

Avaliação de desempenho em redes de empresas

Douglas Wegner (UNISC/UFSC) - dwegner@unisc.br
Luciane Vandréia Dahmer (UNISC) - ldahmer@unisc.br

Resumo:

Apesar do crescente interesse acadêmico por novas estruturas e arranjos organizacionais, tais como redes horizontais entre pequenas empresas, existem poucos instrumentos pontuais adaptados para a gestão de tais modelos. Um exemplo dessa carência é a inexistência de ferramentas para avaliar a evolução e o nível de sucesso das redes de empresas. Embora a avaliação do desempenho organizacional seja uma preocupação relativamente antiga no mundo dos negócios, faltam modelos específicos para o caso das redes de empresas. Nesse sentido, este artigo tem como objetivo central a elaboração de uma proposta metodológica para a avaliação de redes horizontais entre pequenas empresas. Partindo de um plano teórico sugere-se, inicialmente, um conjunto de fatores de avaliação de caráter quantitativo e qualitativo, para posterior adaptação e aplicação a uma rede de empresas selecionada. Dado o caráter de coletividade e sinergia das redes de empresas, deve-se ressaltar a importância dos fatores qualitativos, envolvendo, por exemplo, a coesão do grupo, sua organização interna e a capacidade de análise e planejamento estratégico, além de fatores quantitativos ligados à performance financeira.

Palavras-chave: redes de empresas, avaliação de desempenho, indicadores de desempenho

1. Introdução

O dinamismo no mercado é seguramente um dos principais fatores indutores de competitividade. Ao estimular investimentos, mercados dinâmicos asseguram uma taxa elevada de renovação de equipamentos e métodos de produção que, ao lado das economias de escala e escopo naturalmente absorvidas por empresas que se expandem, propiciam crescimento sustentado da produtividade industrial.

Na atualidade, as pequenas e médias empresas, quando competitivas em condições de mercado, têm papel decisivo no crescimento da economia. Localizadas num ambiente econômico com externalidades, elas não constituem uma empresa de menor escala, mas sim uma unidade de produção flexível e inovadora, que realiza atividades em colaboração com outras empresas parceiras do mesmo porte.

Nos setores de menor intensidade de capital, a solução adotada em face do aumento dos gastos competitivos em P & D, formação de mão-de-obra, aperfeiçoamento gerencial, entre outros, tem levado à formação de redes cooperativas horizontais. Embora possam assumir na prática uma multiplicidade de formas institucionais, a tônica desses arranjos é propiciar, através da melhor divisão de trabalho, uma maior eficiência empresarial ou, através do compartilhamento, a disponibilização de recursos produtivos essenciais para a operação em condições competitivas, aos quais as empresas isoladamente não poderiam ter acesso.

Esse é tipicamente o caso de pequenas e médias empresas, que buscam a geração de economias de aglomeração por meio da constituição de pólos regionais de produção, muitas vezes com o apoio do Estado. A aglutinação setorial tem se mostrado um mecanismo eficiente para favorecer o acesso, normalmente problemático, a equipamentos sofisticados, serviços tecnológicos e de formação profissional, estruturas comerciais de compra de insumos e venda de produtos eficientes, entre outros.

A formação de redes de empresas permite enfrentar o aumento da complexidade tecnológica e dos custos das atividades de pesquisa à medida que estas se avizinham da fronteira do conhecimento científico. Seja buscando somar capacitações, seja visando diminuir riscos ou ambos, a formação de alianças estratégicas entre empresas para o desenvolvimento conjunto de P & D, a chamada pesquisa cooperativa, vem se intensificando nos últimos anos.

Muitas redes já se encontram consolidadas no mercado, porém não se tem conhecimento de uma ferramenta que realmente avalie seu desempenho a partir do trabalho em redes horizontais. Diante disso, esse artigo tem como proposta apresentar uma nova ferramenta para avaliação de desempenho em redes de empresas, através de indicadores individuais de desempenho, indicadores externos de desempenho coletivo e indicadores internos do desempenho coletivo.

2. Redes de empresas: alternativa estratégica para micro e pequenas empresas

A modificação dos padrões de competição trouxe uma nova realidade a todas as empresas, independente do seu tamanho e localização. Tanto as multinacionais com subsidiárias em mais de uma dezena de países quanto a mercearia do bairro sentiram as alterações substanciais na competição pelo mercado em períodos recentes. Nesse novo cenário, nem mesmo a integração vertical e a produção em massa chegam a ser uma vantagem, mas, pelo contrário, podem ser um problema quando o consumidor atinge um alto nível de exigência e novos concorrentes baseados na tecnologia da informação chegam rapidamente ao mercado (WIND E MAIN, 2002).

