

# **LA RELACIÓN DE LAS REDES INTERORGANIZACIONALES Y EL DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS**

## **Resumen**

El estudio tiene como objetivo investigar la relación entre las redes interorganizacionales y el desempeño de las empresas. El objeto de estudio son los supermercados en el sur de Brasil. El estudio se caracteriza por una investigación cuantitativa, utilizando la técnica de recolección de datos primarios y el cuestionario estructurado. Se tomó una muestra de 105 empresas: 40 asociadas a las redes y 65 no asociadas. En el análisis e interpretación de los datos se utilizaron la estadística descriptiva y la inferencia estadística. Los resultados indican diferencias significativas en términos de desempeño entre las empresas asociadas y las empresas no asociadas: las empresas asociadas a las redes tienen un desempeño superior al mostrado por las empresas no asociadas a las redes. Por lo tanto, los resultados de desempeño indican evidencias de posibles ventajas competitivas para las empresas asociadas a las redes interorganizacionales en el sector de los supermercados.

Palabras clave: Redes interorganizacionales, desempeño y ventajas competitivas.

## **1. INTRODUCCIÓN**

La inestabilidad política y económica junto con la fuerte crisis financiera de las últimas décadas ha provocado un rápido ritmo de cambio en la economía brasileña. Estas adversidades aliadas a la creciente competencia, junto con la entrada de empresas extranjeras en el mercado nacional, establecieron un nuevo panorama competitivo, creando inseguridad en todas las empresas, especialmente en el sector de los supermercados.

El movimiento de las fusiones y adquisiciones de grandes supermercados nacionales y extranjeros generó preocupaciones en las empresas del sector, que se han visto obligadas a mejorar las relaciones de cooperación con sus competidores, para enfrentar un mercado cada

vez más competitivo (Gronum, Verreyne y Kastle, 2012). Los cambios en el panorama competitivo redefinieron la organización del sector – muy heterogéneamente estructurado – donde están, por un lado, las grandes cadenas de supermercados, con altos padrones tecnológicos y una gestión profesional, disfrutando incluso de una calidad de alto nivel, y, por el otro lado, los pequeños supermercados, con una estructura bastante rudimentaria y un equipo de trabajo formado por familiares y personal con bajo nivel educativo.

Para seguir siendo competitivos en dicho entorno, los supermercados deben promover sistemáticamente los cambios en prácticamente todas las áreas funcionales. De este modo, las redes interorganizacionales se han convertido en una alternativa estratégica (Bizzi y Langley, 2012), como una forma de responder a las amenazas externas, en un principio, y, también, como una forma de reducir los costos de las transacciones y mejorar la utilización de sus recursos (Zeng, Xie y Tam, 2010). De este modo, las redes introducen la idea de proyecto conjunto, en torno al que se unen las empresas para establecer relaciones interorganizacionales (Cropper, Ebers, Huxham y Ring, 2008). Estas relaciones son necesarias para mantener la competitividad, contribuyendo al desempeño de las empresas, ya que se entiende que las empresas tienen individualmente poca capacidad para competir en un entorno complejo e incierto (Ahuja, 2000).

En este contexto, el estudio tiene como objetivo investigar la relación entre las redes interorganizacionales y el desempeño de las empresas. Para ello, se llevó a cabo una investigación de campo en el sector de supermercados en el sur de Brasil, proponiendo un análisis comparativo entre las empresas asociadas a las redes y las empresas que no están asociadas.

## **2. REDES INTERORGANIZACIONALES**

A lo largo del tiempo, las redes han sido objeto de estudio desde los más diversos campos del conocimiento, empezando desde ciencias como la biología, la matemática y la física y

terminando con ciencias como la sociología, la economía y la administración. Estos estudios científicos incluyen los más diversos enfoques de diseño de la red, aunque se hayan caracterizado por una fuerte interdisciplinaridad, cuyos fundamentos se basan en el pensamiento sistémico y complejo (Martinho, 2003).

