

## Redes Horizontais de Empresas: uma revisão teórica do empreendedorismo através das redes de colaboração

Elaine Aparecida Regiani de Campos (UTFPR) [earcamp@gmail.com](mailto:earcamp@gmail.com)  
João Luiz Kovaleski (UTFPR) [kovaleski@utfpr.edu.br](mailto:kovaleski@utfpr.edu.br)

### Resumo:

O cenário de mudanças globais faz com que sejam criadas novas formas de sobrevivência em um mercado balizado pelas constantes transformações. Nesse novo panorama o empreendedorismo está marcado pela necessidade de criar estratégias visando o fortalecimento das pequenas e médias empresas (PMEs). A união das empresas, através das redes surge como um reagente capaz de proporcionar condições de existência e de continuidade das empresas no mercado. O objetivo do estudo em questão é apresentar uma discussão teórica sobre redes horizontais de empresas dentro em uma contextualização de empreendedorismo. A discussão teórica permitiu considerar as redes de empresas como indutoras do desenvolvimento empreendedor, tendo em vista que surgem como uma transformação de empresas individuais para redes de empresas. Algumas características são fundamentais para que a rede seja mais eficaz em relação às empresas individuais como, por exemplo: a proximidade geográfica a cooperação que passa a existir e estas são fundamentais para a geração de conhecimento, inovação seja em produto, serviços e/ou processos.

**Palavras Chave:** Redes Horizontais de Empresas, Empreendedorismo, Redes de colaboração.

## Horizontal Business networks: a theoretical review of entrepreneurship through collaborative networks

### Abstract

The scenario of global change makes new forms of survival are created in a market marked by constant change. In this new panorama entrepreneurship is marked by the need to develop strategies aimed at strengthening small and medium enterprises (SMEs). The merger of the companies, through networks emerges as a reagent able to provide conditions of existence and continuity of the companies in the market. The aim of the present study is to present a theoretical discussion of horizontal networks within companies in a context of entrepreneurship. The theoretical discussion allowed consider the networking of companies as agents of entrepreneurial development, considering that arise as a transformation of individual businesses to enterprise networks. Some characteristics are essential for the network to be more effective compared to individual companies such as: geographical proximity cooperation that comes into existence and these are key to the generation of knowledge, whether in product innovation, services and / or processes.

**Key-words:** Business Networking, Entrepreneurship, Collaborative Networks.

### 1. Introdução

Os agrupamentos, ou redes horizontais de empresas veem sendo um tópico bastante explorado em estudos acadêmico/científico, dentro de uma perspectiva evolutiva, ou seja, a partir da construção de idéias e ferramentais que contribuem acerca do tema. E estes considerando as mais diversas esferas, quer seja no campo econômico, inovação, desenvolvimento regional e social. Esta nova perspectiva de estudo tenta corresponder às transformações da atualidade de cunho abrangente. Nota-se isso nas contribuições de Balestrin e Vargas (2004), Petter (2012);

Mascena, Figueiredo e Boaventura (2013), Okoshi (2013) Petter (2014). O dinamismo das transformações globais provoca uma mutação que leva a inúmeras discussões acerca das redes de empresas não apenas como arcabouço teórico, mas dentro de uma esfera empresarial.

Ressalta-se a partir disso, o aspecto de alianças que passa a existir sendo avaliado como forma de empreendedorismo sustentável transformador. Tendo em vista que as redes de empresas atuam como agentes indutoras do desenvolvimento econômico e empreendedor a partir da conexão que se estabelece dentro de um circuito organizado, onde há o equilíbrio entre: a especialização do trabalho, a cooperação, a integração de capital social e dentro de um aspecto de confiabilidade a rede une todo o conhecimento e por consequência, cresce. Logo, estas têm papéis transformadores, as quais juntas se complementam e geram empregos, conhecimentos, inovação quer seja em produtos, serviços e/ou processos.

Por esse contexto, chega-se ao seguinte problema de pesquisa: De que forma o cenário de transformações fortalece o empreendedorismo, a partir das redes de empresas? Destarte, o objetivo do estudo foi apresentar uma discussão teórica acerca de redes horizontais de empresas dentro de uma contextualização de empreendedorismo.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1 Redes Horizontais de Empresas**

A constituição de uma rede de empresas parte inicialmente pela busca por estruturar-se de forma sustentável e com maiores forças em um mercado altamente instável e competitivo, posteriormente de uma afinidade de natureza informal, entre pequenos e médios empresários. Essa afinidade pode ser fundamental no propósito de união entre empresas, formando assim o aglomerado. As redes horizontais são amparadas pelo aspecto de cooperação. Onde todas as pequenas e médias empresas (PMEs), atuam em um mesmo setor de atividades. Nas redes verticais a cooperação, até pode existir, no entanto trabalha-se dentro de uma diversidade de atividades e estas realizadas em diferentes elos dentro de uma cadeia produtiva (AMATO, 2000; AMATO e AMATO, 2009).

