

ANÁLISE DE UM AGLOMERADO NO SETOR SUCROENERGÉTICO: ESTUDO DE CASO NA MICRORREGIÃO DE ASSIS(SP)

RESUMO

O setor sucroenergético brasileiro tem assumido papel de destaque na economia nacional nas últimas décadas, tornando-se um importante gerador de riquezas para o país. Não obstante, o fenômeno das redes de negócios formadas por empresas e organizações visando assim a instituição de estratégias de maior sucesso competitivo também tem recebido maior atenção nos últimos anos. A partir da intersecção destas duas temáticas, o presente estudo tem como objetivo analisar o aglomerado de empresas e organizações atuantes no setor sucroenergético na microrregião geográfica de Assis (Estado de São Paulo), a partir dos fundamentos propostos no modelo teórico de Zaccarelli et al. (2008), buscando-se assim evidenciar os fundamentos que mais se destacam. Para tanto, foi desenvolvido um estudo descritivo de natureza qualitativa. Aplicou-se questionário estruturado para gestores de doze organizações que compõem o aglomerado analisado. Como resultado, foi possível verificar que cinco dos dez fundamentos analisados no instrumento de pesquisa demonstraram-se mais importantes, segundo os respondentes da pesquisa, quais sejam: fidelização, inovação, estratégia de grupo, compra direta e aperfeiçoamento. A partir da relevância verificada nos resultados dos fundamentos indicados como prioritários, com destaque para a 'fidelização', é possível afirmar a existência de uma rede de empresas atuante no setor sucroenergético na região analisada.

PALAVRAS-CHAVES: Rede de Negócios; Rede de Negócios Agropecuários; Setor Sucroenergético; Estratégia.

ANALYSIS OF AN AGGLOMERATE IN THE SUGARCANE SECTOR: A CASE STUDY IN MICROREGION OF ASSIS(SP)

ABSTRACT

The Brazilian sugarcane sector has become relevant in the national economy in recent decades, becoming an important generator of wealth for the country. Nevertheless, the phenomenon of business network formed by companies and organizations seeking for the development of most successful competitive strategies has also received greater attention in recent years. From the intersection of these two themes, this paper aims to analyze the cluster of companies and organizations active in the sugarcane industry in the microregion of Assis (State of São Paulo – Brazil), from the theoretical foundations proposed model Zaccarelli et al. (2008), seeking to highlight the fundamentals so that stand out. Thus, a descriptive qualitative study was developed. Applied to structured managers twelve organizations that make up the cluster analysis questionnaire. As a result, we found that five of the ten essentials analyzed the survey instrument proved to be most important, according to survey respondents, which are: loyalty, innovation, group strategy, direct purchase and improvement. From the relevance between the results of the reasons set as priorities, with emphasis on the 'loyalty', it is possible to affirm the existence of a network of active companies in the sugarcane industry in the region analyzed.

KEYWORDS: Business Network; Network of Agricultural Business; Sugarcane Industry; Strategy.

*Revista Brasileira de
Administração Científica,
Aquidabã, v.5, n.3, Jul, Ago, Set,
Out, Nov, Dez 2014.*

ISSN 2179-684X

SECTION: *Articles*
TOPIC: *Estratégia e
Competitividade*



DOI: 10.6008/SPC2179-684X.2014.003.0008

Edenis César de Oliveira

Faculdade de Ciências Gerenciais, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/1662760539813595>
edenis.oliveira@uscs.edu.br

Marcos Antonio Gaspar

Universidade Nove de Julho, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/3809285940688486>
marcos.gaspar@uscs.edu.br

José Luiz Nunes Fernandes

Universidade Federal do Pará, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/9926467202885446>
joseluiz@uscs.edu.br

José Ribamar Tomaz da Silva Filho

Universidade Estadual de Roraima, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/5269427028116180>
josetomazfilho@bol.com.br

Received: 07/05/2014

Approved: 09/07/2014

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

Referencing this:

OLIVEIRA, E. C.; GASPAR, M. A.; FERNANDES, J. L. N.;
SILVA FILHO, J. R. T.. *Análise de um aglomerado no
setor sucroenergético: estudo de caso na microrregião
de Assis(SP). Revista Brasileira de Administração
Científica, Aquidabã, v.5, n.3, p.137-153, 2014. DOI:
[http://dx.doi.org/10.6008/SPC2179-
684X.2014.003.0008](http://dx.doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2014.003.0008)*

INTRODUÇÃO

O processo de globalização em curso na economia atual impõe aos agentes responsáveis pela formulação de políticas de desenvolvimento a busca de novos conceitos e de novas formas de pensar e conceber a organização produtiva, não somente em termos microeconômicos, mas também quanto às perspectivas de novos tipos de estruturas organizacionais que sejam mais enxutas e flexíveis (AMATO NETO, 2000). Assim, a atuação da empresa em redes de negócios tem sido cada vez mais estimulada, uma vez que a empresa que atua isoladamente enfraquece sua competitividade, enquanto empresas que atuam em redes de negócios tendem a aumentar sua competitividade.

Não obstante, observa-se também maior interesse da Academia nos últimos anos, em função do aumento do número de estudos sobre a interconectividade entre pessoas, grupos, organizações, comunidades e nações; haja vista a criação de eixos temáticos que recebem estudos dessa natureza nos principais eventos científicos na área da Administração.

Em meados da década de 1980, Jarillo (1998) já apontava a relevância do tema, o que parece ter se acentuado desde então. Contudo, como apontam Balestrin e Verschoore (2008), com base em outros estudos, a percepção de quebra das fronteiras empresariais é compartilhada desde a década de 1970. O conceito de cadeias produtivas evoluiu para cadeias de suprimentos. Porém, contemporaneamente o conceito está sob a perspectiva de rede de negócios, e esta nova visão exige entendimento reformulado deste fenômeno para a gestão (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

As fronteiras entre as empresas tornaram-se imbricadas, viabilizando a propagação de novos desenhos colaborativos com um grau de complexidade muito superior às configurações anteriores. As empresas não perderam a sua identidade legal, mas abriram suas portas para contínuos aprimoramentos externos independentes, por meio de diversos parceiros na sua cadeia produtiva (BETTIS & HITT, 1995).