Para as pequenas empresas, esse novo contexto representa ao mesmo tempo uma ameaça quanto uma oportunidade. Muitas delas, por exemplo, perceberam tarde demais que seu mercado antes cativo agora era alvo de concorrentes externos maiores ou mais organizados. Porém, outras entenderam que a nova realidade globalizada e interconectada poderia oferecer novas oportunidades, como novos mercados e novos negócios, até mesmo no exterior.

Nesse sentido, micro e pequenas empresas têm optado em número cada vez maior pela constituição de redes com outras empresas do setor, visando o fortalecimento da sua competitividade e a possibilidade de enfrentar os novos concorrentes em melhores condições de competição. Essas redes de empresas são, de acordo com Ceglie e Dini (1999), grupos de firmas que cooperam no desenvolvimento conjunto de um projeto, complementando-se umas às outras e especializando-se para superar problemas comuns, adquirir eficiência coletiva e penetrar novos mercados.

Para Cândido e Abreu (2000), pode-se definir uma rede organizacional como uma estrutura na qual participam empresas que, devido a limitações de tamanho ou estrutura não podem assegurar (isoladamente) as devidas condições de sobrevivência e desenvolvimento, sendo formadas por uma estrutura celular não rigorosa e por atividades que introduzem constantemente novos materiais e elementos. Isto é, as redes permitem às empresas a superação do individualismo e a busca da eficiência coletiva, como forma de tornar-se e manter-se competitivo.

Diversos autores (CASAROTTO E PIRES, 1998; GRANDORI E SODA, 1995; ERNST, 1994) oferecem tipologias distintas para classificar as redes de empresas, de acordo com a forma como estão estruturadas e as relações que os atores mantêm entre si. Casarotto e Pires (1998), por exemplo, classificam as redes em dois grandes grupos: redes *top-down* e redes flexíveis de pequenas e médias empresas. O primeiro grupo (redes *top-down*) caracteriza-se por uma situação na qual a pequena empresa torna-se fornecedora ou até mesmo subfornecedora de uma empresa-mãe, como no caso das indústrias automobilísticas ou na estrutura dos Chaebols sul-coreanos (NADVI, 1995).

Por outro lado, as redes flexíveis de pequenas empresas são descritas por Casarotto e Pires (1998) como grupos de pequenas empresas que unem-se por um consórcio com objetivos amplos ou mais restritos, permitindo ao mesmo tempo escala e flexibilidade, valorização de marcas, comercialização ou aquisição conjunta de produtos, entre outros. São exemplos bem sucedidos de redes flexíveis os casos da Terceira Itália (AMATO NETO, 2000; PUTNAM, 2000), do oeste da Alemanha, no Chile e na Argentina (AMATO NETO, 2000).

A partir das definições sugeridas por Casarotto e Pires (1998), este trabalho objetiva propor uma metodologia para a avaliação do desempenho de redes flexíveis de pequenas empresas, também denominadas redes horizontais entre pequenas empresas. Entre os benefícios auferidos por essas redes de empresas destacam-se a aprendizagem, legitimação e *status*, além das vantagens econômicas (PODOLNY E PAGE, 1998). Isto é, os participantes conseguem negociar condições melhores com fornecedores e clientes, realizam divulgação conjunta, abrem novos mercados ou desenvolvem novos produtos, além de obter vantagens relacionadas à troca de informações e à aprendizagem em grupo.

3. Avaliação de desempenho organizacional

Toda e qualquer organização empresarial é constituída visando sempre o alcance de determinados objetivos, sejam eles sociais e/ou econômicos. Portanto, faz sentido que uma preocupação básica de qualquer administrador seja a de encontrar indicadores de desempenho e ferramentas de avaliação adequadas, que permitam comparar o desempenho esperado e o alcançado pelas empresas. Em outras palavras, nenhuma organização pode abrir mão de avaliar os resultados alcançados, sob pena de desconhecer a verdadeira eficiência e eficácia das estratégias adotadas. Portanto, avaliar o desempenho permite à organização analisar o seu próprio desempenho no decorrer do tempo, seu desempenho atual em relação ao passado e projeções de resultados futuros.