O ponto essencial para o sucesso de uma rede horizontal de empresas está na habilidade de cooperação e, sobretudo na interação, Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2005) avalia que uma rede colaborativa se constitui a partir de união de empresas de um mesmo setor, com grande compatibilidade de objetivos a serem vencidos, e dentro de uma dispersão geográfica onde sejam possíveis interações entre elas.

Em geral, as redes de empresas trazem uma possibilidade maior de ganhos em relação a trabalhar individualmente, com todas as dificuldades inerentes a manter uma empresa dentro de um aspecto de continuidade e de estabilidade. Os empresários quando optam por operar dentro de redes, buscam maiores parcerias, visando alcançar objetivos, minimizar fraquezas, de tal modo que operando de forma isolada, teriam maiores dificuldades em se consolidar no mercado (AMATO, 2000; RUTHERFORD E HOLMES, 2007).

Na visão de Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2005) na busca por minimizar as turbulências do mercado, um grande número de redes de colaboração surgiram nos últimos anos, como resposta às mudanças que evoluem rapidamente. Isso é oriundo da suposição que, a participação em uma rede de colaboração tem um alto potencial para trazer benefícios para as empresas envolvidas. Benefícios que dentro de um posicionamento individual, não teria tanta intensidade como estando dentro de um aglomerado. De acordo com Balestrin e Vargas (2004, p. 204) “a configuração em rede consiste, então, em uma forma eficaz para as

empresas alcançarem competitividade nos mercados por meio de complexo ordenamento de relacionamentos, em que as firmas estabelecem inter-relações”.

### 2.1.2 Principais tipologias

Várias são as denominações para as redes horizontais de empresas, bem como várias são as características envolvidas em cada uma delas. A seguir rapidamente serão conceituadas as principais tipologias e suas respectivas características.

**Arranjo Produtivo Local:** São constituídos pela união de pequenas e médias empresas que se organizam em redes *networks*. A partir da união desenvolvem sistemas complexos de integração e esquemas de cooperação por meio da solidariedade e valorização do esforço coletivo. O resultado disso é o aumento da competitividade das empresas, em consonância às firmas que atuam isoladamente (IPARDES, 2003).

O surgimento dos Arranjos Produtivos Locais (APL's) ocorre de forma espontânea em decorrência da característica da região que fortalece a existência desses arranjos, pela existência de matéria prima (SUZIGAN; GARCIA e FURTADO, 2002). De acordo com Borin (2006), as empresas que são consideradas um APL, possuem variados portes e inúmeras capacidades, não sendo integradas verticalmente, essas por sua vez atraem fornecedores e outras indústrias afins cuja importância no mercado são fatores determinantes para criação de forças, nesse sentido as instituições são consideradas como suportes no desenvolvimento do arranjo.

O Arranjo Produtivo Local em geral gera competitividade, aumentando assim a produtividade, por conseguinte indica o rumo da inovação, sustentando o crescimento da produção e assim fazendo com que mais empresas se insiram nesse arranjo. Ainda a mesma autora avalia que as empresas que formam o arranjo se tornam melhor preparadas frente à acirrada competitividade existente na atualidade no mundo empresarial, tendo maiores forças em relação as empresas que atuam de forma isolada (BUENO, 2008).

**Cluster:** Na visão de Porter (1999), cluster são concentrações de empresas de um determinado setor, que tem como característica a proximidade geográfica, está capaz de fazer com que haja tanto aspectos de concorrência, como também de cooperação. O resultado da concentração de empresas é constituído de interações com instituições governamentais, universidades, associações comerciais dentre outras, visando assim estabelecer conexões para fomentar o crescimento do cluster.

Na visão de Rosa; Souza (2005) um cluster de empresas pode ser caracterizado como um conjunto de organizações de um mesmo ramo de atividades com alianças fracas, porém ainda assim, conforme pondera Di Serio (2007) podem ser analisados ainda dando destaque no que diz respeito ao papel que estas organizações desempenham no desenvolvimento endógeno.

No que se refere ao conceito econômico Kremer, Kovaleski e Mattos (2005) avaliam que os clusters se definem através de aglomerados de atividades sendo estes desenvolvidas por empresas em geral autônomas de pequeno, médio e grande porte. Os autores definem que comumente essas empresas apresentam relações de recíproca confiança. Então apesar de possuírem alianças fracas estas são unidas pela caracterização marcada pelas relações que passam a existir.