En este contexto de las ciencias sociales, más específicamente en el ámbito de las organizaciones, el concepto de red toma una variedad de formas de relaciones interorganizacionales. Así, los nombres con los que se denominan las redes en el ámbito organizacional también resultan diferentes: polo, *cluster*, aglomeraciones, cadena productiva, consorcio, parque tecnológico, arreglo productivo local y distrito industrial. De esta manera, entre las diversas concepciones existentes se acaba adoptando la de Thorelli (1986), que define una red corporativa como aquella institución existente entre una o más empresas y el mercado, la cual, a través de la interacción, se constituye en un subconjunto de uno o más mercados.

Por otro lado, hay variadas razones y motivos para crear una red: el intercambio de información, el intercambio de conocimientos, el aprendizaje organizacional, la capacidad de respuesta, la confianza y la cooperación (por ejemplo, Bizzi y Langley, 2012; Keupp, Palmie y Gassmann, 2012). Casarotto y Pires (2001) señalan que el sistema económico local es una de las alternativas con las que poder hacer frente a los efectos de la globalización económica, una alternativa válida para aumentar la competitividad empresarial a través de la organización en redes empresariales. Las empresas integradas en redes interorganizacionales están en excelentes condiciones para competir con una capacidad extraordinaria (Porter, 1999a).

Desde la década de 1980, se han llevado a cabo investigaciones para explicar las redes interorganizacionales (Thorelli, 1986; Jarillo, 1988; Powell, 1990; Dyer, 1996; Uzzi, 1997; Gulati, 1999). En este sentido, Granovetter (1985) muestra que las transacciones están incrustadas en las relaciones sociales, lo que permite incluso el intercambio de activos sin

contratos. Para Porter (1999b) las relaciones entre organizaciones muestran relaciones de cooperación entre las empresas.

La cooperación interorganizacional se basa en la reciprocidad, a través de la cual las empresas evitan comportamientos oportunistas y aprovechan los incentivos para proseguir la transacción. Así, a pesar de que el cálculo de costos y beneficios pueda indicar lo contrario, las empresas siguen encontrando ventajoso cooperar de la misma manera, una vez que sus interacciones se repiten y aumentan su desempeño en el tiempo (Locke, 2001).

Las relaciones potencian las negociaciones de las empresas con los proveedores, en las actividades de compra y promoción, mejorando las condiciones. El poder de negociación, resultado de la cooperación entre competidores, beneficia a las negociaciones entre las empresas, que obtienen una mejor calidad, un mejor servicio y unos precios reducidos (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2011). Así, desde un ambiente de confianza, será más fácil establecer acuerdos, ya que el entorno ofrece menores costos de transacción (Williamson, 1991). De esa forma, se acepta que la confianza es el supuesto básico de la cooperación y el factor decisivo que lleva a los socios a que respeten los compromisos adquiridos entre las empresas asociadas a determinada red.

Ahuja (2000) revela que las relaciones existentes entre los actores de una red proporcionan dos tipos de beneficios muy específicos: complementariedad de recursos e intercambio de conocimientos. En este sentido, el beneficio de la complementariedad de recursos permite a las empresas combinar sus conocimientos, habilidades y activos físicos. Ya el intercambio de conocimientos se refiere a la forma en que los vínculos de colaboración pueden servir como canales de información a través de los cuales fluirán, de una empresa a otra, tanto los avances técnicos como los nuevos enfoques para la resolución de problemas.

Para entender la diferencia entre los dos tipos de beneficios mencionados por Ahuja (2000), es importante distinguir entre conocimiento tácito, conocimiento explícito e información

(Kogut y Zander, 1992; Nonaka y Takeuchi, 1997). El conocimiento explícito es el conocimiento que se puede expresar fácilmente con palabras y números, es decir, puede ser codificado y compartido a través de manuales, documentos y procedimientos operativos padronizados (Nonaka y Takeuchi, 1997). Por otra parte, el conocimiento tácito es apenas visible y expresable, es decir, es aquel que se adquiere con la práctica, la experiencia, el *know how* y los errores y aciertos que se incrustan en las habilidades de los individuos (Nonaka y Takeuchi, 1997).