No âmbito financeiro, a contabilidade pode ser considerada como uma ferramenta para o acompanhamento e avaliação do desempenho organizacional, visto que oferece informações relativas a custos, investimentos e resultados obtidos. Entretanto, Kaplan e Norton (1992) ressaltam muito bem que a contabilidade nem sempre é uma ferramenta adequada à gestão das organizações, por vários motivos. Entre eles pode-se citar a inexatidão das informações prestadas e, acima de tudo, a falta de informações sobre várias outras dimensões fundamentais à gestão empresarial, tais como a satisfação dos clientes, falhas em processos, imagem da empresa no mercado, etc.

Segundo Laurindo e Carvalho (2003), a necessidade de medir objetivos não-financeiros e relacioná-los ao desempenho das organizações cresceu nos últimos anos. Os métodos de medição tradicionais sempre priorizaram as medições financeiro-contábeis, que não consideram os ativos intangíveis, elementos fundamentais no ambiente competitivo atual. Os ativos intangíveis, tais como o relacionamento com os clientes, a habilidade e o conhecimento dos empregados, a tecnologia da informação e uma cultura corporativa que encoraje a inovação e a melhoria contínua, apesar de terem se tornado fonte de vantagem competitiva, não eram contemplados pelas ferramentas tradicionais, pois os ativos intangíveis dependem do contexto da organização e da sua estratégia.

O BSC – Balanced Scorecard vem sendo utilizado por grandes corporações mundiais e tem despertado bastante interesse nas empresas brasileiras. Foi desenvolvido por Kaplan e Norton (1992) na busca de apreender toda a complexidade existente na avaliação de desempenho organizacional. O BSC é um sistema de gestão estratégica que utiliza indicadores de desempenho organizados em torno de quatro perspectivas (SERRA, 2003). Na perspectiva financeira as empresas, em geral, trabalham com três temas: crescimento da receita e mix,

redução de custos/melhoria da produtividade e utilização dos ativos/estratégia de investimento.

Na perspectiva do cliente uma série de medidas genéricas como satisfação dos clientes, retenção dos mesmos, conquista de novos clientes, lucratividade do cliente e parcela de mercado nos segmentos-alvo se fazem necessárias. A perspectiva dos processos internos permite identificar os processos críticos, nos quais a unidade de negócio deve se superar. Já a perspectiva de aprendizado e crescimento identifica a infra-estrutura que a organização precisa construir para criar em longo prazo o aprendizado e o crescimento que são requeridos para atingir os objetivos em outras perspectivas. Há três pontos básicos para a definição das medidas de aprendizado e crescimento: pessoal, sistemas e procedimentos.

Mais especificamente no caso das redes de empresas, a problemática da avaliação de desempenho precisa ser analisada considerando-se a existência de um contexto em que a individualidade das empresas convive com a coletividade da rede. Não só as empresas que participam da rede precisam utilizar indicadores para a sua avaliação, como também a própria rede (mesmo sendo uma entidade não-formalizada) precisa ser corretamente avaliada, já que as duas dimensões se inter-relacionam e se modificam mutuamente. Entre outras coisas, deve-se considerar que: (a) embora haja um desempenho coletivo da rede, as empresas participantes se mantêm autônomas e sem vínculos financeiros; (b) não existem mensurações contábeis para o conjunto da rede (o sujeito coletivo), mas exclusivamente para as empresas individuais; (c) embora a participação na rede sempre tenha por objetivo o benefício econômico final, a medida do sucesso da rede precisa envolver fatores qualitativos.

Como ressaltam Cardoso, Alvarez e Caulliraux (2002), as redes de organizações são formas organizacionais que buscam a obtenção de melhores resultados globais para um conjunto de empresas e não para cada uma individualmente, através da coordenação do trabalho e do aproveitamento sistêmico de recursos existentes nas empresas que compõem a rede. Isso equivale a dizer que, embora a avaliação individual das empresas seja importante, a eficiência coletiva também tem um papel preponderante. Uma rede cuja competitividade individual dos participantes tenha aumentado em determinado período, mas na qual há uma gradativa deterioração na qualidade dos relacionamentos, por exemplo, tende a gerar resultados negativos no futuro, sem que esse cenário seja adequadamente percebido simplesmente pela avaliação individual das empresas.

Além disso, Cardoso, Alvarez e Caulliraux (2002) deixam claro que na rede é o conjunto de organizações que desempenha funções compartilhadas, de maneira que se acentuam as relações de dependência e de interligações entre as empresas. Isso significa que, de certa forma, a qualidade das ligações entre as empresas é tão ou mais importante do que exclusivamente o compartilhamento de recursos e funções entre os participantes. Essa afirmação vem ao encontro do postulado por Alvarez (1994), segundo o qual as diferenças de performance entre empresas e blocos estratégicos não resultam apenas de capacidades estratégicas obtidas por meio de *links* entre os agentes, mas também dos relacionamentos e das habilidades em gerenciar redes interorganizacionais.