**Distrito Industrial:** É característico dos distritos industriais a existência de um conjunto

formado por pequenas empresas em torno de uma indústria dominante. Essa indústria comumente é pertencente à comunidade local e a ela se integram por uma vasta rede de relacionamentos. Há ainda a existência de um fluxo comercial entre elas no instante em que partilham diferentes serviços especializados, exigindo uma mão de obra especializada, e produzem um acervo de conhecimento oriundo das pessoas (SEBRAE, 2004).

Na visão de Zaccarelli et al. (2008) os clusters de empresas não se desenvolvem dentro de um formato formalizado de empresas e sim de um processo natural. De acordo com o SEBRAE (2004) os distritos industriais são conhecidos como clusters marshalianos, em que são caracterizados pela existência de um conjunto de pequenas e médias empresas em torno de uma indústria. No caso os distritos industriais se especializam em diferentes etapas do processo, mas sempre dentro da cadeia produtiva para suprir a empresa maior que também é o centro da cadeia produtiva.

No Brasil o surgimento dos distritos industriais ganhou força tendo como base os incentivos fiscais, e devido à falta de continuidade de tais políticas de incentivos esse tipo formal de empresa não teve tanta expressividade, ainda que represente fator fonte de obtenções de vantagens competitivas e potencializador para as pequenas e médias empresas. Nesse sentido pode analisar que as fontes de continuidade dos distritos industriais assim como a principal característica destes são os incentivos fiscais (FERREIRA, 2003).

## **2.2 Velha e Nova Competição a partir das Redes horizontais de Empresas**

De acordo com Casarotto Filho e Pires (2001); Rutherford e Holmes (2007); Zaccarelli et al. (2008) o atual contexto de transformações é marcado pela transição do conceito de empresas isoladas, para as alianças de empresas. O propósito da união de pequenas e médias empresas objetiva a diminuição de riscos e incertezas e conduz a um o ganho sinérgico por meio da cooperação.

Cabe avaliar as pequenas e médias empresas atuando frente à competitividade trabalhando nas chamadas: redes horizontais de empresas. Onde estas buscam formar alianças de negócios, com o propósito de superar suas dificuldades e juntas criarem maiores forças reativas diante de um cenário altamente marcado pela transição de: empresa única, ou conforme denomina Balestrin e Vargas (2004) o velho modelo de organização, marcado pela existência natural de concorrência dentro de um aspecto individualista, não havendo, portanto cooperação. Para uma nova competição por meio de um formato diferente de organizações, situadas dentro de um complexo, trata-se das redes horizontais de empresas. Estas visando obter vantagens direcionadas à rede, e não o aspecto de competição acirrada entre empresas.

Na transição do velho para o novo modelo de organização, na era do conhecimento e da crescente integração em redes, a região ressurgue com potencial transformador da organização produtiva e da inovação, onde o esforço e o sucesso da aliança ocorrem de forma coletiva, por meio da interação, da cooperação e da complementaridade. As redes de empresas adquirem um processo muito rico de conhecimento e, sobretudo criam condições para o desenvolvimento regional. Daí, a importância da proximidade espacial para fomentar a flexibilização dos processos e da organização produtiva (IPARDES, 2003).

## **2.3 As Redes Horizontais de Empresas e a dinâmica do Empreendedorismo**

Nas redes horizontais de empresas o empreendedorismo tende a ser mais acentuado. De acordo com Mugnol (2003) a dinâmica existente na atualidade insere um legado de imensa

competitividade e busca pela sobrevivência entre empresas. Isso requer estratégias de respostas, visando conter a intensidade de concorrência, que por vezes ocorre de maneira desleal. Torna-se fator fundamental para as pequenas e médias empresas, formalizarem parcerias de relacionamentos e negócios entre empresas de um mesmo setor de atividade ou que compõem a mesma cadeia produtiva, através de redes caracterizadas pela flexibilidade.

Identificar oportunidades empreendedoras, determinar fontes de captação de recursos, realizando ações empreendedoras que geram situações que objetivam o enfrentamento das incertezas presentes na era da informação, denota a efetiva ação de empreender. Dessa forma é característico do empreendedor empregar ferramentas para posicionar-se com mais eficiência e eficácia em mercados arrojados presentes na conjuntura de transformações. Sendo que no contexto de economia global é questão de sustentabilidade diante dos embates vivenciados nas aglomerações empresariais (MORAES, 2008).

De acordo com Vale, Wilkinson e Amancio, (2008) do empreendedor espera-se a concepção de novas oportunidades, engendrando um revolucionário conceito de negócio e de produto, introduzindo ideias, capaz de estruturar-se como inovação fomentando o desencadeamento de transformações e consequentemente de novos ciclos de negócios. O empreendedor age e interage então como um agente articulador de redes.