É consenso entre os estudiosos do tema de que as redes organizacionais desempenham papel central no surgimento, crescimento e fortalecimento de negócios (HITE & HESTERLY, 2001). Além disso, as redes passaram a ser consideradas como uma opção estratégica para a competitividade setorial (ANDRIGHI *et al.*, 2011).

No Brasil a existência de muitas regiões industriais torna-se um campo fértil para a pesquisa em redes a partir da existência de aglomerações territoriais, o que permite a avaliação de diversos temas, como transferência de conhecimento, cooperação, custo de transação e confiança em distintos setores da indústria (ANDRADE & HOFFMANN, 2010).

É possível exemplificar algumas aglomerações nacionais que já foram objeto de estudos, como o complexo agroindustrial fumageiro localizado do Rio Grande do Sul (VARGAS *et al.*, 1998); a indústria vinícola do Vale dos Vinhedos, também localizada no Rio Grande do Sul, que foi estudada por Wilk e Fensterseifer (2003); a indústria do turismo da região de Laguna e São Francisco do Sul, situada em Santa Catarina (COSTA, 2005); e ainda a indústria cerâmica também

na região de Criciúma em Santa Catarina (HOFFMANN *et al.*, 2007). Ressalta-se que o conceito de rede de negócios também tem permeado profundamente a gestão de organizações não governamentais em todo o mundo (FELDHAUS *et al.*, 2012).

Contudo, observa-se escassez de estudos de rede de negócios aplicados à agroindústria da cana-de-açúcar, sobretudo ao setor sucroenergético de relevância cada vez maior na economia brasileira. Diante disso, a questão de pesquisa para a realização deste estudo pode ser descrita da seguinte forma: o aglomerado de empresas canavieiras situado na microrregião de Assis-SP pode ser caracterizado como uma rede de negócios com ênfase na fidelização, conforme fundamento básico proposto no modelo teórico de Zaccarelli *et al.* (2008)?

Para responder a esta questão, este trabalho tem como objetivo analisar o aglomerado de empresas e organizações atuantes no setor sucroenergético na microrregião de Assis-SP, a partir dos fundamentos propostos no modelo teórico de Zaccarelli *et al.* (2008), buscando-se assim evidenciar os fundamentos que mais se destacam.

REVISÃO TEÓRICA

Estratégia Competitiva em Redes de Organizações

Estratégia competitiva é a arte de criar ou explorar as vantagens mais fortes, duradouras e mais difíceis de duplicar, estando diretamente voltada ao que a empresa pode fazer melhor do que seus concorrentes ou, no mínimo, igualar-se a eles (MINTZBERG *et al.*, 2006).

Porter (1998) menciona a existência de duas formas básicas de vantagem competitiva, o menor custo ou a diferenciação. Para este autor, o menor custo refere-se à capacidade que uma empresa tem de produzir um bem a custos menores do que seus concorrentes. Quanto à diferenciação, consiste na capacidade que a empresa tem de apresentar um produto com valor agregado, seja em termos de qualidade, serviços ou características exclusivas. Vale destacar que uma empresa pode apresentar ao mesmo tempo as duas estratégias, embora seja muito difícil de conseguir. Esses aspectos são reforçados por Nandakumar *et al.* (2011), ao mencionarem que as evidências empíricas sugerem que a aplicação de uma estratégia integrada pela combinação da liderança em custo e diferenciação é útil para ganhar retornos acima da média.

Em que pese os diversos entendimentos dos autores sobre formas básicas de vantagem competitiva, destaca-se a importância da estratégia em rede de organizações como um dos tipos de estratégia de cooperação (MINTZBERG *et al.*, 2006).

Vale e Lopes (2010) dizem que, entre os mecanismos que permitem à empresa uma vantagem competitiva diferenciada, situa-se a capacidade de estabelecer parcerias e desenvolver alianças. Tais articulações podem ocorrer no contexto de uma cadeia produtiva (constituindo uma relação empresa - fornecedor), no contexto de um grupo industrial (reunindo empresas associadas

a um determinado grupo) ou em aglomerações regionais de empresas (que constituem os *clusters* produtivos).

Uma rede estratégica refere-se ao conjunto de relacionamentos de uma empresa, tanto os horizontais quanto os verticais, com outras organizações – sejam elas fornecedores, clientes, concorrentes ou outras entidades – incluindo relacionamentos que atravessam indústrias e países. Constituem-se de compostos de laços interorganizacionais duradouros, de significância estratégica para as empresas envolvidas neles, e incluem alianças estratégicas (GULATI *et al.*, 2000).

A gestão estratégica é considerada um processo iterativo, por meio do qual as estratégias são criadas, formuladas e implementadas via proposições de valor (PITASSI & MACEDO-SOARES, 2003). Para Porter (2001) uma proposição de valor consiste num conjunto de benefícios diferentes daqueles oferecidos pelos concorrentes. Dessa forma, no âmbito dos arranjos em rede, configuram-se proposições de valor superiores àquelas estabelecidas pela firma individual (VENKATRAMAN & HENDERSON, 1998; STABELL & FJELDSTAD, 1998).

Jarillo (1988) entende redes estratégicas quando estas se referem a acordos propostos entre organizações com finalidades distintas, porém relacionadas, que permitem a estas empresas que pertencem a rede alcançarem ou sustentarem vantagem competitiva com relação a seus concorrentes de fora da rede.

Mouritsen e Thrane (2006) afirmam que, a atuação em redes de empresas formalmente independentes são interessantes por que: (i) são capazes de construir competências; (ii) são capazes de explorar recursos complementares; (iii) são capazes de redesenhar as estratégias mais rápido do que as empresas individualmente; (iv) são capazes de possibilidade de acesso aos recursos de forma flexível e, normalmente, através da interação com outras empresas não hierárquica, direta e com base na confiança.

Se uma organização objetiva promover ações que contribuam com o aumento de sua competitividade, é de se esperar que o intercâmbio de conhecimentos e experiências entre as empresas direta ou indiretamente ligadas a ela ocorra concomitantemente. Nesse contexto, a concepção de redes de organizações estimula consideravelmente essas trocas.