O próprio planejamento estratégico poderia ser uma forma de avaliação de desempenho, sendo que o BSC seria a forma de se acompanhar todas as ações do planejamento antes desenvolvido, seus objetivos e suas estratégias.

4. Aspectos metodológicos

O objetivo desse trabalho é propor uma nova metodologia de desempenho de redes de empresas. Inicialmente este trabalho de pesquisa pode ser classificado como uma pesquisa exploratória devido a sua flexibilidade e versatilidade com respeito aos métodos. De acordo

com Malhotra (2001), a pesquisa exploratória é aquela que visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva, quando pouco ou nada se conhece sobre o tema ou quando se tem uma noção muito vaga do problema de pesquisa.

Mattar (2000) destaca alguns métodos que podem ser usados na pesquisa exploratória, tais como: levantamento em fontes secundárias – compreende levantamentos bibliográficos, documentais, estatísticos e de pesquisas já realizadas; levantamento de experiências – compreende a abordagem à pessoas que acumulam experiências e conhecimentos sobre o tema em estudo; estudo de caso selecionados – pode envolver exame de registros existentes, observação da ocorrência do fato, entrevistas estruturadas e não-estruturadas; observação informal – compreende a observação de objetos, comportamentos e fatos de interesse para o problema em estudo.

Assim, neste trabalho foi realizada uma pesquisa do tipo exploratória e qualitativa, devido a necessidade de buscar maior conhecimento sobre o tema, através de levantamentos bibliográficos em fontes secundárias, levantamento de experiências e observação informal. É importante ressaltar que este artigo se refere à primeira etapa de um projeto de pesquisa referente à avaliação do desempenho de redes de empresas. A aplicação do modelo proposto e sua reavaliação por parte dos empresários participantes de redes interorganizacionais faz parte das etapas seguintes da pesquisa.

5. Avaliação de desempenho em redes de empresas: uma nova proposta

Liczbinski e Bittencourt (2003), analisando a importância da avaliação de desempenho também nas redes de empresas, sugerem que sejam utilizadas principalmente informações contábeis para essa finalidade. Entretanto, os próprios autores reconhecem que os pequenos negócios normalmente não possuem sistemas de informações a respeito de suas atividades, do seu desempenho, dos seus parceiros e outros indicadores que mereçam ser avaliados. Mesmo assim, sugerem que o sucesso das redes de cooperação seja avaliado sob três óticas distintas:

- O sucesso financeiro individual de cada uma das empresas componentes da rede;
- O sucesso da rede em termos financeiros e de aumento de competitividade; e,
- O sucesso da rede sob o ponto de vista social, enquanto entidade responsável pelo desenvolvimento local.

Como fonte de informações para o conjunto de indicadores do modelo, Liczbinski e Bittencourt (2003) sugerem que as mesmas sejam obtidas da contabilidade das empresas específicas, dos controles da rede, de pesquisas de mercado e, até mesmo, das prefeituras onde as empresas da rede estão instaladas (arrecadação de impostos).

O modelo é passível de críticas à medida que ignora dimensões importantes para o desenvolvimento das redes de empresas, dimensões estas notadamente relacionadas a fatores qualitativos. Liczbinski e Bittencourt (2003) não sugerem, por exemplo, qualquer tipo de avaliação referente às relações entre os participantes da rede, um aspecto fundamental e possivelmente tão relevante quanto o resultado financeiro de curto prazo. Além disso, deve-se lembrar que as redes de empresas existentes são, em sua maioria, formadas por empresas de pequeno porte (como os próprios autores argumentam), que em geral desconhecem o uso da contabilidade para fins gerenciais ou nem mesmo possuem informações contábeis suficientemente fidedignas.

Outro modelo utilizado para a avaliação do desempenho das redes de empresas é comentado por Russo (2002). Segundo esse autor, a United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), agência da Organização das Nações Unidas (ONU) para o desenvolvimento

econômico, parte de uma matriz composta por sete indicadores quantitativos e qualitativos para a avaliação do desempenho e da evolução na constituição de uma rede de empresas. Esse modelo, denominado Network Evaluation Tool (NET), baseia-se nos seguintes indicadores:

- Fatores quantitativos: performance econômica das empresas que participam da rede;
- Fatores qualitativos: coesão do grupo, organização interna, capacidade de análise estratégica, capacidade de planejamento estratégico, reestruturação da produção e capacidade de conexão ao ambiente institucional.

