Redes de Cooperação e Mecanismos de Coordenação**: a experiência da rede formada por sete sociedades cooperativas no Rio Grande do Sul. In: Jornadas de História Regional Comparada, 2005, Porto Alegre. Anais... [CD-ROM]
- LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LORANGE, P., ROOS, J. **Alianças estratégicas**: formação, implementação e evolução. Atlas: São Paulo, 1996.
- MACEDO-SOARES, T.D. L. V. A. PITASSI C. Redes Estratégicas Virtuais: fatores críticos de sucesso. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro. v. 7, 2003. p. 75-99. Edição Especial.

- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: 2001.
- MALUCHE, M. A. **Modelo de Controle de Gestão para a Pequena Empresa como garantia da Qualidade**. 2000, 241 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.
- MÜLLER, G. R. **Fatores que Determinam o Sucesso de Cursos de Graduação**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.
- ORSATTO, C. H. **A Formulação das Estratégias da Empresa em um Ambiente de Aglomeração Industrial**. 2002. 253 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- PARK, S. H. Managing Na Interorganizational Network: A Framework of the Institutional Mechanism for Network Control. **Organization Studies**, v. 17, n. 5, 1996, p. 195-824.
- RESNIK, P. **A Bíblia da Pequena Empresa**. Makron Books do Brasil. São Paulo: Editora Ltda., 1990.
- ROEHRS, A. A. **Associativismo Empresarial**: um estudo de caso sobre o projeto empreender – no Paraná e em Marechal Cândido Rondon. 2003, 196 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.
- SANTOS, L. C.; VARVAKIS, G. Redes de Pequenas e Médias Empresas: organizações virtuais vs. clusters. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife-PE. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.
- SILVA, A. B. Globalização, Tecnologia e Informação: a tríade que desafia a administração. Brasília, **Revista Brasileira de Administração**, v. 22, p. 10-19, jul. 1998.
- SILVA, A. B. Sistemas Organizacionais em Ambientes Turbulentos. In: STAREC, C.; BEZERRA, J. (Org.). **Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- SOLOMON, S. **A Grande Importância da Pequena Empresa**. Rio de Janeiro: Nófica, 1986.
- SYDOW, J.; WINDELET, A. Organizing and evaluation interfere networks: a structurationist perspective on network process and effectiveness. **Organization Science**, v. 9, n. 3, may-June 1998, p. 265-284.
- TÁLAMO, J. R. **Formação e Gestão de Rede de Cooperação Empresarial**. Tese de Doutorado. Escola Politécnica da USP. Departamento de Engenharia de Produção. São Paulo, 2008, 233p.
- TECHEMAYER, C. A.; E. A. PEDROZO, O Processo de Formação e Gestão de Alianças Estratégicas: proposta de um modelo de análise In: 26º. Encontro Anual da ANPAD, 2002, Salvador. **Anais...** [CD-ROM].
- WHIPPLE, J. M.; FRANKEL, R. Strategic Alliances Success Factors. **Journal of Supply Chain Management**; summer 2000; 36, 3; ABI/INFORM Global.
- ZACCARELLI, S. B.; TELLES, R.; SIQUEIRA, J. P. L.; BOAVENTURA, J. M. G.; DONAIRE, D. **Clusters e Redes de Negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios**. São Paulo: Atlas, 2008.