En cuanto a la información, dado que se refiere principalmente a información de hechos, se trata de un conocimiento que puede transmitirse fácilmente a través de una simple comunicación, sin pérdida de la integridad, una vez que se conocen las reglas sintácticas necesarias para descifrar, por ejemplo, los datos e informes (Kogut y Zander, 1992). De esa forma, los beneficios (mencionados por Ahuja, 2000) de la complementariedad de los recursos se refieren principalmente a la transferencia e intercambio de *know how* y activos físicos, mientras que los beneficios del intercambio de conocimientos, implica sobre todo la información y el conocimiento explícito.

Bulgacov, Arrebola y Gomel (2012) llevaron a cabo un estudio de caso en una comunidad de empresas de base tecnológica y revelaron que uno de los factores determinantes de la competitividad de las empresas, en dicha comunidad, es la existencia de un entorno relacional de alianzas colaborativas en el uso de los recursos estratégicos. Según los autores, los empresarios entrevistados hicieron hincapié en que sus empresas se benefician en sus capacidades competitivas –gracias a los recursos compartidos – mucho más de lo que se perjudican por la competencia interna posiblemente existente. Por lo tanto, el intercambio está relacionado con la obtención de la ventaja comparativa y permite que los individuos centren sus actividades en lo que pueden hacer de manera más eficiente, mientras que el trabajo

compartido permite alcanzar una escala de producción que, individualmente, no podría lograrse por una empresa en particular (Hennart, 2008).

En el mismo sentido, Agndal, Chetty y Wilson (2003) realizaron un estudio exploratorio sobre el papel de los diferentes tipos de redes en la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas, y mostraron que la voluntad de acceder a los recursos externos, especialmente a través de las redes horizontales, es un aspecto crucial a la internacionalización de las empresas. En el mismo sentido, Podolny y Page (1998) reportaron que las redes promueven diversos beneficios tales como: aprendizaje de habilidades, adquisición de conocimientos, legitimidad y estatus. Estos beneficios están estrechamente vinculadas a la mejora tanto del rendimiento como de la gestión de las empresas asociadas (Wegner, Wittmann y Dotto, 2010).

### **3 OBJETIVO**

El estudio tiene como objetivo investigar la relación entre las redes interorganizacionales y el desempeño de las empresas. El objeto de estudio son los supermercados en el sur de Brasil.

### **4. METODOLOGÍA**

El estudio se caracteriza por una investigación cuantitativa, utilizando la técnica de recolección de datos primarios y el cuestionario estructurado. El universo de la investigación comprende los supermercados en el sur de Brasil, clasificados como establecimientos comerciales de autoservicio y venta, predominantemente de productos de alimentos, con una superficie máxima de 5000 m<sup>2</sup>. Para la definición de la muestra se seleccionaron 105 empresas, 40 asociadas a las redes y 65 no asociadas, siendo un muestreo de conveniencia.

Se llevaron a cabo los procedimientos de recolección de datos basándose en un instrumento elaborado para captar la situación de la empresa. En la definición de los indicadores de desempeño se utilizaron en base a la literatura, los siguientes indicadores (Feitosa y Jorge, 2001; Sampaio y Perin, 2003):

- a) FACTURACIÓN: Este indicador verifica los ingresos brutos anuales del supermercado;
- b) CRECIMIENTO: Este indicador representa la variación de facturación de los supermercados en los últimos cinco años;
- c) CHECK-OUT: Este indicador representa el número de *check-outs* del supermercado;
- d) PERSONAL: Este indicador representa el número de personas que trabajan en el supermercado (socios, empleados y miembros de la familia);
- e) TAMAÑO: Este indicador verifica el tamaño de la superficie de venta del supermercado.