A elaboração de uma nova metodologia para a avaliação do desempenho de redes de empresas, ao mesmo tempo em que se faz necessária, exige uma nova visão a respeito desse tipo de empreendimento coletivo. Mesmo que, em última análise, os relacionamentos interorganizacionais tenham sempre objetivos econômicos, essa não pode ser a única medida para o desempenho de uma rede de empresas. Como já foi ressaltado anteriormente, por tratar-se de um empreendimento coletivo, a avaliação da rede precisa incluir também indicadores relacionados à colaboração e cooperação do grupo.

Poderia-se afirmar ainda que a utilização exclusiva de informações contábeis serve apenas para medir o desempenho passado da rede, sem qualquer projeção clara sobre o desempenho futuro. Assim, têm-se argumentos suficientes para a elaboração de uma nova proposta que, se não oferece números exatos, inclui perspectivas para o desempenho da rede de empresas no futuro e permite, inclusive, mudanças de estratégia ou correções de rota.

Assim, quais seriam os indicadores adequados para a avaliação do desempenho de uma rede de empresas? Considerando-se as sugestões propostas e agregando novas variáveis, poder-se-ia elaborar um modelo com as seguintes dimensões e formas de operacionalização (Figura 1):

- **Indicadores individuais de desempenho:** relacionados à evolução do desempenho individual das empresas participantes da rede, como faturamento, lucro operacional, despesas com a participação na rede, redução de custos, rentabilidade, etc.

A operacionalização destes indicadores se dá especialmente através da coleta de informações na contabilidade das empresas específicas e, eventualmente, nos registros de controle da própria rede de empresas.

- **Indicadores externos do desempenho coletivo:** imagem da rede de empresas no mercado junto a clientes e fornecedores, reconhecimento da marca, confiabilidade perante o mercado, etc.

Trata-se de indicadores cuja operacionalização deve ser feita, necessariamente por pesquisas de mercado (com clientes, fornecedores e comunidade) definidas pela rede de empresas, de acordo com o âmbito (municipal, regional, estadual ou nacional) desejado.

- **Indicadores internos do desempenho coletivo:** coesão do grupo, existência de objetivos comuns, coordenação e liderança, capacidade de planejamento estratégico, processos de aprendizado.

A operacionalização destes indicadores é realizada através de pesquisas sobre a percepção dos empresários participantes da rede de empresas, indicando a evolução/involução das variáveis selecionadas.

Mesmo com a proposição de um modelo mais adequado à realidade das redes de empresas (contemplando variáveis quantitativas e qualitativas), deve-se ressaltar que continua sendo indispensável às empresas individuais utilizar outras medidas de desempenho, além das propostas no modelo. A avaliação dos processos de trabalho e o resultado das políticas de recursos humanos, para citar dois exemplos, são indicadores fundamentais para as empresas.

Essas e outras medidas não fazem parte do modelo proposto simplesmente porque dizem respeito à gestão individual das empresas e sua inclusão poderia desvirtuar a finalidade do modelo, qual seja a de avaliar o desempenho da rede enquanto mecanismo de organização coletiva.



Fonte: proposição dos autores.

Figura 1: Avaliação do desempenho de redes de empresas (dimensões, indicadores e fontes de informações).

Além disso, é certo que os indicadores a serem utilizados devem ser adaptados à realidade de cada rede de empresas e, acima de tudo, aos objetivos que a rede se propõe. Luitz e Rebelato (2003) alertam que a validade da estrutura de indicadores de desempenho está, justamente, no fato de que ela esteja alinhada à estratégia organizacional, sob pena de fornecer informações inúteis. Por último, cabe lembrar que a utilização de variáveis relacionadas ao sucesso da rede do ponto de vista social, conforme sugestão de Liczbinski e Bittencourt (2003), pode ser feita como uma forma de marketing social, ressaltando o número de empregos gerados pelas empresas participantes e o retorno em tributos para o município.

6. Considerações finais

O controle – ou avaliação de desempenho – é uma das funções básicas da Administração, assim como o Planejamento, a Organização e a Direção. Assim, é fundamental que seja utilizado pelas organizações como ferramenta de gestão e de reavaliação das estratégias e ações planejadas, permitindo confirmar a correção dessas estratégias ou replanejá-las. No caso das redes de empresas, a avaliação de desempenho também assume um papel importante, à medida que indica os avanços obtidos pelo grupo de empresas ou então as deficiências que o grupo ainda precisa superar.

