



# Contribuição das ferramentas de gestão empresarial para as redes de empresas

**Mayara Atherino Macedo**  
**atherino.macedo@posgrad.ufsc.br**  
**UFSC**

**Nelson Casarotto Filho**  
**ncasarottofilho@gmail.com**  
**UFSC**

**Resumo:**Empresas se reúnem em forma de rede objetivando superar a dificuldade e obter ganhos competitivos, que seriam complicados de ser conseguidos isoladamente. Para que a rede se desenvolva e, efetivamente, gere benefícios aos associados, são essenciais processos de interação e de gestão. O foco deste artigo está nas atividades de gestão das redes cooperativas. Para compreender como a gestão de redes pode se desenvolver da melhor forma possível, o artigo objetiva identificar as ferramentas que podem contribuir para os processos de gestão das redes de empresas. Para isso, o estudo se desenvolveu mediante uma revisão bibliográfica sistemática e integrativa, utilizando uma análise narrativa dos dados, por meio do método de análise de conteúdo. A pesquisa concluiu que é possível e necessária a adaptação das ferramentas conforme o tipo de empresa e a aplicação. Porém, o principal resultado é que as principais ferramentas utilizadas no gerenciamento empresarial visam a gestão visual, fato que pode contribuir muito para a gestão de redes. Então, entende-se que para desenvolver um sistema de gestão de redes, se faz necessário priorizar a fácil visualização e entendimento das informações.

**Palavras Chave:** redes de empresas - ferramentas - gestão - gestão de redes -

## 1. INTRODUÇÃO

Empresas atuam em mercados cada vez mais competitivos. Em função disso, a maneira de gerenciar as empresas mudou, atualmente as empresas possuem um modelo de desenvolvimento dos negócios com foco na inovação e nos ativos intangíveis (capital intelectual). O desenvolvimento de estratégias empresariais deve focar na identificação de oportunidades para o crescimento organizacional e de possíveis ameaças para o desenvolvimento, na busca de valor agregado, atendimento das necessidades dos consumidores, tendo como foco estratégias de longo prazo (Dudin & Frolova, 2015).

Por isso, muitas organizações se unem em forma de rede. Redes interorganizacionais consistem em um grupo de empresas que atuam de forma colaborativa, em função das mudanças do ambiente competitivo, interagindo entre si e com o meio onde estão inseridas (governo, instituições de pesquisa, ensino e pesquisa, etc.), objetivando conquistar vantagens competitivas difíceis de obter de forma isolada (Macedo et. al. 2018). Contudo, para que uma rede de empresas alcance o sucesso, é necessária uma assertiva estruturação, organização e gestão.

O processo de gestão estratégia consiste em uma série de decisões e ações realizadas pelos gestores que visa a melhoria do desempenho empresarial. Tais atividades envolvem a gestão de recursos, definição de missão, visão e objetivos das empresas, bem como, o desenvolvimento de políticas, planos, projetos e programas, visando alcançar os objetivos da organização (O'Brien & Dyson, 2007).

Conforme os Bintoro e Hidajat (2014), o uso de ferramentas visa a melhoria das competências, o desenvolvimento da comunicação interna e a gestão das atividades organizacionais. Muitas ferramentas são utilizadas não só para o processo de desenvolvimento de estratégias, mas também para aprimorar a comunicação e inteirar as pessoas acerca das estratégias.

Assim, devido ao alto grau de complexidade gerencial, o processo de gestão interorganizacional demanda grandes esforços de coordenação (Wegner & Padula, 2012). A literatura já indica possíveis mecanismos e processos gerenciais sobre redes de empresas, contudo, ainda faltam estudos que relacionem o processo de gestão com ferramentas gerenciais. Sendo assim, esta pesquisa inicia uma discussão sobre a temática, possuindo como objetivo identificar as ferramentas que podem contribuir para os processos de gestão das redes de empresas.

## 2. A FORMAÇÃO DE REDES

Para um melhor entendimento acerca da disciplina de redes, faz-se necessário compreender o processo de configuração das redes. Dentre as diversas formas de alianças cooperativas, as principais, de acordo com Balestrin e Verschoore (2016), são as redes de fornecimento, os consórcios e as redes associativas.

As redes de fornecimento têm como característica principal a verticalidade, ou seja, uma estrutura produtiva com foco em uma empresa líder com gestão centralizada e hierárquica, na qual as demais empresas atuam como fornecedores (Balestrin & Verschoore, 2016).

Os consórcios são redes verticais, no qual empresas concorrentes, que mantêm a sua individualidade, se unem por um período pré-definido, objetivando superar obstáculos ou gerar novos negócios. Neste modelo de união, a gestão é democrática (diretoria eleita em assembleia), com divisão de tarefas dentre as empresas envolvidas. Há a definição de normas e procedimentos, de modo a manter um sistema de controle e monitoramento da performance da rede e associados (Balestrin & Verschoore, 2016).

As redes associativas são agrupamentos de cooperação vertical que surgem como uma maneira de enfrentar as dificuldades e oportunidades do mercado. Constituem-se em entidades formalizadas, com gestão democrática (participação dos envolvidos nas decisões e ações da rede), com definição de regras, contratos estáveis e flexíveis. Para obter maior eficiência nas ações conjuntas são necessárias a ênfase na integração flexível e na orientação estratégica (Balestrin & Verschoore, 2016). Esse tipo de rede é o foco deste artigo.

Para que as empresas associadas à rede possam usufruir das vantagens competitivas coletivas e auferir a melhoria da competitividade são necessários, conforme Balestrin e Verschoore (2016), alguns elementos fundamentais para o estabelecimento e desenvolvimento de redes de cooperação. São eles os objetivos comuns, interação, ganhos competitivos e gestão.