Na visão de Moraes (2008) a competitividade dentro dos aglomerados produtivos faz com que haja uma interação e um dinamismo maior entre as pequenas e médias empresas de forma que tais empresas criam melhores condições de posicionamento sustentável no mercado competitivo. Sobre empreendedorismo sustentável os autores Hisrich; Peters e Shepherd (2014) discorrem que é uma das questões mais pertinentes na contemporaneidade. As redes empresariais são formadas por empresas independentes, vinculadas por interesses em comum, e fatores relacionais como amizade e confiança que são particularmente importantes facilitando a transferência de informações, experiências e habilidades difíceis de codificar, as quais envolvem um grande estoque de conhecimentos, cuja obtenção de outra forma seria inviável pelo custo intrínseco.

Nesse sentido, o ato de empreender não se constitui apenas em criar, inventar produtos ou processos, produzir teorias, engendrar melhores concepções e oferecer valores positivos e construtivos para a sociedade. Significa concretizar maneiras de produzir e distribuir riquezas por meio de conhecimentos. De acordo com Vale (2006, p.155) “a literatura sobre empreendedorismo [...] permite tirar o foco do empreendedor como ator otimizado e individualista para uma proposição do empreendedor [...], articulador e farejador de redes com habilidade de unir e conectar diferentes redes e grupos sociais”.

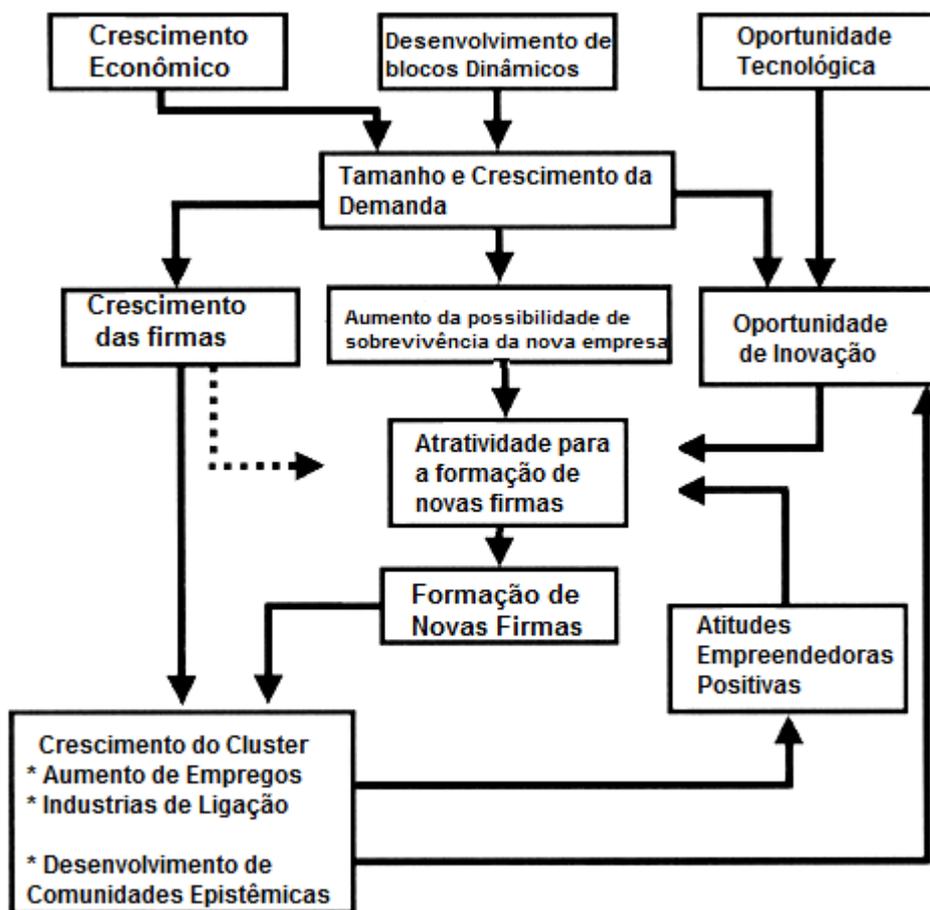
O empreendedorismo corrobora na criação, crescimento e no desenvolvimento dos negócios. A ação de empreender advém de conhecimentos anteriores pautados na busca por alterar cenários, e tende a se fortalecer na medida em que visa criar uma forma maciça de desenvolvimento gerando oportunidades e prosperidade a uma determinada região. A ação empreendedora é, portanto, planejada e intencional. Onde os empreendedores projetam buscar oportunidades, entrando em novos mercados (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014).