Redes de Negócios

Apontam Andrighi *et al.* (2011) que no contexto internacional, autores como Miles e Snow (1986), Jarillo (1988), Powell (1990), Thorelli (1986), Grandori e Soda (1995) e Castells (1999), e no Brasil, Casarotto Filho e Pires (1999), Amato Neto (2000) e Siqueira (2000), encontram-se entre as primeiras referências a discutir a temática de redes de negócios. Posteriormente, outros estudos ampliaram a pesquisa no Brasil, como os trabalhos de Teixeira e Guerra (2002), Pitassi e Macedo-Soares (2003), Carrão (2004), Amato Neto (2005), Hoffmann *et al.* (2007), entre outros.

O termo *rede* é derivado do latim e significa entrelaçamento de fios, cordas, arames, com abertura regulares fixadas por malhas formando uma espécie de tecido. Nesse sentido, o termo

rede organizacional pode ser definido como uma estrutura na qual participam empresas que, devido a limitações de ordem dimensional, estrutural e financeira, não podem assegurar as devidas condições de sobrevivência e desenvolvimento (CASTELLS, 1999).

Podolny e Page (1998) definem rede de organizações como um conjunto de atores institucionais que persigam, de forma repetida e duradoura, relações de troca um com o outro, sendo caracterizado pela ausência de legitimidade de autoridade organizacional para arbitrar e resolver litígios que porventura possam surgir como resultado da própria relação.

A terminologia rede de empresas pode ser encontrada em diferentes formas, em distintos contextos e com semânticas diversas, originando uma polissemia de termos (*clusters*, arranjos produtivos locais ou APLs, distritos industriais, redes de empresas e redes de relacionamentos interorganizacionais), como se observa nos estudos de Castells (1990). Para Amato Neto (2000, p. 46) “o conceito de rede é, de forma geral, muito abrangente e complexo”. Porter (1998) conceitua redes como sendo o método organizacional de atividades econômicas através de coordenação e/ou cooperação interfirmas.

Na formação das redes interfirmas, podem-se identificar três variáveis determinantes que são: a *diferenciação*, a *interdependência interfirmas* e a *flexibilidade*. A *diferenciação*, quando relacionado a uma rede, pode prover seus benefícios inovadores a todos os seus participantes; o mesmo não ocorre para uma firma isolada, dado que a diferenciação pode, nesse caso, gerar elevação em seus custos. Já a *interdependência interfirmas* traduz-se por um mecanismo que efetivamente prediz a formação de redes e por isso mesmo é adotado como uma unidade organizacional. Por fim, a *flexibilidade*, entendida aqui tanto no aspecto inovador e produtivo como no próprio aspecto organizacional, consiste numa das maiores propriedades das redes, já que algumas podem auto-organizar-se conforme suas contingências (AMATO NETO, 2000).

De maneira geral, o conceito de rede tem sido amplamente usado no campo de estudos das ciências sociais, designando um conjunto de pessoas ou organizações interligadas direta ou indiretamente (FELDHAUS *et al.*, 2012).

Partindo da premissa antes expressa, qualquer organização pode ser entendida e analisada como uma rede de múltiplas relações, tanto intraorganizacionais na forma dos indivíduos que interagem, trocam experiências e criam vínculos dos mais variados tipos, quanto interorganizacionais na forma dos relacionamentos com fornecedores, distribuidores, agências reguladoras e outras organizações (PECI, 1999).

Diferentemente da concepção de *cluster* que se caracteriza, sobretudo pela concentração geográfica, as redes são caracterizadas pelo processo de fidelização o qual torna as empresas mais capazes de enfrentar a concorrência. Dessa forma, nota-se que a ideia de fidelização é de suma importância uma vez que constitui e oferece condições para que a rede seja concebida e evolua (ZACCARELLI *et al.*, 2008). Todavia, para que os efeitos positivos da fidelização se evidenciem, é preciso que ela ocorra de forma efetiva, não se restringindo a contratos firmados ou a compromissos de exclusividade, devendo ser um processo real e passível de ser observado na prática das

empresas envolvidas, estabelecida sobre base que contenha uma relação de credibilidade recíproca e interação positiva.

Segundo Powell (1990), de certa forma, todas as empresas estão envolvidas em rede, conectadas de uma maneira ou de outra, relacionadas com maior ou menor intensidade. Nesse sentido, essa visão de redes empresariais oferece uma alternativa de distinção na complexidade do ambiente de maneira que seja possível compreender melhor a possibilidade de acordos e alianças entre empresas que exploram as vantagens competitivas nas relações baseadas em trocas de valor.

Zaccarelli *et al.* (2008) entendem o processo de fidelização como a evolução de uma interação entre negócios, associada ao aprofundamento e à constância nas transações comerciais entre empresas, uma delas vendedora e outra compradora. Os autores afirmam, ainda, ser possível admitir um escalonamento na 'fidelização' com base na intensidade e natureza da transação, em função de indicadores como a maior ou menor repetição nas transações, indicando 11 níveis para o processo de fidelização, indo do nível mínimo de fidelização (nível 0) ao nível máximo de relacionamento (nível 10). O Quadro 1 sintetiza os níveis do processo de fidelização que ocorrem nas redes de negócios, conforme proposta presente no modelo de Zaccarelli *et al.* (2008).

Quadro 1: Níveis de processo de fidelização – redes de negócios

Fidelização	Natureza da transação	Característica de transação
Nível 0	Pura	Episódica
Nível 1	Pura	Eventual
Nível 2	Pura	Reproduzida
Nível 3	Repetitiva	Periódica
Nível 4	Repetitiva	Contratual
Nível 5	Relacionamento de longo prazo	Ordinária
Nível 6	Relacionamento de longo prazo	Prioritária
Nível 7	Parceria cliente-fornecedor	Exclusiva
Nível 8	Parceria cliente-fornecedor	Estendida
Nível 9	Aliança cliente-fornecedor	Colaborativa
Nível 10	Aliança cliente-fornecedor	Integrada

Fonte: Zaccarelli *et al.*, 2008.

De forma complementar, o Quadro 2 expõe os fundamentos da performance competitiva de redes de negócios, conforme modelo sugerido por Zaccarelli *et al.* (2008). Os autores indicam a causa e efeito de cada fundamento indicado no modelo, de modo a contextualizar sua aplicabilidade prática em redes de negócios.

Quadro 2: Fundamentos da performance competitiva de redes.