Os objetivos comuns são os motivos que levam as empresas a se organizarem em forma de rede de cooperação. Normalmente, consistem em elementos que estão limitando a competitividade das empresas. As ações para as empresas se unirem em rede são diversas, visto que depende do contexto econômico, social, cultural, tecnológico e histórico (Balestrin & Verschoore, 2016). Contudo, a literatura aponta os principais fatores que podem influenciar na formação e manutenção de redes de empresas (Amato Neto, 2005; Balestrin, 2005; Balestrin & Verschoore, 2016; Balestro, 2002; Brambilla & Vitorino, 2012; Wegner, Wittmann, & Dotto, 2006):

- **Acessar recursos:** necessidade de redução de custos por meio de compras em grupo, aquisição de recursos que seriam inviáveis comprar individualmente ou devido a negociações de melhores preços, provenientes de um maior volume de compras;
- **Assimetria:** em função de mercado mal distribuído, as empresas se unem para acessar a novos mercados ou exercer maior influência;
- **Reciprocidade:** a organização em rede advém do interesse em desenvolver ações coletivas com vantagens mútuas, como o compartilhamento de informações;
- **Eficiência:** a união das empresas pode colaborar para o aumento da eficiência produtiva e redução de custos de produção e/ou transação, desenvolvendo vantagens econômicas;
- **Estabilidade:** quando ambientes econômicos incertos motivam as empresas a se organizar em rede para sobreviver;
- **Legitimidade:** organizações de pouca expressão no mercado ao fazer parte de uma rede podem consolidar a reputação, alcançando maior visibilidade junto ao consumidor.

Os objetivos em comum, que originam a união das empresas em redes, levam à obtenção de uma série de benefícios, tanto para a rede quanto para o entorno. Casarotto Filho e Pires (2001) destacam as vantagens ao ambiente onde as redes estão inseridas, como o estímulo do mercado interno e o desenvolvimento regional, obtidos por meio de trocas comerciais da própria cadeia produtiva.

Em relação aos ganhos competitivos aos associados da rede, pode-se destacar a complementaridade de recursos (por meio do compartilhamento de ativos), aprendizagem e aquisição de conhecimento, redução de fragilidades e flexibilização das organizações (Balestrin, 2005; Balestro, 2002; Wegner et al., 2006). Balestrin e Verschoore (2016) desenvolveram um estudo em que apontam as principais vantagens obtidas pelas empresas devido à organização em rede, expostas na tabela 1.

**Tabela 1:** Síntese dos ganhos competitivos das empresas associadas em redes de cooperação

Ganhos	Definição	Benefícios
--------	-----------	------------

<p>Escala e Poder de Mercado</p>	<p>Vantagens alcançadas em decorrência do crescimento do número de associados da rede. Quanto maior o número de empresas, maior a capacidade da rede em obter ganhos de escala e de poder de mercado.</p>	<p>Poder de barganha; relações comerciais ampla; representatividade; credibilidade; legitimidade e força de mercado.</p>
<p>Geração de Soluções Coletivas</p>	<p>Os serviços, os produtos e infraestrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento de seus associados.</p>	<p>Capacitação; consultoria empresarial, marketing compartilhado; garantia de crédito, inclusão digital, estruturas de comercialização.</p>
<p>Redução de Custos e Riscos</p>	<p>Dividir entre os associados os custos e os riscos de determinadas ações e investimentos que são comuns aos participantes.</p>	<p>Atividades compartilhadas; confiança em novos investimentos; complementaridade; facilidade transacional e produtividade.</p>
<p>Acúmulo de capital social</p>	<p>Diz respeito ao aprofundamento das relações entre os indivíduos, ao crescimento da sensação de pertencer ao grupo, à evolução das relações sociais, além daquelas puramente econômicas.</p>	<p>Limitação do oportunismo, ampliação da confiança, laços familiares, reciprocidade e coesão interna.</p>
<p>Aprendizagem Coletiva</p>	<p>A socialização de conhecimentos entre os associados e o acesso a conhecimentos externos fortalecem o processo de aprendizagem coletiva entre as empresas da rede.</p>	<p>Socialização de informações e experiências, acesso a novos conhecimentos externos, benchmarking interno e externo.</p>
<p>Inovação coletiva</p>	<p>As ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto por empresas, centros de pesquisa e demais agentes, por meio de um modelo de inovação aberto, integrado e em rede.</p>	<p>Novos produtos e serviços, adoção de novas práticas organizacionais, acesso a novos mercados e desenvolvimento de novos modelos de negócio.</p>

Fonte: Balestrin e Verschoore (2016, p. 96)

É relevante ressaltar que os benefícios obtidos pelas empresas são resultados das relações cooperativas desenvolvidas pela rede. Em redes interorganizacionais, há a transferência do enfoque essencialmente individualista para uma concepção de resultados coletivos, pois todos os ganhos gerados conjuntamente são divididos de maneira equilibrada entre os associados (Balestrin & Verschoore, 2016).

Conforme observado nos parágrafos anteriores, os objetivos comuns são o estímulo para empresas de unirem em rede. Contudo, os benefícios da união não serão alcançados se não forem estabelecidos processos de relacionamento entre os participantes da rede pois, são esses laços que conectam os interesses individuais (Balestrin & Verschoore, 2016; Tálamo & Carvalho, 2010). Uma pesquisa de Balestrin e Verschoore (2016) apresenta os principais atributos de interação de uma rede (tabela 2).

**Tabela 2:** Atributos de interação de uma rede

<b>Conceitos</b>	<b>Definição</b>
Conectividade	Grau de conexão entre os participantes de uma rede
Identidade	A imagem mental que é criada em relação aos outros participantes
Complexidade	As diversas formas de interação que ocorrem simultaneamente
Autenticidade	Minimização do comportamento antissocial nas relações face a face
Laços fortes	Interações que correm repetidamente por longos períodos de tempo
Laços fracos	Interações pouco intensas, distantes e menos frequentes.

Densidade	Proporção de conexões existentes sobre o total de relações possíveis
Cliques	Existência ou não de subgrupos fechados dentro da rede
Equivalência estrutural	Grau de similaridade das interações entre as empresas da rede
Buraco estrutural	Indica as conexões em que ocorre pouca ou nenhuma interação entre duas ou mais empresas
Autonomia estrutural	Capacidade da empresa de se beneficiar do fluxo informacional da rede
Centralidade	Indica em que medida uma empresa está conectada às demais
Proximidade	A distância média entre uma empresa e as demais
Poder de Bonacich	Determinado pela quantidade de conexões de uma empresa, associada à quantidade de conexões que as empresas próximas a ela mantêm.