Inferem-se a partir disso algumas características que fazem com que haja um liga maior de benefícios às empresas da rede como, por exemplo: a proximidade geográfica, o acesso a novos mercados, partilha instantânea de riscos e recursos e o conhecimento gerado a partir das redes de empresas (HÅKANSON, 2005; CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2005; POPADIUK; CHOO, 2006; RUTHERFORD; HOLMES, 2007; AKIKARAN, 2009). De acordo com a Comissão Europeia (1997), uma das características que pulveriza o conhecimento e fortalece o aspecto de empreendedorismo é a concentração geográfica presente nas redes horizontais de empresas. O estudo de Rutherford e Holmes (2007)

enfatizou a importância da dinâmica e da relação empresarial e interorganizacional no desenvolvimento de um cluster e o papel que essa interação e proximidade geográfica podem desempenhar neste processo.

De acordo com Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2005) a cooperação que passa a existir dentro de uma rede faz com que haja uma partilha de recursos para o atingimento das metas estipuladas. Onde cada participante colabora de forma coordenada para que os objetivos da rede sejam efetivamente alcançados. Na visão de Teece (1992) a cooperação dentro de um aglomerado de empresas funciona como suporte a inovação. A cooperação tende a reduzir significativamente custos de transação e despesas com pesquisa e desenvolvimento.

A seguir a figura 1 descreve a dinâmica do modelo de cluster em economias consideradas como abertas. A formação das alianças entre empresas é profícua para o crescimento econômico, dotado de uma oportunidade de inovação e desenvolvimento tecnológico. Tais considerações provocam o crescimento e consequentemente a probabilidade de estabilidade das empresas em cenários de incerteza. A estrutura apresenta as fases dinâmicas de cluster de empresas, do crescimento ao desenvolvimento de uma economia desenvolvida, gerando assim empregos e estruturas densas e estáveis de empreendedorismo em uma escala global.



Fonte: Adaptado de Håkanson, (2005, p. 447)

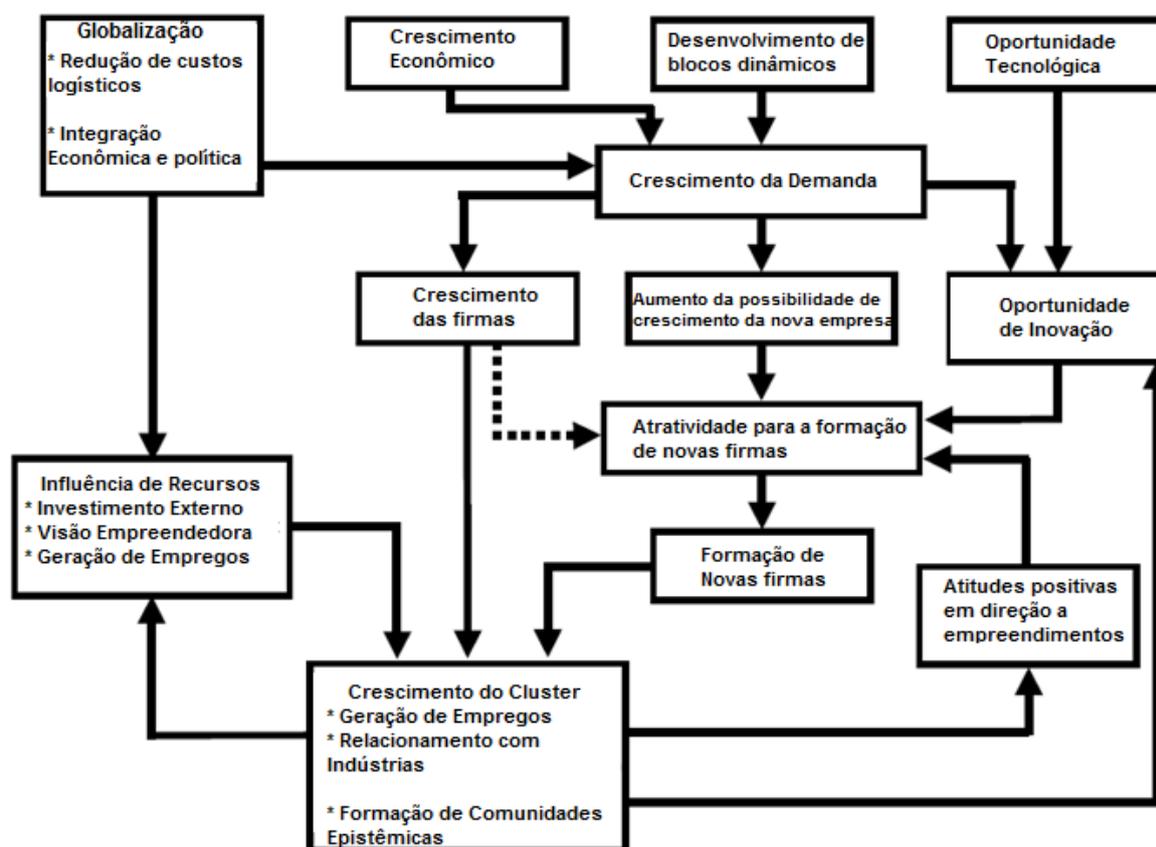
Figura 1 – Modelo Dinâmico de Cluster em Economia Fechada