Em geral, tanto organizações individuais como as próprias redes de empresas, têm se utilizado exclusivamente de indicadores financeiros de desempenho, a maioria deles proveniente de informações contábeis, nem sempre exatas ou completas. Como resposta a essa dificuldade, algumas empresas já estão utilizando o Balanced Scorecard como ferramenta para avaliação de desempenho, utilizando medidas financeiras e não-financeiras. Mesmo assim, é importante destacar que essas ferramentas (inclusive o BSC) estão formatadas para organizações individuais – com seus próprios dados e indicadores – e não para redes de empresas como as que estão surgindo em número crescente.

Este artigo teve como objetivo propor um novo modelo de avaliação de desempenho para redes interorganizacionais, partindo de três perspectivas: indicadores individuais de

desempenho; indicadores externos do desempenho coletivo; e indicadores internos do desempenho coletivo. Com base nessas perspectivas, acredita-se que as redes de empresas tenham uma ferramenta mais adequada à sua realidade, capaz de oferecer melhores condições para a avaliação do grupo de empresas. Deve-se reiterar que este artigo faz parte de uma pesquisa mais ampla, em cujas etapas subsequentes o modelo apresentado será testado e reavaliado conforme a necessidade das redes de empresas participantes do estudo.

Referências bibliográficas

- AGAS. Associação Gaúcha de Supermercados. Site institucional. Disponível em <<http://agas.com.br>>. Acesso em 10 dez 2003.
- AMATO NETO, João. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais*. São Paulo: Atlas, 2000.
- ALVAREZ, José Luiz. *Networks versus bureaucracies: the governance and structure of the organizations of the future*. Madrid: IESE, 1994.
- CÂNDIDO, G.A.; ABREU, A.F. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. In: *Anais ENANPAD*, 24, 2000. Florianópolis.
- CARDOSO, V.C.; ALVAREZ, R.R.; CAULLIRAUX, H.M. *Gestão de competências em redes de organizações: discussões teóricas e metodológicas acerca da problemática envolvida em projetos de avaliação*. ENANPAD, 2002.
- CASAROTTO Fº, N; PIRES, L.H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local*. São Paulo: Atlas, 1998.
- CEGLIE, G.; DINI, M. *SME cluster and network development in developing countries: the experience of UNIDO*. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), 1999.
- ERNST, D. *Inter-firm networks and market structure: driving forces, barriers and patterns of control*. Los Angeles: University of California, 1994.
- GRANDORI; SODA. *Inter-firm network: antecedents, mechanisms and forms*. Organization Studies, 1995.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *The balanced scorecard – measures that drive performance*. Harvard Business Review, 1992.
- LAURINDO, Fernando J.B.; CARVALHO, Marly Monteiro de. *Estratégias para a competitividade*. São Paulo: Futura, 2003.
- LICZBINSKI, Carin Raquel; BITTENCOURT, Sandro Augusto Martins. Avaliação do sucesso das redes de cooperação de pequenas e médias empresas: uma proposta inicial de informações básicas para empresas comerciais. In: ENEGEP, 2003. Ouro Preto. *Anais...* Ouro Preto: XXIII ENEGEP, 2003. CD.
- LUITZ, Mário Paulo; REBELATO, Marcelo Giroto. Avaliação do desempenho organizacional. In: ENEGEP, 2003. Ouro Preto. *Anais...* Ouro Preto: XXIII ENEGEP, 2003. CD.
- MALHOTRA, Naresh. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3.ed. Porto Alegre: Bookamnn, 2001.
- MATTAR, Fauze N. *Pesquisa de marketing*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- NADVI, K. *Industrial clusters and networks: case studies of SME growth and innovation*. Vienna: United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), 1995.
- PODOLNY, J.; PAGE, K. *Networks forms of organization*. Annual Reviews Sociological. Nº 24, p. 57-76, 1998.
- PUTNAM, Robert D. *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna*. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- RUSSO, Fabio. *Development of clusters and networks of SMEs: the UNIDO programme*. Manama: UNIDO, 2002.
- SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria C.S.; TORRES, Alexandre P. *Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2003.
- WIND, Jerry Yoram; MAIN, Jeremy. *Provocar mudanças: como as melhores empresas estão se preparando para o século XXI*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.