Fonte: Balestrin e Verschoore (2016, p. 143)

A ausência de ações de relacionamento entre as empresas associadas não permite a evolução da rede. Sejam relações entre empresários, funcionários das empresas e até por meio da aproximação dos familiares dos gestores. As relações sociais proporcionam o aumento da confiança, o que influencia fortemente nas trocas econômicas, de ativos, conhecimentos e recursos idiossincráticos (Balestrin & Verschoore, 2016; Varanda, 2007; Wegner & Padula, 2012).

A gestão das redes, conforme por Balestrin e Verschoore (2016), é fundamental para a obtenção do sucesso de uma rede a longo prazo. De acordo com os autores, redes de empresas possuem características peculiares em relação às empresas individuais. Os agrupamentos empresariais devem ser flexíveis e ter a capacidade de responder rapidamente às mudanças ambientais.

Além do conceito de gestão de redes de empresas, pesquisadores como Provan Kenis (2008); Roth et al. (2012); Wegner et al. (2006) e Roth et al. (2012) apresentam também o termo governança. Para os autores, a governança consiste na definição da estrutura da rede (organização, normas, incentivos, restrições e tomada de decisão), enquanto a gestão visa operacionalizar as ações necessárias para alcançar os objetivos coletivos (pessoas, processos e práticas). O sistema de governança é definido pelas organizações associadas à rede e a gestão é realizada pelos gestores da rede (Roth et al., 2012). Apesar da relevância de ambos os processos, o foco deste trabalho está na gestão de redes.

Assim, como conclusão do tópico, pode-se afirmar que as empresas se unem em função de uma dificuldade coletiva (objetivo comum). A criação da rede de empresas visa sair do estado atual para alcançar um estado futuro (ganhos competitivos). A governança tem foco no objetivo final, consiste na forma como a rede se organiza estrategicamente para chegar ao seu alvo. A gestão pode ser considerada o percurso, ou seja, são as pessoas (conhecimento, competência e habilidades) e a maneira como serão desenvolvidos os processos e práticas para se chegar ao estado futuro.

## 2.1 INSTRUMENTOS DE GESTÃO DE REDES

Devido ao alto grau de complexidade das redes, o processo de gestão é essencial para a sobrevivência e crescimento do grupo. Assim, conforme Dekker (2004) as ações provenientes das redes de empresas necessitam de mecanismos de gestão, bem como, indicadores de desempenho para avaliar e monitorar os resultados das operações e outras ações.

De acordo com Dekker (2004), os mecanismos de gestão devem enfatizar o resultado esperado das atividades, o comportamento esperado dos associados da rede e as interações sociais. Marques et al. (2011) definem como indicadores de resultado o estabelecimento de objetivos, sistema de incentivos e gestão de desempenho; as medidas de controle comportamental são as regras e procedimentos operacionais; e os indicadores da gestão social são baseados em normas, valores e crenças compartilhados

Uma pesquisa de Macedo et al. (2018), listou as relações entre a gestão de redes de empresas e a gestão de design. Dentre os apontamentos em relação aos mecanismos de gestão, estão o planejamento, coordenação, controle, avaliação, seleção de participantes, comunicação, troca/interação, serviços aos associados, incentivos e relacionamentos institucionais. Assim, pode-se definir como indicadores dos mecanismos de gestão o resultado esperado das atividades e o comportamento esperado dos associados definidos por Marques et al. (2011).

A gestão operacionaliza as ações necessárias para alcançar o objetivo da rede, por meio das rotinas, compartilhamento de informações, negociação de ações coletivas, planejamento e definição de objetivos e metas (Balestrin & Verschoore, 2016; Bortolaso, Verschoore, & Antunes Jr, 2013; Grandori & Soda, 1995; Verschoore, Balestrin, & Teixeira, 2017)

A gestão das redes de cooperação tem como função a integração e equilíbrio entre as empresas da rede. O gerenciamento do agrupamento empresarial ocorre por meio do gestor da rede (podendo ser uma equipe), que desenvolve atividades de planejamento estratégico; coordenação e controle da estrutura compartilhada e das ações; avaliação dos resultados, estímulo à integração dos associados; relação com membros externos e comunicação (informações, ações de decisão e negociação) (Balestrin & Vargas, 2004; Balestrin & Verschoore, 2016; Bortolaso et al., 2013; Grandori & Soda, 1995; Roth et al., 2012).

Balestrin e Verschoore (2016) desenvolveram uma pesquisa acerca das melhores práticas de gestão adotadas pelas redes de empresas colaborativas. Os autores dividiram em instrumentos de gestão em contratuais, estratégicos, de tomada de decisão e de integração. Os instrumentos contratuais abordam questões concernentes a contratos, regulamentos, normas e deveres; e os instrumentos de tomada de decisão envolvem a definição de conselhos administrativos, organização de reunião geral dos associados e composição da diretoria da rede. Conforme exposto anteriormente, tais instrumentos são relativos à estrutura da rede, ou seja, ao sistema de governança, sendo assim não serão abordados neste trabalho.

Os instrumentos estratégicos de gestão têm relação direta com os objetivos comuns e ganhos competitivos. Trata-se do planejamento estratégico participativo, com definição dos objetivos, determinação de equipes de implementação e estabelecimento de planos de ação (Balestrin & Verschoore, 2016). Os autores listam uma série de instrumentos estratégicos e ações sugeridas, com base na pesquisa de melhores práticas realizadas por redes (tabela 3)

**Tabela 3:** Processo de desenvolvimento do artigo

Etapa 1	Definição do problema Formulação de uma pergunta de pesquisa	Quais as principais ferramentas utilizadas para planejamento estratégico pelas empresas que poderiam colaborar no desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para redes de empresas?
	Estratégia de busca Definição dos descritores	Gestão de empresas, planejamento estratégico e método: (" <i>business management</i> " AND " <i>Strategic planning</i> ") AND (" <i>method*</i> " OR " <i>technical</i> " OR " <i>tool*</i> ")
	Definição das bases de dados	<i>Web of Science, Scopus, Proquest, Scielo</i>
Etapa 2	Uso das bases de dados Busca dos estudos com base nos critérios de inclusão e exclusão	Critérios de inclusão: artigos em inglês, espanhol e português. Critérios de exclusão: métodos matemáticos Resultado da busca: <i>Web of Science</i> : 25 trabalhos <i>Scopus</i> : 72 artigos <i>Proquest</i> : 45 estudos <i>Scielo</i> : 1 artigo Total sem duplicados: 128 pesquisas
Etapa 3	Leitura do resumo, palavras-chave e título das publicações	Resultou na seleção de 45 publicações
	Organização dos estudos pré-selecionados	Dos artigos pré-selecionados, apenas 34 estavam disponíveis para download.