Vários fatores convergem para que o agrupamento de empresas represente mais do que um conceito de evolução na forma de trabalho: de individual para coletivo, mas dentro de uma

evolução global que as aglomerações conseguem atingir a medida que há integração de cooperação e competitividade, possibilitando crescimento econômico das empresas aglomeradas, desenvolvendo assim comunidades do conhecimento. Na visão de (Rao e Reddy, 1995) a união, ou aliança entre empresas é vista como uma forma de vincular, aprendizados, experiências, habilidades e competências específicas a uma rede. O objetivo de aliar-se é minimizar as fraquezas e maximizar as possibilidades de expansão, visando competir com maior força para enfrentar as imposições do mercado.

Com base no que fora descrito, o estudo de Cruz e Quandt (2007) concluiu que sistemas integrados de interações entre a rede e indivíduos resulta em uma vasta contribuição para o desenvolvimento e conseqüentemente reflete no desempenho das empresas aglomeradas.

Fomentando as proposições acerca de redes a figura 2, acrescenta dois pontos fundamentais para o crescimento de uma estrutura em rede: sendo estes; a globalização e as possibilidades de inserção de negócios dentro de uma economia aberta, estreitando assim acesso às diferentes estratégias como: acesso a novos mercados, larga capacidade produtiva, acesso a novas tecnologias e inovação. O efeito da globalização favorece a aglomeração e a fragmentação dinâmica de três formas sendo estas, por meio da ampliação do volume de demanda que pode ser abordada a partir de um único local; aumento drástico das possibilidades de especialização e divisão do trabalho; e promovendo a canalização de conhecimentos especializados em uma escala cada vez mais global (HÅKANSON, 2005).



Fonte: Adaptado de Håkanson, (2005, p. 455).

Figura 2 - Modelo Dinâmico de Cluster em Economia Aberta

O modelo dinâmico apresentado por Håkanson (2005) auxilia a compreender dentro de um

aspecto de economia aberta e fechada, ou seja, economias capitalistas e socialistas apresentando fluxos complementares e dentro de um processo de interdependência. O modelo infere o contexto da dinâmica de cluster, mas todas as configurações/tipologias de redes horizontais de empresas alcançam benefícios factíveis quando buscam o crescimento de forma coletiva, desenvolvendo a economia local e regional.

Sobre a relação de significância dos agrupamentos de empresas, o estudo de Rambo; Mallmann e Ruppenthal (2006) considerou a importância do empreendedorismo na gestão das redes horizontais de empresas. O estudo pondera ainda que algumas características são fundamentais para a gestão das redes, por exemplo, as redes de contato, agressividade no mercado, a criação de valor para a sociedade dentre outras.

Com base no propósito de inserção de uma estrutura alicerçada por fatores presentes na sociedade como o advento da globalização, cada vez mais as pequenas e médias empresas têm uma forte representatividade. Dados do IBGE; Dieese, e Sebrae Nacional (2014) divulgados pelo Portal Brasil, apontam que as MPE's representam para o país cerca de 20% do Produto Interno bruto (PIB) o que simboliza um montante de R\$ 700 bilhões de reais. Na geração de empregos as MPE's atingem a marca de 60% dos empregos, representando 56,4 milhões de empregos gerados.

Expressando numericamente as redes horizontais de empresas, do tipo Arranjo Produtivo Local, o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior em parceria com a GTP APL publicado em 2009 com dados computados até 2005 apontam que há no país cerca de 957 Arranjos Produtivos Locais (APL). Sendo que 267 destes são priorizados pelo GTP-APL. O que ganha destaque nesse levantamento é o número de empreendimentos, sendo estes 295.141, e gerando a marca de 2.820.409 empregos.

Esses dois dados permite compreender a importância das pequenas e médias empresas para o cenário econômico e de desenvolvimento. Quando analisado as formações de empresas, mais especificamente as redes horizontais de empresas, surgem ganho maior pelo conhecimento adquirido e compartilhado

### **3. Considerações Finais**

O presente estudo teve como objetivo apresentar uma discussão teórica acerca de redes horizontais de empresas dentro de uma contextualização de empreendedorismo. A complexidade das empresas na tentativa de se manterem estáveis no mercado, sua sobrevivência depende de uma série de fatores inclusive de tempo e de recursos. As pequenas e médias empresas têm um grande papel na geração de empregos e renda. As redes de empresas nesse sentido fortalecem o empreendedorismo à medida que, por meio das ligações estabelecem vínculos de aprendizado e ocorre transformação de conhecimento em fontes de inovação, por exemplo.