Los estudios sectoriales utilizaron anualmente estos indicadores para mostrar el estado del sector de supermercados en Brasil (por ejemplo, la revista Super Hiper y la revista Supermercado Moderno). En el análisis se utilizó la estadística descriptiva (media y desviación típica) y la estadística inferencial (matriz de correlación de Pearson, análisis factorial y test de significación t de *Student*).

## 5. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

El desempeño está estrechamente vinculado a los resultados de la empresa y se relaciona con el valor de los ingresos (FACTURACIÓN), la variación de los ingresos (CRECIMIENTO), el número de *check-outs* (CHECK-OUT), el número de personas que trabajan en el supermercado (PERSONAL) y el tamaño del área de ventas (TAMAÑO). La relación del desempeño con estos indicadores es objeto de una encuesta anual sobre estudios sectoriales, que revela el ranking de los mayores supermercados en el país. La Tabla 1 muestra las correlaciones entre los indicadores de desempeño.

**Tabla 1. Estadística descriptiva y matriz de correlación (n = 105)**

Indicadores	Media	Desv. Tip.	I <sub>1</sub>	I <sub>2</sub>	I <sub>3</sub>	I <sub>4</sub>	I <sub>5</sub>
<b>I<sub>1</sub>: FACTURACIÓN</b>	1,657	0,618	1,000				
<b>I<sub>2</sub>: CRECIMIENTO</b>	<b>3,971</b>	<b>2,581</b>	* 0,519	1,000			
<b>I<sub>3</sub>: PERSONAL</b>	2,429	1,669	* <b>0,788</b>	* 0,472	1,000		
<b>I<sub>4</sub>: CHECK-OUT</b>	3,171	2,443	* <b>0,747</b>	* 0,463	* <b>0,696</b>	1,000	
<b>I<sub>5</sub>: TAMAÑO</b>	<b>1,200</b>	<b>0,402</b>	* 0,550	* 0,311	* 0,516	* 0,582	1,000

Nota: Correlación de Pearson significativa en: \* p<0,01.

En el análisis de la matriz de correlación se constata que la media más alta y la mayor dispersión de valores se obtuvieron en el indicador CRECIMIENTO, mientras que la media más baja y la menor dispersión de valores se obtuvieron en el indicador TAMAÑO. La Tabla 1 muestra correlaciones positivas fuertes, moderadas y débiles. Las correlaciones positivas fuertes ocurren entre los indicadores de FACTURACIÓN, PERSONAL y CHECK-OUT, variando de 0,696 a 0,788. Las correlaciones positivas moderadas predominan en la matriz de correlación, mientras que la correlación positiva débil ( $r = 0,311$ ) sólo se produce entre los indicadores de CRECIMIENTO y TAMAÑO, es decir, entre la variación de los ingresos y el tamaño del área de ventas de supermercados.

Por otra parte, se constata una fuerte correlación entre el valor de los ingresos (FACTURACIÓN) y el número de personas que trabajan en el supermercado (PERSONAL), y entre el valor de los ingresos (FACTURACIÓN) y el número de *check-outs* (CHECK-OUT). Esta correlación también se produce entre el número de personas que trabajan en el supermercado y el número de *check-outs*. De esa forma, se confirma que la investigación llevada a cabo en los estudios sectoriales indica la existencia de correlación entre los tres indicadores (FACTURACIÓN, PERSONAL y CHECK-OUT).

En la Tabla 2 la extracción de características presenta los indicadores CRECIMIENTO (0,432) y TAMAÑO (0,523) con bajas extracciones, sugiriendo su exclusión del análisis factorial (Pestana y Gageiro, 2014).