	Identificação dos estudos selecionados	Após leitura completa dos documentos, apenas 14 estavam alinhados à temática e problemática da pesquisa.
Etapa 4	Elaboração e uso da Matriz de síntese Categorização e análise das informações	Categorias de análise: foco do artigo, ferramentas utilizadas, métodos utilizados, resultado/benefício da ferramenta/método.
	Formação de uma biblioteca individual Análise crítica dos estudos selecionados	Adição de mais 36 estudos, que foram relevantes para esclarecer conceitos e complementar o referencial teórico.
Etapa 5	Análise e interpretação dos resultados	Análise narrativa, por meio do método de análise de conteúdo.
Etapa 6	Apresentação da Revisão/síntese do conhecimento	Seções 4 e 5.

**Fonte:** os autores

O quadro 3 expõe as maneiras de desenvolver os processos estratégicos da rede. Fica evidente a importância do envolvimento dos membros da rede para que o planejamento seja discutido, compreendido e validado pelos participantes. Roth et al. (2012) desenvolveu uma pesquisa em que expõe os mecanismos básicos de gestão de redes de empresas, são eles o planejamento, a coordenação, o controle e a avaliação. É possível identificar na proposta de Balestrin e Verschoore (2016) os itens listados por Roth et al. (2012). Esses mecanismos consistem na maneira como os processos de gestão estratégica, estrutura e processo são operacionalizados.

Relacionamento a pesquisa Macedo et al. (2018) - sobre a relação da gestão de design com a gestão de redes – com os instrumentos de gestão listados por Balestrin e Verschoore (2016), entende-se que a seleção de participantes, troca/interação, serviços aos associados, incentivos e relacionamentos institucionais estão vinculados ao instrumento de interação. Contudo, cabe ressaltar que o fator troca/interação também permeia todos os instrumentos de gestão determinados por Balestrin e Verschoore (2016).

Os instrumentos de integração permeiam os demais instrumentos de gestão determinados por Balestrin e Verschoore (2016). O mecanismo de integração visa promover, manter e fortalecer o relacionamento entre os empreendedores, entre os funcionários das empresas associadas, além de desenvolver maior afinidade entre os familiares dos empresários associados. Também visa o estímulo dos laços com os agentes externos. A integração permite o alinhamento de valores, visões e práticas, o que facilita o desenvolvimento de ações colaborativas (Balestrin & Verschoore, 2016).

Em pesquisa realizada por Roth et al. (2012) e Bortolaso et al. (2013), os autores destacam mecanismos básicos de relacionamento, que englobam a seleção de participantes da rede, comunicação, troca/integração, serviços aos associados, incentivos (divisão dos ganhos), relacionamento institucional e a liderança. É possível identificar tais elementos também no estudo de Balestrin e Verschoore (2016).

Conforme Balestrin e Verschoore (2016), as ações de integração sugeridas para as redes envolvem a apresentação da ideia de eventos de integração aos associados, planejamento do evento (definir características, tipo de evento, data, local, duração, etc.), criação de uma comissão organizadora, definição dos recursos necessários, pesquisa sobre especialistas (no caso de palestras, seminários...), realização e avaliação do evento. Balestrin e Verschoore (2016) e Roth et al. (2012) também listam as principais ações para as atividades de integração da rede com os agentes externos, são elas: análise junto aos associados acerca da inserção social da rede; identificação das principais necessidades sociais do entorno da

rede; avaliação das possibilidades de ações mais adequadas e de maior impacto social; aproximação dos parceiros que possam apoiar o desenvolvimento das atividades; elaboração de um plano de atuação, em conjunto da rede e de seus parceiros; organização do cronograma e dos recursos necessários à realização das ações; delineamento das principais atividades e como cada associado poderá se envolver; estímulo do comprometimento dos empresários com as atividades programadas; realização de reuniões para avaliar os resultados e propor melhorias para as novas ações; e seleção de participantes.

As ações de integração necessitam de um bom conhecimento ou identificação das necessidades dos associados para que os eventos sejam atrativos e agregadores. Enquanto as ações que envolvem os agentes externos, necessitam da compreensão do contexto econômico, social e cultural onde a rede está inserida, para que sejam realizadas ações realmente relevantes. Sendo assim, percebe-se que os instrumentos de integração envolvem ações de pesquisa e compreensão acerca das partes interessadas, planejamento e gestão de eventos, bem como acompanhamento e avaliação dos resultados.

As ações e mecanismos expostos nessa seção permitem um bom entendimento sobre como pode ocorrer o processo de gestão de redes. Contudo, ainda há uma lacuna na bibliografia acerca das ferramentas que podem operacionalizar tais ações. Neste primeiro momento, a pesquisa terá como foco somente a gestão das redes, sendo assim, a pesquisa enfatiza as ferramentas de gestão empresarial mais utilizadas.

### 3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A pesquisa se delineou como um estudo qualitativo e exploratório, tendo como procedimentos técnicos uma revisão bibliográfica sistemática, visto que este método tem como objetivo “a síntese e análise do conhecimento científico já produzido sobre o tema investigado” (Botelho, de Almeida Cunha & Macedo, 2011, p. 133).

O estudo também se utiliza de uma revisão integrativa, cuja função é revisar as ferramentas e métodos sobre gestão de empresas e redes, ou seja, escopo limitado (Botelho et al., 2011). Este método é composto, conforme Botelho et al., (2011), por seis fases sequenciais, compostas por uma série de ações distintas e bem delimitadas, que originam o protocolo de pesquisa. Assim, as etapas da pesquisa são: 1) Identificação do tema e seleção da questão de pesquisa; 2) Estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão; 3) Identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados; 4) Categorização dos estudos selecionados; 5) Análise e interpretação dos resultados; 6) Apresentação da revisão/síntese do conhecimento. O protocolo do estudo se desenvolveu a partir dessas seis fases. O detalhamento das ações de cada uma das fases, bem como, o processo de pesquisa está exposto na tabela 4.