Fundamento	Impacto na competitividade	
	Causa	Efeito
1 FIDELIZAÇÃO crescente entre fornecedores-clientes	Diferencial competitivo pela integração e desenvolvimento de práticas associadas a ganhos de eficiência compartilhados	Redução de custos agregados e/ou aumento de benefício da oferta; favorecimento do processo de auto-organização e estabelecimento de governança
2 COMPRA DIRETA de insumos-produtores	Diferencial competitivo por alinhamento da disponibilidade de suprimentos, mesmo externos à rede (evitando desvantagem potencial)	Diminuição ou eliminação de intermediários, reduzindo-se dificuldades de interação, bases de estocagem e/ou custos adicionais de gestão e operação de intermediação

3	ABRANGÊNCIA de negócios presentes na rede	Diferencial competitivo associado a disponibilidade, velocidade de acesso, tecnologia e confiabilidade de insumos produzidos no interior da rede	Redução de custo agregado com a combinação, ótima disponibilidade de fornecimento, tecnologia e confiabilidade
4	ESPECIALIZAÇÃO das empresas presentes na rede	Diferencial competitivo baseado na velocidade de desenvolvimento com investimentos e custos inferiores	Especialização dos negócios favorece redução de despesas agregadas de operação e diminuição do volume de investimento necessário
5	AGILIDADE na substituição de empresas	Diferencial competitivo vinculado a presença efetiva e permanente de empresas competentes	Extinção de negócios com baixa competitividade por fechamento de empresa ou mudança de controle
6	HOMOGENEIDADE da intensidade de fluxos	Movimento de intervenção vinculado ao balanceamento equilibrado de demandas ao longo da rede	Diferencial competitivo por aumento de eficiência agregada da rede em função da redução de estoques, velocidade de resposta e demanda e, conseqüentemente, <i>lead-time</i> de rede inferior e 'giro de rede' superior
7	INOVAÇÃO para alinhamento de negócios	Movimento de intervenção orientado para manutenção ou aumento da eficiência agregada da rede	Diferencial competitivo baseado em eficácia e eficiência da rede (redução de estoques, velocidade de fluxos e diminuição de custos de transferências, entre outros ganhos potenciais)
8	APERFEIÇOAMENTO por introdução de novas tecnologias	Movimento de intervenção, pois assimetrias de informação, competências de introdução e capacidade de investimento potencialmente não estão disponíveis em toda rede	Diferencial competitivo baseado em eficácia e eficiência da rede (redução de estoques, velocidade de fluxos e diminuição de custos de transferência, entre outros ganhos potenciais)
9	COMPARTILHAMENTO de investimentos, riscos e lucros	Movimento de intervenção focalizado no estímulo a práticas de inovação conjuntas, parcerias de desenvolvimento e ganhos compartilhados	Diferencial competitivo baseado em eficácia e eficiência da rede (redução de estoques, velocidade de fluxos e diminuição de custos de transferência, entre outros ganhos potenciais)
10	ESTRATÉGIA DE GRUPO para competir como rede	Movimento de intervenção, assegurando orientações de ação e decisão de empresas focalizadas e, ganhos de competitividade para a rede como um todo	Diferencial competitivo resultante de gestão estratégica balizada pela prioridade da competição com outras redes

Fonte: Zaccarelli *et al.*, 2008.

Por meio do desenvolvimento dos fundamentos acima propostos, Zaccarelli *et al.* (2008) afirmam que o fenômeno da formação de uma rede adquire viabilidade quando as atividades de compra e venda entre empresas tornam-se regulares, ou seja, transações puras são progressivamente substituídas por transações repetitivas, evoluindo para relacionamentos comerciais. Esta transformação da relação, baseada na profundidade e frequência das transações, pode ser entendida como um processo de fidelização comercial, admitida como movimento deliberado e consciente de seus gestores. Nem sempre, entretanto, tal fenômeno é resultado da disposição voluntária das partes envolvidas. Assim, embora os efeitos positivos desse processo possam ser discretos no início, sua continuidade sugere uma perspectiva de mais e maiores vantagens no futuro.

A Microrregião de Assis(SP)

As redes de negócios não são um fenômeno novo, em especial as relacionadas à agroindústria. Os migrantes nordestinos brasileiros, no período histórico pré-segunda guerra

mundial, ao fugirem da seca e serem expulsos do sonho de Antônio Conselheiro, ao se fixarem na Amazônia brasileira na condição de seringueiros (extratores da borracha nativa), trabalhando sob a batuta dos seringalistas (financiadores dos seringueiros), esses que, por suas vezes, remetiam a borracha *in natura* para a Europa e Estados Unidos da América do Norte, já naquela época, eram atores da rede de negócio da borracha nativa brasileira.

Quando no início do século XVII foi concedida a autorização para o funcionamento da Companhia das Índias Ocidentais, com a consequente regulamentação e organização do comércio entre as colônias e a Europa, teve início uma rede de negócios histórica, que marcou a economia mundial (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Observa-se que, embora os estudos sejam escassos sobre o tema, as redes de negócios voltadas à agricultura e pecuária, historicamente, estavam presentes na vida das regiões, cidades e pessoas.

O intenso processo de urbanização, que marcou a sociedade brasileira na segunda metade do século passado, despertou a atenção dos pesquisadores para a análise das características e da dinâmica das megalópoles brasileiras, além de pesquisas de novas e urgentes formas gerenciais e de organização do espaço regional brasileiro.

A Constituição de 1988 fixou as normas para que os Estados pudessem gerenciar de forma mais racional o espaço das suas diversas regiões socioeconômicas, ao lado de fortalecer a estrutura institucional dos municípios brasileiros. A Constituição Estadual de São Paulo ratificou as determinações constitucionais em seus artigos 153 e 154 e foi aprovada a Lei Complementar nº 760, de 1º de agosto de 1994, que estabelece diretrizes para a organização Regional do Estado de São Paulo.

Deste conjunto normativo surgiram os conceitos legais de regiões metropolitanas, aglomerações urbanas e microrregiões, com as finalidades de incentivar a organização regional e coordenar e compatibilizar seus planos e sistemas de caráter regional.

A Lei Complementar do Estado do São Paulo nº 760/94 diz que, se considera microrregião o agrupamento de municípios limítrofes que exigem planejamento integrado para seu desenvolvimento e integração regional, que apresente, cumulativamente, características de integração funcional de natureza físico-territorial, econômico-social e administrativa.