**Tabla 2. Análisis factorial del desempeño de las empresas**

Indicadores	Extracción 1ª análisis	Factor 1ª análisis	Extracción 2ª análisis	Factor 2ª análisis
I1: FACTURACIÓN	0,818	0,905	0,864	0,930
I2: CRECIMIENTO	<b>0,432</b>	0,657		
I3: PERSONAL	0,761	0,872	0,828	0,910
I4: CHECK-OUT	0,764	0,874	0,796	0,892
I5: TAMAÑO	<b>0,523</b>	0,723		
<b>Varianza explicada</b>				<b>82,92%</b>
<b>Coficiente Alfa de Cronbach</b>				<b>0,766</b>



La aplicación del modelo de análisis factorial sugerido a partir del test de KMO muestra una adecuación de 85% (KMO = 0,849), mientras que la consistencia interna muestra una fiabilidad de 75% (coeficiente Alfa de Cronbach = 0,749).

A partir de la exclusión de los indicadores (CRECIMIENTO y TAMAÑO) se realizó un nuevo análisis factorial. Lo test de KMO indica una reducción en la adecuación de los datos de 85% a 74% (KMO = 0,740), mientras que la consistencia interna revela un incremento de 75% a 77% (coeficiente Alfa de Cronbach = 0,766) fiabilidad. Así, el análisis factorial arrojó un único factor que explica 82,92% de la varianza total.

De esa forma, los indicadores que componen el desempeño (Tabla 3) muestran diferencias significativas entre las empresas asociadas a las redes y aquellas que no están asociadas. Las medias de los indicadores (FACTURACIÓN, PERSONAL y CHECK-OUT) son significativamente más altos en las empresas asociadas a las redes que en aquellas empresas que no están asociadas.

Aunque el desempeño sea significativamente mejor en las empresas asociadas a la red, las medias están próximas a la mitad de la escala o por debajo de ella. Este hecho indica que las interpretaciones de las medias deben realizarse individualmente, teniendo en cuenta el significado de cada parte de la escala (7 puntos).

**Tabla 3. Comparación de los resultados entre empresas asociadas y no asociadas a las redes**

Indicadores	Tipo de empresa	Número de empresas	Media	Desviación Típica	t de Student
FACTURACIÓN	No asociada	65	1,415	0,610	* 5,882
	Asociada	40	<b>2,050</b>	0,389	
PERSONAL	No asociada	65	1,831	1,635	* 5,240
	Asociada	40	<b>3,400</b>	1,215	
CHECK-OUT	No asociada	65	2,338	2,252	* 4,926
	Asociada	40	<b>4,525</b>	2,136	

Nota: Test t de Student significativo en: \* p<0,001.

Por lo que respecta al indicador de FACTURACIÓN, las empresas asociadas a las redes están más cerca de la mitad de la escala que aquellas empresas no asociadas. La parte inferior de la escala representa las ventas anuales inferiores a 120.000 R\$, mientras que la mitad de la

escala registra el volumen de ventas anual entre 120.000 R\$ y 1.200.000 R\$. El indicador PERSONAL revela que la parte inferior de la escala registra hasta 5 personas involucradas en las actividades de la empresa, mientras que la mitad de la escala contiene de 6 a 19 personas involucradas en actividades comerciales.

Por otro lado, en el indicador CHECK-OUT, la parte inferior de la escala muestra la existencia de solamente un *check-out*, mientras que la mitad de la escala muestra la existencia de dos *check-outs*. La parte superior de la escala indica la existencia de tres o más *check-outs*.

En general, los indicadores relacionados con el desempeño de las empresas son más significativos en las empresas asociadas que en aquellas empresas no asociadas. Estos resultados sugieren que el mejor desempeño de los supermercados ocurre en las empresas asociadas a las redes.

Los resultados muestran que los retornos de las empresas asociadas son superiores a la media de las empresas del sector de supermercados. Como regla general, el retorno se mide a través de indicadores económicos y financieros como el retorno de los activos, el patrimonio y las ventas (Hitt *et al.*, 2011; Barney y Hesterly, 2011). Sin embargo, basándose en las limitaciones descritas, el retorno determinado por indicadores de desempeño disponibles muestra diferencias significativas, lo que indica la existencia de posibles ventajas competitivas de las empresas asociadas a las redes.