**Tabela 4:** Instrumentos estratégicos e ações sugeridas

Instrumentos	Ações
Planejamento estratégico participativo	Apresentar os conceitos e a contribuição do planejamento estratégico à rede Construir uma metodologia de planejamento estratégico levando em conta as especificidades da rede Realizar fases do planejamento estratégico de forma coletiva, participativa, gerando um processo de debate e aprendizado; Definir a orientação estratégica da rede, negócios de atuação, princípios e valor; Identificar as principais ameaças e oportunidades para a rede; Identificar os principais pontos fortes e fracos internos à rede; Buscar o consenso nos objetivos estratégicos da rede; Escolher as estratégias para cada uma dos objetivos definidos.

Planos de ação	<p>Apresentar os conceitos, a metodologia e a contribuição do plano de ação para a rede;          Recuperar as diretrizes gerais do planejamento estratégico, os objetivos e as estratégias de longo prazo;          Estabelecer de forma coletiva e participativa, as metas e ações de curto prazo, alinhadas aos objetivos e às estratégias da rede;          Definir a prioridade das ações para o alcance das metas de curto prazo;          Organizar o cronograma e os recursos necessários à realização das ações;          Realizar reuniões periódicas para a avaliação da implementação do plano de ação.</p>
Equipes de implementação estratégica	<p>Apresentar a ideia das equipes de implementação estratégica e sua função na rede;          Promover a participação dos associados nas equipes;          Esclarecer as <i>expertises</i> e aptidões necessárias ao trabalho da equipe;          Estimular a participação de representantes de diferentes empresas;          Definir a composição de cada uma das equipes de implementação estratégica;          Estabelecer com os demais membros o método de trabalho da equipe;          Estipular coletivamente o cronograma, as atividades e os recursos necessários;          Organizar reuniões periódicas de avaliação das atividades.</p>

Fonte: Balestrin e Verschoore (2016, p. 161)

A análise e interpretação dos resultados foi feita a partir do método de análise de conteúdo. Conforme Moraes (1999), esta técnica direciona a descrições qualitativas sistemáticas, com foco em uma nova apreciação das informações, visando obter um a compreensão dos significados

### 3. RESULTADOS

Antes de apresentar o resultado da pesquisa, faz-se necessário diferenciar os conceitos de método, técnica e ferramenta. O primeiro caracteriza-se por um processo de planejamento, coleta, análise e síntese, sendo composto por várias técnicas. A técnica é entendida como prática ou processos (habilidade, conhecimento ou experiência) para alcançar um resultado, sem, necessariamente, apresentar-se de forma instrumental. Já a ferramenta, consiste em um meio para apoiar a realização de atividades, podendo ser representadas como símbolos matemática, tabelas, matrizes, listas de verificação e etc. (Pazmino, 2015). A busca por ferramentas de apoio ao desenvolvimento de planejamento estratégico empresarial, evidenciou também, métodos para este fim.

Para apresentar o resultado da pesquisa, entende-se a necessidade de uma breve análise para compreender o contexto do campo de estudo. Em relação às palavras-chave das publicações provenientes da pesquisa, foram localizadas 88. Destas, as de maior destaque são, em ordem decrescente, palavras-chave diversas (30), abordado algum método ou ferramenta (20), sobre o processo de planejamento estratégico ou gestão (20), relacionado à qualidade (10) e pautadas na área de negócios, processo ou excelência nos negócios (8).

A análise das palavras-chave dos artigos pesquisados evidencia a consonância com a questão da pesquisa e objetivos delineados. Em relação ao enfoque dos trabalhos examinados, alguns abordam ferramentas de gestão da qualidade associadas ao processo de gestão estratégica, outros, a adequação de ferramentas já consolidadas o um novo contexto dos negócios, alguns destacam as estratégias para aprimorar o desempenho empresarial e a maioria dos documentos diz respeito ao desenvolvimento de framework para formulação da gestão estratégia empresarial ou de auxílio ao desenvolvimento de estratégias e tomada de decisão.

Sobre as ferramentas utilizadas, o estudo indicou o uso de benchmarking, análise de SWOT, Balanced Scorecard (BSC), Quality Function Deployment – QFD e Seis Sigma.

Quanto aos métodos de gestão, verificou-se a aplicação da filosofia de Sun Tzu da “Arte da Guerra”, os preceitos de prêmios de excelência empresarial, TQM (total quality management – gestão da qualidade total) e a Gestão Hoshin Kanri ou Hoshin (Ho – direção, shin – agulha, Kan – controle, ri – lógica/razão),

Bintoro e Hidajat (2014) desenvolveram um estudo com 145 gerentes de empresas da Indonésia, objetivando elencar as principais ferramentas estratégicas utilizadas pelas organizações. Conforme pesquisa dos autores, todos os gestores evidenciaram o uso das ferramentas visando a obtenção de lucro. Os instrumentos mais utilizados, ranqueados do primeiro ao último lugar, são: benchmarking, análise de custo-benefício, análise de risco, análise de SWOT, core competence (competência central), modelo econômico de previsão, balanced scorecard, análise de gap, modelagem corporativa, árvore de decisão, análise da cadeia de valor, planejamento baseado em recursos, análise de contingência, visioning, mapa cognitivo de apoio à decisão, análise de sensibilidade, análise PIMS, 5 forças de Porter, metodologia soft system, dinâmica de sistemas, opção real, matriz BCG e método Delphi.

Os instrumentos pesquisados por Bintoro e Hidajat (2014) podem ser classificados como ferramentas de planejamento estratégico instrumentos para auxílio à tomada de decisão, ferramentas de tecnologia da informação – TI, instrumentos de avaliação financeira/econômica, ferramenta de avaliação de portfólio e métodos e técnicas.