A região de Assis é uma das microrregiões do Estado de São Paulo pertencente à mesorregião de Assis. Sua população em 2010 foi estimada em 269.229 habitantes e está dividida em 17 municípios. Possui uma área total de 7.141,738 km² (IBGE, 2010). A Figura 1 situa a microrregião de Assis no mapa do Estado de São Paulo.

A Figura 1 mostra que a região de Assis assume características de uma microrregião com polo na cidade de Assis. A região estende-se pelo Vale do Paranapanema, de leste para oeste, ao longo da Estrada de Ferro Sorocabana e da Rodovia Raposo Tavares, limitando-se com o norte do Estado do Paraná e situada no sudoeste do Estado de São Paulo.



Figura 1: Mapa da microrregião de Assis – São Paulo (**Fonte:** IBGE, 2010).

Este espaço geográfico se caracteriza por forte integração comercial e de serviços com alto grau de sofisticação econômica e social entre os municípios que compõem a região em questão. Ao longo do Vale do Médio Rio Paranapanema, as cidades se formaram pela ocupação histórica gerada pela construção da Estrada de Ferro Sorocabana e, atualmente, pela integração propiciada pela Rodovia Raposo Tavares e pela rede de estradas que cortam a região de norte a sul integrando o Estado de São Paulo com o norte do Paraná e sul de Mato Grosso.

A Microrregião possui a potencialidade de um polo modal de transportes, que se acentua com a expansão das atividades econômicas no interior de São Paulo. A região tem experimentado desenvolvimento nos últimos anos, com predominância do agronegócio diversificado em diversas culturas, observado o estabelecimento de empreendimentos agroindustriais que intensificam a integração econômica, social e cultural da microrregião homogênea de Assis.

Com o objetivo de demonstrar a representatividade habitacional da microrregião, a Tabela 2 apresenta os dezessete municípios que formam a microrregião de Assis, com seus respectivos números de habitantes.

Tabela 2: Municípios da Microrregião de Assis e número de habitantes

Município	Nº de habitantes
Assis	98.715
Paraguaçu Paulista	42.281
Cândido Mota	31.406
Palmital	21.257
Maracáí	13.344
Tarumã	12.883
Quatá	12.828
Iepê	7.627
Ibirarema	6.725
Campos Novos Paulista	4.539
Platina	3.192
Pedrinhas Paulista	3.003
Florínea	2.829
Lutécia	2.798
Nantes	2.707
Cruzália	2.270
Borá	825
TOTAL	269.229

Fonte: Adaptado do IBGE (2010).

A Tabela 2 relata em ordem decrescente o número de habitantes da microrregião de Assis SP segundo dados coletados junto ao Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE.

METODOLOGIA

Esta é uma pesquisa descritiva, considerando-se que, conforme aponta Gil (2010), este tipo de pesquisa tem como objetivo a descrição das características de determinada população, podendo ser elaborada também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis. Em relação à sua natureza, esta pesquisa pode ser caracterizada como qualitativa (MYERS, 2009). Este tipo de pesquisa é adequado para a obtenção de uma visão crítica e reflexiva sobre o mundo das organizações e seus processos (ERIKSSON & KOVALAINEN, 2008). Quanto à sua finalidade, trata-se de uma pesquisa aplicada, uma vez que está voltada “à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica” (GIL, 2010).

Inicialmente, procedeu-se a análise a fim de apurar as empresas que mantinham contínuo relacionamento comercial com a empresa central (usina de cana de açúcar) da rede prospectada. A área geográfica de abrangência da pesquisa foi a microrregião de Assis, Estado de São Paulo, cujas principais características foram descritas no tópico anterior. Os sujeitos respondentes do instrumento de pesquisa foram proprietários ou gestores de alto poder de decisão das organizações componentes da rede de negócios considerada na pesquisa. Como ponto focal da rede considerou-se a usina de processamento de cana de açúcar, como empresa central. Também responderam a pesquisa cinco representantes de cinco empresas fornecedoras, um representante de uma instituição financeira, dois representantes de duas instituições de ensino, um representante de um concorrente e, por fim, dois representantes de duas associações. As organizações e respectivos sujeitos respondentes foram selecionados pelo critério de acessibilidade e conveniência dos pesquisadores.

Foi elaborado um instrumento de pesquisa baseado no modelo proposto por Zaccarelli *et al.* (2008), a partir dos fundamentos de uma rede de negócios. Numa primeira etapa, os respondentes de diferentes atores organizacionais atuantes na rede de negócios analisada atribuíram nota de 1 a 5 (escala do tipo Likert, de nominações que variavam de ‘discordo totalmente’ até ‘concordo totalmente’) em assertivas elaboradas a respeito de cada fundamento do modelo. Numa segunda etapa, os respondentes foram convidados a indicar a ordem de importância dos dez fundamentos componentes do modelo teórico empregado, de modo a priorizá-los de 1 (mais importante) até 10 (menos importante).

Zaccarelli *et al.* (2008) explicitam em seu modelo algumas premissas que são aplicáveis ao questionário empregado na presente pesquisa de campo, quais sejam:

- a) As redes de negócios constituem-se em arranjos compostos por diferentes negócios que mantêm vínculos e relacionamentos em alguma medida entre si;
- b) O elemento-chave dessa integração entre diferentes negócios complementares baseia-se em relacionamentos de troca entre os participantes;

- c) Há um sistema macro empresa, que integra e dinamiza as relações entre as organizações, implicando em efeitos sistêmicos de ampliação da capacidade competitiva da rede de negócios e de seus componentes em relação a empresas isoladas situadas externamente a ela;
- d) A prática e pesquisa evidenciaram a necessidade de considerar um conjunto de fundamentos, que se constituem em evidências observáveis da vantagem competitiva do sistema composto pela rede de negócios.