En este sentido, los resultados de desempeño indican que las empresas asociadas a las redes pueden tener ventajas competitivas frente a aquellas empresas que no están asociadas, lo que confirma las evidencias presentadas en la investigaciones llevadas a cabo (por ejemplo, Wegner *et al.*, 2010; Bulgacov *et al.*, 2012).

Las relaciones de cooperación entre las empresas contribuyen a reducir los tanto los costos de transacción como los de inversiones para aumentar los retornos futuros. Estas relaciones potencian las negociaciones con los proveedores de las empresas, mejorando las condiciones

en las actividades de compra y promoción. El poder de negociación, resultante de las relaciones de cooperación entre competidores, beneficia las negociaciones de las empresas, que obtienen una mejor calidad, mejor servicio y precios reducidos (Hitt *et al.*, 2011).

El desempeño de las empresas puede aumentarse como resultado de la dependencia mutua, es decir, la interdependencia de los asociados de una red, haciendo que todos cooperen para satisfacer los intereses comunes de todas las partes (Ahuja, 2000). Al compartir los recursos, las empresas asociadas a las redes promueven externalidades que generan beneficios para todas las partes. Por lo tanto, los resultados del desempeño indican evidencias de posibles ventajas competitivas de las empresas asociadas a las redes.

## **6. CONCLUSIÓN**

Este estudio verificó la relación entre las redes interorganizacionales y el desempeño de las empresas. Con este fin, se desarrolló una investigación cuantitativa para mostrar las características tanto de las empresas asociadas a las redes como de aquellas no asociadas, y luego, se realizó el análisis del desempeño de las empresas a través de los indicadores identificados en el estudio.

El análisis del desempeño de las empresas proporciona evidencias de que existe, como resultado de la interdependencia de las empresas asociadas a la red, cooperación para servir los intereses comunes. Esta cooperación fomenta la generación de nuevos recursos, a saber, la promoción de las externalidades que benefician a los demás asociados. Por lo tanto, los resultados del desempeño muestran que las empresas asociadas a una red pueden tener ventajas competitivas frente a las demás empresas del sector.

La ventaja competitiva generada a partir de las redes interorganizacionales hace posible la obtención de mejores resultados, es decir, un mejor desempeño de las empresas. En este estudio se demuestra que en el análisis del desempeño empresarial, las empresas asociadas a

las redes tienen una diferencia significativa en los indicadores de ingresos, en el número de *check-out* y en el número de personas que trabajan en el supermercado.

Por lo tanto, este estudio presenta como contribución científica un análisis comparativo entre las empresas asociadas a las redes y aquellas empresas que no están asociadas a dichas redes, a partir de la utilización de indicadores específicos del sector de los supermercados para la medida del desempeño.

El estudio tuvo algunas limitaciones, en particular, no se dispuso de datos estadísticos para llevar a cabo una encuesta confiable del universo en estudio. También hubo limitaciones en la disponibilidad de datos sobre el desempeño de las empresas. A pesar de que existe legislación sobre la preparación de informes contables, las empresas se limitan a informar a las autoridades fiscales sólo de lo que es relevante. Por otra parte, no hubo restricciones administrativas sobre la divulgación de los datos económicos y financieros de las empresas.

Por último, se sugiere para futuras investigaciones un análisis comparativo entre los diferentes sectores que tengan redes interorganizacionales, para comprobar si hay diferencias significativas entre los sectores. Además, se hace necesario el desarrollo de investigaciones que evidencien otros factores relacionados con el desempeño (Keupp *et al.*, 2012), teniendo en cuenta lo que ha sido sugerido por varios autores (por ejemplo, Wegner *et al.*, 2010; Bulgacov *et al.*, 2012).