A pesquisa de Bintoro e Hidajat (2014) destacou que os gestores utilizam um grande número de ferramentas voltadas ao planejamento estratégico, em comparação com os demais tipos de instrumentos. É válido mencionar que os instrumentos de avaliação de desempenho e de auxílio à tomada de decisão também podem ser utilizados para planejar a estratégia, apesar de se adequarem a processos de quaisquer áreas e processos da organização. A tabela 5 apresenta as ferramentas e técnicas mais utilizadas pelos gestores pesquisados por Bintoro e Hidajat (2014), conforme a categoria na qual se encaixam.

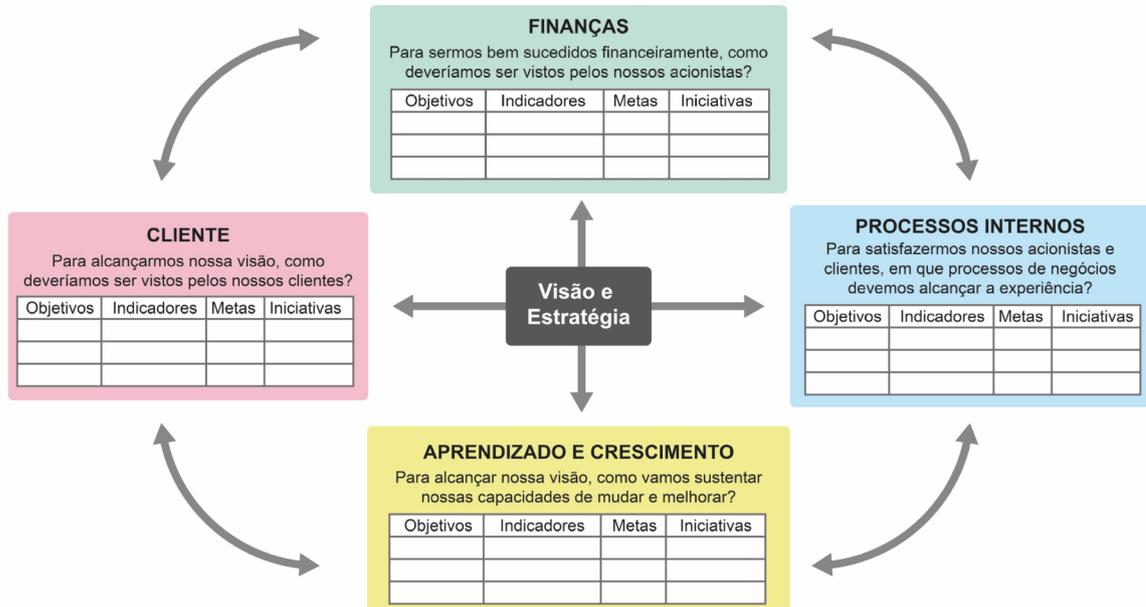
**Tabela 5:** Categorias das técnicas de ferramentas pesquisas por Bintoro e Hidajat (2014)

<b>Categoria</b>	<b>Ferramenta</b>
Planejamento estratégico	Análise da cadeia de valor Análise de SWOT <i>Balanced scorecard</i> (BSC) Benchmarking Competência central 5 Forças de Porter
Auxílio na tomada de decisão	Análise de risco Análise de contingência Árvore de decisão Mapa cognitivo de apoio à decisão Técnica Delphi
Ferramenta de TI	Análise PIMS Metodologia <i>Soft System</i> Modelagem corporativa <i>Sensibilidade Analysis</i>
Avaliação financeira/econômica	Análise de custo-benefício Modelo econômico de previsão Opção real
Metodologia	Análise de <i>Gaps</i> Dinâmica de sistemas Gestão baseada em recursos <i>Visioning</i>
Análise de portfólio de produtos	Matriz BCG

**Fonte:** os autores

Comparando o estudo de Bintoro e Hidajat (2014) com a pesquisa bibliográfica deste trabalho, as ferramentas que aparecem em ambos os estudos são o benchmarking, análise de SWOT e BSC. O que demonstra a importância de tais instrumentos para o processo de gestão e desenvolvimento de estratégias. Contudo, não se pode descartar as demais ferramentas encontradas no estudo de Bintoro e Hidajat (2014) que visam o planejamento estratégico. Assim, o quadro 6 apresenta a definição das ferramentas, técnicas e métodos mais utilizados para o planejamento estratégico empresarial.

É relevante destacar que, dos 10 instrumentos apresentados no quadro seis, sete são ferramentas que utilizam a representação visual (não somente a descrição textual). Além disso, em quatro instrumentos, há a utilização de um sistema de classificação/pontuação para seleção de critérios.



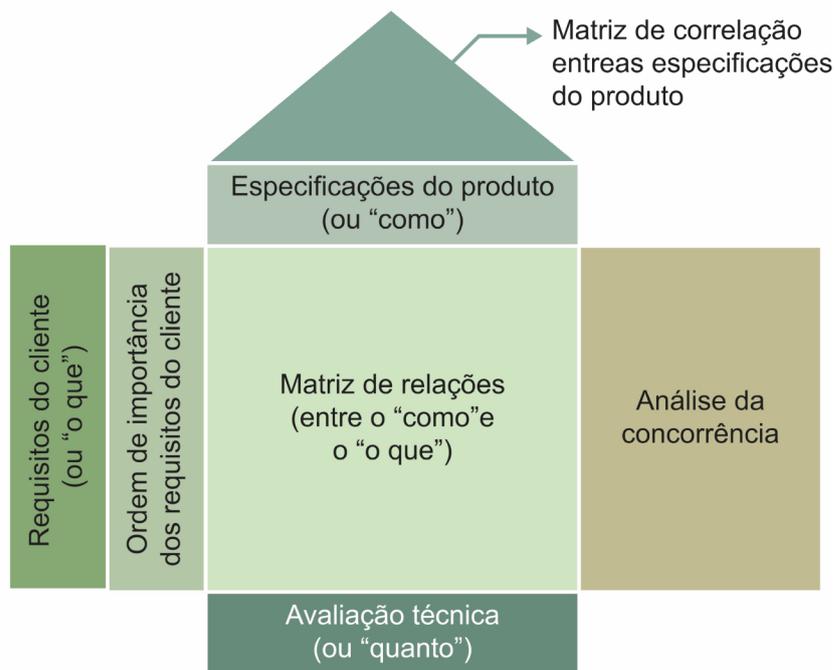
**Figura 1:** Visão do *balanced scorecard*  
**Fonte:** adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 10)