Os fundamentos da performance competitiva de redes de negócios propostos no modelo de Zaccarelli *et al.* (2008) foram empregados no instrumento de pesquisa, de modo a oferecer aos sujeitos respondentes participantes da rede de negócios analisada, a possibilidade de posicionamento em relação a cada um dos fundamentos, notadamente quanto à sua percepção acerca de seu grau de importância. Assim, os fundamentos analisados foram: 1) fidelização crescente entre fornecedores-clientes; 2) compra direta de insumos-produtores; 3) abrangência de negócios presentes na rede; 4) especialização das empresas presentes na rede; 5) agilidade na substituição de empresas; 6) homogeneidade da intensidade de fluxos; 7) inovação para alinhamento de negócios; 8) aperfeiçoamento por introdução de novas tecnologias; 9) compartilhamento de investimentos, riscos e lucros e, por fim, 10) estratégia de grupo para competir como rede.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Resultados gerais

Na Tabela 3 está sistematizado o resultado geral da priorização dos fundamentos de rede de negócios analisados, ou seja, a ordem de prioridades atribuída a cada fundamento de acordo com o modelo empregado na pesquisa de campo. Denominou-se 'Empresa Central' aquela considerada empresa-foco do aglomerado, a partir da qual surgem os relacionamentos corporativos com outras organizações envolvidas. Na concepção de Lopes e Moraes (2000), isto significa entender as redes como um tipo de arranjo estrutural no qual uma organização central desenvolve relacionamentos com outros membros, que podem ser independentes entre si em um sentido mais restrito, mas que, ao serem incorporados à rede, tornam-se, de certa forma, interdependentes. Nessa estrutura, cabe à empresa central controlar e gerenciar os relacionamentos, exercendo o papel de integradora de membros distintos.

De acordo com a Tabela 3, o fundamento *fidelização* alcançou a maior pontuação no quadro geral das empresas pesquisadas, com média geral de 7,67 pontos, o que remete ao que Zaccarelli *et al.* (2008) caracteriza como "fidelização progressiva entre fornecedores e clientes", considerado pelos autores como um fundamento base para a existência de uma rede de negócios.

Com a progressão do nível de fidelização entre os negócios participantes de uma rede, as empresas adquirem gradualmente posições de participação mais efetiva e relevante no resultado

do agrupamento, que – ao longo desse processo – passa a ser percebido como um processo coletivo, com objetivos e desafios (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Tabela 3: Valores atribuídos pelos respondentes aos fundamentos propostos no modelo teórico.

Fundamentos	Empresa Central	Empresa Concorrente	Fornecedor 1	Fornecedor 2	Fornecedor 3	Fornecedor 4	Fornecedor 5	Instituição Financeira	Escola Técnica	IES	Associação 1	Associação 2	Média	Ordem de Prioridade
1 Fidelização	10	9	10	10	10	10	5	9	4	7	7	1	7,67	1
2 Compra Direta	8	10	5	9	1	6	8	-	2	1	6	10	6,00	4
3 Abrangência	9	3	9	3	5	1	10	7	1	6	9	3	5,50	6
4 Especialização	4	8	7	8	9	9	9	8	8	2	8	4	7,00	3
5 Agilidade	5	7	4	7	4	2	7	6	7	3	4	2	4,83	7
6 Homogeneidade	3	4	8	1	4	7	3	5	5	8	3	5	4,67	8
7 Inovação	7	6	6	6	8	8	4	4	10	10	10	7	7,17	2
8 Aperfeiçoamento	6	5	3	5	7	3	6	3	9	9	2	9	5,58	5
9 Compartilhamento	1	2	2	2	2	5	1	2	6	5	1	8	3,08	10
10 Estratégia de Grupo	2	1	1	4	6	4	2	10	3	4	5	6	4,00	3
Média Geral													5,55	#####

Dos dados apresentados, a partir da média obtida de cada fundamento para os representantes das organizações respondentes, é possível apontar a média de 5,55. Sendo assim, destacam-se cinco fundamentos que apresentam resultados acima da média geral, que serão abordados no tópico seguinte.

Ressalta-se, contudo, a proximidade do fundamento *abrangência* da média geral, muito embora, por critérios numéricos não tenha sido considerado no quadro dos cinco mais importantes. Entretanto, seu entrelaçamento com o fundamento *fidelização* merece ser destacado, considerando-se que a abrangência de negócios presentes na rede corresponde ao nível de incorporação de processos e operações de negócios, responsáveis diretos por disponibilidade e fluxo de produtos na rede. Isto compreende o conjunto de transformações integradas demandadas para a oferta de um produto ou de uma categoria de produtos. Assim, a ampliação da rede, com a incorporação de empresas que fornecem ou adquirem produtos que contribuem de forma destacada para o seu produto principal, tende a expandir a competitividade do conjunto como um todo. Isto ocorre à medida que se estende os benefícios de um relacionamento baseado em fidelização a negócios de importância estratégica para o agrupamento como um todo (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Fundamentos mais importantes

Os cinco fundamentos mais importantes observados na Tabela 3, de acordo com a ordem de prioridade são: Fidelização, Inovação, Estratégia de Grupo, Compra Direta e Aperfeiçoamento. A Tabela 4 apresenta esses fundamentos com suas respectivas médias em ordem decrescente.

Tabela 4: Ordem de prioridade dos fundamentos com média individual acima da média geral

Nº	Fundamentos	Média	Ordem de prioridade
1	Fidelização	7,67	1
7	Inovação	7,17	2
10	Estratégia de Grupo	7,00	3
2	Compra Direta	6,00	4
8	Aperfeiçoamento	5,58	5

Observa-se que o fundamento ‘fidelização’ destaca-se como primeiro colocado no ranking de prioridade, de acordo com a visão dos respondentes da pesquisa, com uma diferença de 0,5 ponto acima do segundo colocado, o fundamento ‘inovação’. O Quadro 3 apresenta as principais questões propostas para cada um dos fundamentos mais pontuados, a partir do instrumento de coleta de dados aplicado aos gestores respondentes.

Quadro 3: Principais questões propostas relacionadas a cada um dos fundamentos mais pontuados