As redes de empresas tendem a se desenvolver conforme a propensão de atividades e as características de negócios de cada região. Estas se desenvolvem no formato de arranjo produtivo local, que muitas vezes tende a evoluir para um cluster de empresas ou um distrito industrial. Motivados por espaços geográficos onde estão presentes indústrias, universidades e outras, as quais fazem o que as empresas interajam e sejam influenciadas por elas.

O cenário de constantes transformações desencadeia e insere um conceito diferente de empreendedorismo. Este não mais pautado no conceito individual de trabalho, mas sim dentro de um cenário de cooperação, visando obtenção de maiores vantagens competitivas. Mas com uma forma de empreender a partir das redes horizontais de empresas na busca de equilíbrio entre cooperação e competição.

Como sugestão para estudos futuros, salienta-se a construção de um debate teórico acerca do contexto de redes de empresas em economias abertas e em economias fechadas focando em comparar como ocorrem em ambas as situações, seus principais gargalos e a relação de importância econômica e força motriz para a inovação em produto, processo e ou serviço.

**A autora principal agradece o auxílio financeiro cedido pela CAPES.**

## Referências

**AMATO NETO, J.** *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas.* São Paulo: Atlas: Fundação Vanzolini, 2000.

**AMATO, J. A.; AMATO, R de C. F.** *Capital Social: contribuições e perspectivas teórico-metodológicas para a análise de redes de cooperação produtivas e aglomerações de empresas.* Revista Gestão Industrial, v.05, n.01, pp18-42, 2009.

**AKIKARAN, A. T.** *Interfirm Knowledge Exchanges and the Knowledge Creation Capability of Clusters.* Academy Management Review, October, 2009, v.34, pp.658-676.

**BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.** *A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências.* Revista RAC, Edição Especial, pp.203-227, 2004.

**BORIN, E. C. P.** *O Sebrae e os Arranjos Produtivos: o caso de Nova Friburgo/RJ.* Tese (Doutorado em Planejamento Urbano e Regional), Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 247f. 2006. Disponível em: <[http://teses.ufrj.br/IPPUR\\_D/ElaineCavalcantePeixotoBorin.pdf](http://teses.ufrj.br/IPPUR_D/ElaineCavalcantePeixotoBorin.pdf)>. Acesso em 13 out. 2013.

**BUENO, A. M.** *Arranjos Produtivos Locais: análise da caracterização do APL de Ponta Grossa com base nos indicadores.* Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, (PPGEP-UTFPR), 2006, 108f. Ponta Grossa.

**CAMARINHA-MATOS, L. M.; AFSARMANESH, H.** *Collaborative Networks: value creation in a knowledge society.* Int. Conf. On. Knowledge Enterprise: Intelligent Strategies in Product Design, Manufacturing, and Management IFIP International Federation for Information Processing, v. 207, pp 26-40, 2006.

**CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H.** *Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência Italiana.* São Paulo: Atlas, 2001.

**CRUZ, J. A. W. ; QUANDT, C. O.** *Empreendedorismo em Redes: um estudo de caso em uma rede de associações de carrinheiros de Curitiba.* In: XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Anais... ENEGEP, Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 2007.

**DI SERIO, L. C.(org.)** *Clusters empresariais no Brasil: casos selecionados.* São Paulo: Saraiva, 2007.

**EUROPEAN COMMISSION.** *The Globalising Learning Economy: Implications for Innovation Policy,* Brussels: Directorate General Science, Research and Development, European Commission, 1997.

**FERREIRA, M. C. P. J.** *Distritos industriais: opção de desenvolvimento.* Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica), Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2003. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=vtls000310975&fd=y>>. Acesso em: 02 set. 2013

**HÅKANSON, L.** *Epistemic Communities and Cluster Dynamics: on the role of knowledge in industrial districts*. Industry and Innovation, v.12, n.4, pp.433-463, December, 2005.

**HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A.** *Empreendedorismo*. Tradução Francisco Araujo da Costa, 9. ed. AMGH, Editora Ltda, 2014.

**INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (IPARDES).** *Arranjos Produtivos Locais e o novo padrão de especialização regional da Indústria Paranaense na década de 90*. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. Curitiba: IPARDES, 2003.