## **NOTA DEL AUTOR**

El autor agradece el apoyo financiero de la Fundación CAPES e de la Fundación Meridional.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Agndal, H., Chetty, S., Wilson, H. (2003). Collaborating with competitors to acquire resources. *International Business Review*, 12(1), 61-81.

Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 425-455.

- Barney, J. B., Hesterly, W. (2011). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. (3a ed.). São Paulo: Pearson.
- Bizzi, L., Langley, A. (2012). Studying processes in and around networks. *Industrial Marketing Management*, 41(2), 224-234.
- Bulgacov, S., Arrebola, M. C., Gomel, M. M. (2012). Recursos compartilhados: Uma aplicação da Visão Baseada em Recursos em um Condomínio Tecnológico no Paraná. *Revista de Ciências da Administração*, 14(32), 92-106.
- Casarotto, N., Filho, Pires, L. H. (2001). *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C., Ring, P. S. (2008). Introduction. In S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, P. S. Ring (Orgs.). *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*. Oxford: Oxford Press.
- Dyer, J. H. (1996). Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry. *Strategic Management Journal*, 17, 271-291.
- Feitosa, N. D., Jorge, P. M., Neto. (2001). Inovação, orientação para o marketing e desempenho nas empresas supermercadistas de Salvador. In C. F. Angelo, J. A. G. Silveira (Coord). *Varejo competitivo*. São Paulo: Atlas.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.
- Gronum, S., Verreynne, M. L., Kastle, T. (2012). The role of networks in small and medium sized enterprise innovation firm performance. *Journal of Small Business Management*, 50(2), 257-282.
- Gulati, R. (1999). Network location and learning: the influence of network resource and firm capabilities on alliances formation. *Strategic Management Journal*, 20, 397-420.

- Hennart, J. (2008). Transaction costs perspectives on interorganizational relations. In S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, P. S. Ring (Orgs.). *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*. Oxford: Oxford Press.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E. (2011). *Administração estratégica: competitividade e globalização*. (2a ed.). São Paulo: Cengage Learning.
- Jarillo, J. C. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9, 31-41.
- Keupp, M. M., Palmié, M., Gassmann, O. (2012). The strategic management of innovation: a systematic review and paths for future research. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 367-390.
- Kogut, B., Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science*, 3(3), 383-397.
- Locke, R. M. (2001). Confiança e desenvolvimento local. *Revista Econômica*, 3(2), 253-281.
- Martinho, C. (2003). *Redes: uma introdução às dinâmicas da competitividade e da auto-organização*. Brasília: WWF Brasil.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. (14a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Pestana, M. H., Gageiro, J. N. (2014). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. (6a ed.). Lisboa: Silabo.
- Podolny, J., Page, K. (1998). Networks forms of organization. *Annual Reviews Sociological*, 24, 57-76.
- Porter, M. E. (1999a). A vantagem competitiva das nações. In M. E. Porter. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E. (1999b). Aglomerados e competição: novas agendas para empresas, governos e instituições. In M. E. Porter. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus.

- Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: networks forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295-336.
- Sampaio, C. H., Perin, M. G. (2003). Relação entre orientação para o mercado, porte e performance empresarial. In C. F. Angelo, J. A. G. Silveira (Coord). *Varejo competitivo*. São Paulo: Atlas.
- Thorelli, H. B. (1986). Networks: between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, 7, 37-51.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in inter-firm networks: the paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42, 35-67.
- Wegner, D., Wittmann, M. L., Dotto, D. M. (2010). R. Redes de empresas no Rio Grande do Sul: uma análise de resultados competitivos e fatores de desenvolvimento. *GESTÃO.Org – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 4(1), 74-90.
- Williamson, O. E. (1991). Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic Management Journal*, 12, 75-94.
- Zeng, S. X., Xie, X. M., Tam, C. M. (2010). Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs. *Technovation*, 30(3), 181-194.