Fundamentos	Questões Propostas
Fidelização	<ul style="list-style-type: none"> • As relações com os nossos fornecedores e clientes são consideradas estratégicas a nossa empresa? • As relações entre a empresa e nossos fornecedores ajudam a gerar diferenciais competitivos? • As práticas compartilhadas com nossos fornecedores ajudam a gerar ganhos de eficiência? • Existe redução de custos a partir de melhorias desenvolvidas junto aos nossos fornecedores?
Inovação	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa obteve e/ou compartilhou tecnologias de/com outras empresas com benefícios diretos, tais como redução de estoques, aumento na velocidade de fluxos, redução de custos, aumento na qualidade do produto/serviço, redução do tempo de resposta, entre outros? • O investimento em P&D tem proporcionado à empresa aumento de eficiência? • A empresa tem se beneficiado de inovações de outras empresas parceiras? • As inovações das empresas parceiras têm proporcionado ganhos efetivos à empresa?
Estratégia de Grupo	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa possui orientação integrada para ação e decisão com outras empresas da rede (do mesmo setor de atuação), reunindo-se periodicamente para deliberarem sobre estratégias comuns? • É comum que os concorrentes imitem alguns processos da empresa? • É comum que os concorrentes imitem alguns serviços da empresa? • A empresa considera os concorrentes como um importante <i>stakeholders</i> para diversos compartilhamentos?
Compra Direta	<ul style="list-style-type: none"> • Qual é a porcentagem de fornecedores dos quais a empresa adquire produtos e/ou serviços diretamente? • A empresa promove alinhamento de suprimentos junto aos fornecedores? • Há melhoria da vantagem competitiva em função desse alinhamento da empresa junto aos fornecedores? • A quantidade de intermediários tem sido reduzida no processo de compra de insumos, buscando-se comprar diretamente dos fornecedores?
Aperfeiçoamento	<ul style="list-style-type: none"> • Qual a idade média de uso das tecnologias (máquinas, conhecimentos, competências, metodologias) adotadas pela sua empresa e as empresas da rede? • A empresa promove intervenções para corrigir eventuais assimetrias de informação na rede de empresas? • A empresa promove ações no sentido de aumentar a capacidade dos investimentos na rede de empresas?

A partir das questões propostas para cada fundamento, foi possível aferir, numa escala de 0 a 5 (escala tipo Likert), o peso atribuído a cada fundamento que caracteriza uma rede de negócios, seguindo o modelo teórico tomado como base para este estudo.

Análise geral dos resultados

De acordo com os resultados obtidos, o aglomerado pode ser caracterizado como uma rede de negócios, pois conforme apontam Zaccarelli *et al.* (2008) “a fidelização progressiva entre fornecedores e clientes consiste num fundamento base para a existência de uma rede de negócios”. Além disso, os dados empíricos apontam para uma forte evidência da existência de relações estratégicas entre fornecedores e clientes, gerando assim ganhos de eficiência e diferenciais competitivos da rede de negócios analisada em relação a outros competidores.

Quanto ao fundamento ‘inovação’, observou-se pelos dados oriundos da pesquisa de campo que as empresas têm se beneficiado das inovações provenientes das organizações parceiras, proporcionando-lhes ganhos efetivos. Tal resultado corrobora a base de sustentação para o fundamento ‘estratégia de grupo’, que obteve a terceira colocação no ranking estabelecido a partir dos resultados auferidos na pesquisa de campo.

Observou-se, também, que tem havido, sistematicamente, redução no número de intermediários no processo de compra de insumos, com ganhos competitivos crescentes advindos do alinhamento da empresa junto aos seus fornecedores, o que coloca o fundamento ‘compra direta’ em destaque.

Por fim, quanto ao fundamento ‘aperfeiçoamento’, as ações ainda são pontuais, notadamente no que diz respeito à promoção de intervenções para corrigir eventuais assimetrias de informação existentes na rede de empresas. Pode-se considerar, também, que os esforços no sentido de aumentar a capacidade dos investimentos na rede de empresas ainda são embrionários. Entretanto, apresentam forte tendência de crescimento conforme verificado na pesquisa de campo.

CONCLUSÕES

A importância e representatividade do agronegócio no contexto econômico nacional são evidentes, suportada por indicadores incontestes nas últimas décadas. Não obstante, há também de se considerar a emergência do fenômeno redes de empresas no atual panorama corporativo de extremada competitividade. Assim sendo, esta pesquisa pôde juntar essas duas temáticas numa pesquisa de campo a respeito de empresas conformadas em rede de organizações atuantes no setor sucroenergético da cana-de-açúcar na região de Assis, Estado de São Paulo.

Esta pesquisa teve como objetivo analisar o aglomerado de empresas canavieiras localizado na microrregião de Assis-SP, a partir dos fundamentos propostos no modelo teórico de Zaccarelli *et al.* (2008), buscando assim evidenciar os fundamentos que mais se destacam. Como resultado, obteve-se que os fundamentos fidelização, inovação, estratégia de grupo, compra direta e aperfeiçoamento, apresentaram-se como os aspectos mais importantes, na visão dos sujeitos respondentes do instrumento de pesquisa aplicado. Dessa forma, foi possível asseverar, a partir

dos resultados encontrados na pesquisa de campo, que o aglomerado analisado pode ser considerado uma rede de negócios atuante no setor sucroenergético enfocado no estudo.

Destaca-se o fundamento 'fidelização', que obteve média de 7,67 pontos, apresentando-se como o fundamento que apresentou maior destaque, o que contribui para evidenciar a existência de uma rede de negócios no setor sucroenergético na região pesquisada. Há de se destacar ainda, que os demais fundamentos classificados como prioritários também ajudam a compor tal constatação, reforçando, portanto, a existência da rede de negócios no aglomerado enfocado neste estudo.

A partir do exposto, observa-se que a rede de negócios verificada assume características fundamentais, conforme indicado no modelo proposto por Zaccarelli *et al.* (2008). A premência do fundamento 'fidelização', conforme indicam os autores do modelo empregado nesta pesquisa, consoma-se como fato altamente relevante, uma vez que a fidelização oferece condições para que a rede experimente sensível evolução. Não obstante, há o reconhecimento de que outros estudos com maior abrangência e profundidade devam ser realizados a fim de comprovar, em definitivo, tal afirmação.

Nesse sentido, essa pesquisa tem como principal fator limitador a baixa abrangência no que se refere aos atores pesquisados, além do fato de ter sido utilizado um único instrumento na coleta de dados. Sugere-se que outros estudos ampliem o número de atores organizacionais que estejam envolvidos na rede, suplementando o método de coleta de dados com a aplicação de entrevistas semiestruturadas. Outra sugestão pertinente, a partir da ampliação da pesquisa com mais empresas envolvidas, seria utilizar-se de técnicas de análises estatísticas, o que traria um incremento na análise geral.

Todavia, deve-se dizer que, apesar das limitações indicadas, esta pesquisa serve como um passo inicial, além de lançar luz sobre um setor ainda pouco estudado, notadamente sob a perspectiva dos aglomerados do agronegócio, além do destaque exclusivo para uma importante região produtora de cana-de-açúcar do Estado de São Paulo.