**KREMER, A.; KOVALESKI, J. L.; MATTOS, E. A de.** Pensando estratégias para estimular o desenvolvimento do setor de confecção – vestuário na cidade de Ponta Grossa – Paraná. In: XXXIII – Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia: Promovendo e valorizando a engenharia em um cenário de constantes mudanças, *Anais COBENGE*, Disponível em: <<http://www.abenge.org.br/CobengeAnteriores/2005/artigos/PR-10-84077549949-1117549881002.pdf>>. Acesso em 30 out. 2013.

**MASCENA, K. M. C.; FIGUEIREDO, F. C.; BOAVENTURA, J. M. G.** *Clusters e APL's: análise bibliométrica das publicações nacionais no período de 2000 a 2011*. Revista RAE-eletrônica, São Paulo, v.53, n.5, set./out.2013.

**MORAES, S. C. S.** *Análise da competitividade de um aglomerado produtivo pelo viés do empreendedorismo: uma proposta metodológica*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UTFPR, Ponta Grossa, 2008.

**MUGNOL, R. P.** Empreendedorismo e gestão de micro-pequenas e médias empresas do setor industrial - principais problemas – análise de 281 empresas da serra gaúcha. In: XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – Ouro Preto, MG, Brasil, *Anais... ENEGEP*, 2003.

**OKOSHI, C. Y.** *Metodologia para análise do desenvolvimento de redes de empresas a partir de suas tipologias e de suas práticas de produção*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2013.

**PETTER, R. R. H.** Modelo para análise da competitividade de redes de cooperação horizontais de empresas. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2012.

**PETTER, R. R. H.; RESENDE, L. M.; ANDRADE JUNIOR, P. P.; HORST, D. J.** *Systematic review: an analysis model for measuring the cooperative performance in horizontal cooperation networks mapping the critical success factors and their variables*. The Annals of Regional Science, v.53, n.1, pp. 157-178, 2014.

**POPADIUK, S.; CHOO, C. W.** *Innovation and Knowledge creation: how are these concepts related?* International Journal of Information Management, v.26, pp.302-312, 2006.

**PORTAL BRASIL.** *Mapa das micro e pequenas empresas*. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas>>. Acesso em 20 Ago. 2014.

**PORTER, M.** Clusters e Competitividade. Revista HSM Management, v.3, n.15, Jul./Ago. pp. 100-110, 1999.

**RAMBO, J. A.; MALLMANN, T. D. M.; RUPPENTHAL, J. E.** O empreendedorismo no desenvolvimento da gestão de redes de empresas. In: XXVI, Encontro Nacional de Engenharia de Produção, *Anais*, ENEGEP, Fortaleza, CE, 2006.

**RAO, B. P.; REDDY, S. K.** *A Dynamic Approach to the Analysis of Strategic Alliances*. International Business Review, v.4, n.4, pp.499-518, 1995.

**ROSA, A. V. A.; SOUZA, A.** Cooperação coordenada: uma estratégia de crescimento sustentável para pequenas empresas de transporte rodoviário de cargas no Brasil In: EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, *Anais...* 2005, Curitiba, pp. 1267-1278. Disponível em: <<http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/curitiba/%5B108%5D.pdf>>. Acesso em 01 nov. 2013.

**RUTHERFORD, T. D.; HOLMES J.** *Entrepreneurship, Knowledge and learning in cluster formation and evolution: the Windsor Ontario tool, die and mould cluster.* Entrepreneurship and Innovation Management, Vol. 7, n.ºs. 2/3/4/5, 2007.

**TEECE, D. J.** *Competition, cooperation, and innovation: organizationsl arrangements for regimes of rapid technological progress.* Journal of Economic Behavior and Organization, v.18, pp.1-25, 1992.

**SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE).** *Metodologia de desenvolvimento de arranjos produtivos locais: Projeto Promos – BID: versão 2.0.* Renato Caporali, Paulo Volker (orgs.), Brasília: SEBRAE, 2004. Disponível em: <<http://www.fiec.org.br/artigos/competitividade/apl-sebrae/apl-sebrae.pdf>>. Acesso em 15 de set. 2013.

**SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J.** Governança de sistemas MPMEs em clusters industriais. In: Seminário Internacional: Políticas para sistemas produtivos locais de MPMEs, *Anais...* Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/redesist/NTF2/NT%20Suzigan.PDF>>. Acesso em 08 ago. 2014.

**VALE, G. M. V.** *Laços como ativos territoriais: análise das aglomerações produtivas na perspectiva do capital social.* Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal de Lavras: UFLA, 2006.

**VALE, G. V.; WILKINSON, J.; AMANCIO, R.** *Empreendedorismo, Inovação e Redes: uma nova abordagem.* Revista RAE-eletrônica, v.7, n.1, art.7, jan./jul, 2008.

**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.