**Figura 2:** Cadeira de Valor interna  
**Fonte:** Souza e Mello (2011, p. 14) adaptado de Porter (1990)



**Figura 3:** Técnica das 5 forças de Porter  
**Fonte:** adaptado de Porter (1999, p. 28)



**Figura 4 :** Matriz da casa da qualidade  
**Fonte:** adaptado de Rozenfeld *et al.* (2000, p. 227).

Pontos RADAR	1 2 3 4 5					1 2 3 4 5					1 2 3 4 5					1 2 3 4 5									
	Resultados	Tendências					Públicos					Comparações					Causas					Escopo			
Abordagem	Som					Integrado					-					-					-				
Implantação	Implementado					Sistemático					-					-					-				
Avaliação e Revisão	Medição					Aprendizagem					Melhorias					-					-				

**Figura 5:** RADAR com valores numéricos associados com a descrição por ranking  
**Fonte:** Fazlollahtabar e Abbasi (2008, p. 174)

## 5. DISCUSSÃO

Ferramentas estratégicas consistem em uma série de conceitos, ideias, técnicas e abordagens que visam estruturar ou influenciar as ações de planejamento estratégico (Bintoro & Hidajat, 2014). A pesquisa bibliográfica revelou que há a utilização de mais de um instrumento conjuntamente para obter o planejamento estratégico, bem como, a adaptação das ferramentas conforme o contexto empresarial.

O benchmarking foi utilizado por Tzeng et al. (2008) para identificar as características da excelência empresarial, comparando os critérios do Prêmio Nacional de Qualidade de Taiwan (TNQA) com os de outros prêmios mundiais que destacam as melhores práticas de gestão.

A pesquisa de Plant et al. (2003) fez uma adaptação do BSC para uma empresa virtual, pois, na perspectiva dos clientes também são relevantes os aspectos da marca, serviço, mercado e tecnologia empregada. Os autores concluíram que é possível incorporar ao BSC outras medidas e objetivos relacionados à natureza específica do ambiente de e-business. Dudin e Frolova (2015), também utilizaram o BSC como método de criação de indicadores-chave para empresas de manufatura. Conforme os autores, o Balanced Scorecard visa atender às necessidades de informação do planejamento e gerenciamento estratégico, além de ser uma das abordagens mais adequadas para construir e estruturar a gestão de negócios da empresa.

O estudo de Lu e Kuei (1995) utilizou o QFD – uma ferramenta frequentemente utilizada no desenvolvimento de produtos –, para inserir a função da qualidade no processo de planejamento de marketing estratégico. Os autores constataram que o QFD é útil para associar as metas corporativas aos de marketing, além de relacionar os objetivos, as estratégias e as táticas de marketing, inserindo os desejos do consumidor no processo de planejamento estratégico.

Diversos trabalhos associaram a ferramenta QFD ao BSC e/ou SWOT. Sai On Ko e Lee (2000) e Lee e Lo (2003) utilizaram o SWOT para definir fatores críticos de sucesso nos aspectos do BSC. Estes atributos foram utilizados na matriz QFD, no eixo vertical (o que). A pesquisa de Sai On Ko e Lee (2000) adaptou filosofia de Sun Tzu “A arte da Guerra” para estratégia empresarial, utilizando-as no eixo horizontal (como) do QFD. E Lee e Lo (2003) utilizaram nas linhas do QFD os critérios do Prêmio Nacional de Qualidade Malcom Baldrige. Os autores entendem que criaram um processo de gestão estratégica sistemático. Para eles, a gestão de políticas é estruturada como um método para atingir os objetivos de negócios ou políticas da empresa, onde o QFD é eficaz em priorizar estratégias para combater uma fraqueza organizacional.

Autores como Fazlollahtabar e Abbasi (2008) desenvolveram estratégias de entrega de cursos on-line em um sistema de e-learning, com a união do SWOT à técnica RADAR (resultados, abordagem, desenvolvimento, avaliação e revisão). Para os autores, a análise de SWOT foi relevante para identificar os pontos fortes da organização e o potencial de aprimoramento para construir as estratégias, enquanto o RADAR permitiu um processo de aprendizagem e melhoria contínua. Fazlollahtabar e Abbasi (2008) concluem que se trata mais um exercício de autoavaliação, pois não necessariamente é possível explicitar os pontos fortes e potenciais de melhoria. Contudo, esse método garante a possibilidade de quantificar as estratégias e definir subcritérios, contribuindo para selecionar as melhores estratégias.

Duas pesquisas utilizam a técnica Seis Sigma aliada a outras ferramentas. Oliveira e Franco (2003) apresentam a ferramenta da qualidade QFD como suporte seu sistema de gestão, visto que ele permite conceber o desdobramento de objetivos estratégicos (do nível hierárquico superior até o menor nível hierárquico) de uma organização que pratica o Seis Sigma. Os autores constataram o QFD permite associar os interesses dos clientes às estratégias da organização e demais stakeholders, e que utilização do Seis Sigma não precisa ficar restrita somente a área da qualidade, mas ele pode ser aplicado no negócio com um todo.

Yang (2009) desenvolveram um sistema integrado de excelência empresarial, incorporando os processos de melhoria contínua da gestão da qualidade total (TQM), a reengenharia do Seis Sigma, BSC, método de gestão Hoshin Kari e outras ferramentas estatísticas. Nesse sistema integrado a análise de SWOT desenvolveu a visão e as estratégias para a organização. O BSC contribuiu para definição de um mapa estratégico e indicadores de desempenho (Key Performance Indicator – KPI). E o método Hoshin foi utilizado para implantar as estratégias e os KPIs das quatro perspectivas para os departamentos e unidades da empresa. Para os autores, o problema de muitas empresas em aplicar diversas ferramentas simultaneamente pode ser resolvido com a implantação de um sistema de excelência empresarial.