REFERÊNCIAS

AMATO NETO, J.. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**. São Paulo: Atlas, 2000.

AMATO NETO, J.. **Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

ANDRADE, M. A. R.; HOFFMANN, V. E.. Redes interorganizacionais: um estudo das pequenas e médias empresas no setor calçadista do vale do rio tijuca. **Revista de Administração e Inovação**, v.1, n.2, p.193-216, 2010.

ANDRIGHI, F. F.; HOFFMANN, V. E.; ANDRADE, M. A. R.. Análise da produção científica no campo de estudo das redes em periódicos nacionais e internacionais. **Revista de Administração e Inovação**, v.8, n.1, p.29-54, 2011.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.. Relações interorganizacionais e complementaridade de conhecimentos: Proposição de um esquema conceitual. **Revista de Administração Mackenzie**, v.8, n.4, p.153-177, 2008.

- BETTIS, R. A.; HITT, M. A.. The new competitive landscape. **Strategic Management Journal**, v.16, p.7-19, 1995.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 1988.
- CARRÃO, A. M. R.. Cooperação entre empresas de pequeno porte em polos industriais: um estudo comparativo. **Revista de Administração**, v.39, n.2, p.198-195, 2004.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H.. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CASTELLS, M.. **A sociedade em rede**. 2 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- COSTA, H. A.. **Análise das relações de rede e do perfil da competitividade turística: estudo comparativo entre São Francisco do Sul e Laguna(SC)**. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria) - UNIVALI, Balneário Camboriú, 2005.
- ERIKSSON, P.; KOVALAINEN, A.. **Qualitative Methods in Business Research**, London: Sage, 2008.
- FELDHAUS, D. C.; PEREIRA, M. F.; MORAIS NETO, S.. Gestão estratégica em redes: desenvolvimento e aplicação de um modelo na Brasil Júnior. **Revista de Gestão de Projetos – GeP**, v.3, n.3, p.136-155, 2012.
- GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GRANDORI, A.; SODA, G.. Inter-firm Network: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v.16, n.2, p.183-214, 1995.
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A.. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, v.21, n.5, p.199-201, 2000.
- HITE, J. M.; HESTERLY, W. S.. The evolution of firm networks: from emergence to early growth of the firm. **Strategic Management Journal**, v.22, n.3, p.275-286, 2001.
- HOFFMANN, V. E.; MOLINA-MORALES, F. X.; MARTINEZ-FERNANDEZ, M. T.. Redes de empresas: proposta de uma tipologia para classificação aplicada na indústria de cerâmica de revestimento. **Revista de Administração Contemporânea**, v.11, p.103-127, 2007.
- IBGE. **Dados Censitários de 2010**. Brasília, 2013.
- JARILLO, J. C.. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, v.9, n.1, p.31-41, 1988.
- LOPES, H. E. G.; MORAES, L. F. R.. Redes e organizações: algumas questões conceituais e analíticas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 1. **Anais**. ANPAD, Curitiba, 2000.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C.. Organizations: new concepts for new forms. **California Management Review**, v.28, n.3, p.62-73, 1986.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S.. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MOURITSEN, J.; THRANE, S.. Contabilidade: As relações em rede e no desenvolvimento inter-organizacionais. **Accounting, Organizations and Society**, n.31, p.241-275, 2006.
- MYERS, M. D.. **Qualitative research in business & management**. Sage: Los Angeles, 2009.
- NANDAKUMAR, M. K.; GHOBADIAN, A.; O'REGAN, N.. Generic strategies and performance – evidence from manufacturing firms. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v.60, n.3, p.222-251, 2011.

PECI, A.. Emergência e proliferação de redes organizacionais: marcando mudanças no mundo de negócios. **Revista de Administração Pública**, v.33. n.6, p.7-24, 1999.

PITASSI, C.; MACEDO-SOARES, T. D. L. A.. Redes estratégicas: fatores críticos de sucesso. **Revista de Administração Contemporânea**, v.7, p.75-99, 2003.

POWELL, W. W.. Neither market nor hierarchy: networks forms of organization. **Research of Organizational Behaviour**, v.12, p.295-336, 1990.

PODOLNY, J. M.; PAGE, K. L.. Network forms of organizations. **Annu. Rev. Sociol.**, v.24, p.57-76, 1998.

PORTER, M. E.. Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**, p.77-90, 1998.

PORTER, M. E.. Strategy and the internet. **Harvard Business Review**, p.60-78, 2001.

SÃO PAULO. **Constituição do Estado de São Paulo**. Diário Oficial do Estado de São Paulo. São Paulo, 6 out. 1989.

SÃO PAULO. **Lei Complementar nº 760, de 1º de agosto de 1994**. Estabelece Diretrizes para a Organização Regional do Estado de São Paulo. DOE, 1994.

SIQUEIRA, M. M.. Redes sociais na gestão de serviços urbanos. **Revista de Administração Pública**, v.34, n.6, p.98-179, 2000.

STABEL, C. B.; FJELDSTAD, O. D.. Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. **Strategic Management Journal**, v.19, p.413-437, 1998.

TEIXEIRA, F.; GUERRA, O.. Redes de aprendizado em sistemas complexos de produção. **Revista de Administração de Empresas**, v.42, n.4, p.93-105, 2000.

THORELLI, H. B.. Networks: between markets and hierarchies. **Strategic Management Journal**, v.7, n.1, p.37-51, 1986.

VALE, G. M. V.; LOPES, H. E. G.. Cooperação e alianças: perspectivas teóricas e suas articulações no contexto do pensamento estratégico. **Revista de Administração de Curitiba**, v.14, n.4, p.722-737, 2010.

VARGAS, M. A.; SANTOS-FILHO N.; ALIEVI, R. M.. Análise da dinâmica inovativa em arranjos produtivos locais no RS: complexo agro-industrial Fumageiro. **Nota Técnica nº 30/99**, Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro - IE/UFRJ, Mangaratiba(RJ), 1998.

VENKATRAMAN, N.; HENDERSON, J. C.. Real strategies for virtual organizing. **Sloan Management Review**, v.40, n.1, p.33-48, 1998.

WILK, E. O.; FENSTERSIEFER, J. E.. Use of resource-based view in industrial cluster strategic analysis. **International Journal of Operations & Production Management**, v.23, n.9, p.995-1009, 2003.

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.