A grande maioria dos estudos avaliados, tem como elemento principal o uso de ferramentas que visam a representação visual dos dados. Teixeira e Merino (2014) destacam a importância da visualização das informações, e que equipe interagem melhor quando as informações estão disponíveis e fáceis de entender, seja por meio de padrões e mapeamento de ideias. Isso explica o motivo do uso de ferramentas que expõem os na forma de uma representação visual, têm maior relevância. Teixeira (2018), afirma que a gestão visual é uma maneira fácil e simples de informar a um grupo de pessoas sobre o processo, permitindo que estes colaborem com a organização.

A partir de uma lacuna de comunicação entre as capacidades de negócios, design e organização em detrimento do planejamento e execução do desenvolvimento de novos produtos, Petersen (2013), desenvolveu um método para integrar o design na formulação de estratégias de negócios, conduzindo a experimentação de modelos de negócios.

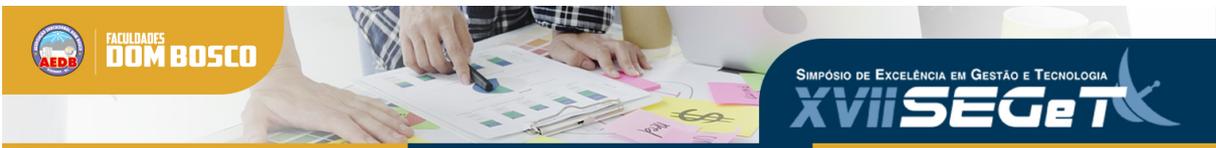
Assim, sendo a rede a união de um grupo de empresas, que tem um órgão gestor e/ou uma equipe de implementação estratégica, entende-se que há uma série de pessoas, com diferentes conhecimentos, competências e habilidades, envolvidas. Desta forma, para construir uma metodologia de planejamento estratégico da rede, deve-se utilizar ferramentas e métodos que visem a apresentação visual dos dados e informações.

Dentre as ações sugeridas por Balestrin e Verschoore (2016) para o planejamento estratégico participativo de uma rede, entende-se que a análise de SWOT, QFD, BSC, 5 forças de Porter, análise da cadeia de valor, RADAR e método de gestão Hoshin Kari podem contribuir para as atividades de: a) definir a orientação estratégica da rede, negócios de atuação, princípios e valor; b) identificar as principais ameaças e oportunidades para a rede; c) identificar os principais pontos fortes e fracos internos à rede; d) escolher as estratégias para cada uma dos objetivos definidos. A técnica de visioning pode ser aplicada em conjunto com outra ferramenta, podendo colaborar para as ações de apresentação de conceitos, resultados e ideias.

Para os planos de ação propostos por Balestrin e Verschoore (2016), o QFD e BSC pode colaborar para a) estabelecer de forma coletiva e participativa, as metas e ações de curto prazo, alinhadas aos objetivos e às estratégias da rede; e b) definir a prioridade das ações para o alcance das metas de curto prazo.

Contudo, cabe ressaltar que o uso das ferramentas de forma isolada não garante o sucesso destas, conforme destacou Yang (2009). É necessária a construção de um modelo de gestão para redes, que proporcione uma gestão visual. Assim como uma empresa, uma rede necessita da integração e participação das pessoas no processo de gestão (equipes de implementação estratégica), então um método que enfatiza a visualização dos dados de forma clara, precisa e fácil de compreender é de suma importância.

De acordo com Teixeira e Merino (2014), a gestão visual possibilita aos envolvidos a visualização e compreensão dos dados, tornando o acesso à informação mais transparente e, permite que tais dados gerem ações nos pontos de comunicação. A clareza no acesso e



entendimento dos dados é um fator muito relevante em redes interorganizacionais, pois permite o desenvolvimento da confiança, e o estímulo à comunicação fomenta a cooperação, outro elemento-chave em redes de empresas.

Assim, um modelo de gestão de redes deve ter como pré-requisito a facilidade de acesso à informação, simplicidade na aplicação e uso de ferramentas de gestão visual.

## 6. CONCLUSÃO

A pesquisa iniciou uma discussão acerca da necessidade de definir o sistema de gestão de redes de empresas. Para isso, foi necessário identificar os mecanismos e ações da gestão empresarial. O estudo também elencou as ferramentas utilizadas por empresas no processo de gestão estratégica.

A análise dos estudos sobre ferramentas de gestão empresarial evidenciou que é possível e necessária a adaptação da ferramenta conforme o tipo de empresa, bem como o mercado concorrencial. A pesquisa também esclareceu sobre a adequação das ferramentas, concebidas para um fim específico, para outros propósitos. Fato evidenciado pelo uso do QFD – muito comum no desenvolvimento de produtos, na gestão estratégica. Esse, inclusive, é um dos achados que surpreenderam os autores, pois não se esperava encontrar este tipo de ferramenta para gestão empresarial.

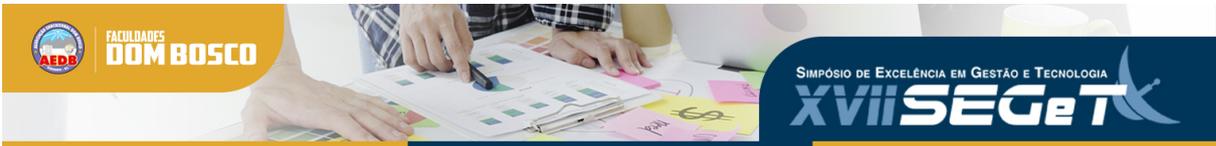
Contudo, o QFD se mostrou muito útil no alinhamento, desdobramento e seleção de objetivos. Porém, entende-se que tal instrumento tem m certo grau de complexidade, assim, há e preocupação de que os gestores das redes não estejam familiarizados com tal ferramenta e dificulte seu uso. Devido ao uso dado ao método Seis Sigma, entende-se que ele pode ser uma inspiração, para criação de um modelo de gestão de redes, combinado a outras ferramentas. Desde que, seja um sistema de fácil entendimento e utilização.

Contudo, as demais ferramentas, identificadas como relevantes para a gestão de redes, são de fácil entendimento e aplicação. Pois, conforme o artigo demonstrou, é evidente e essencial que as ações da gestão redes devem ser realizada de maneira colaborativa.

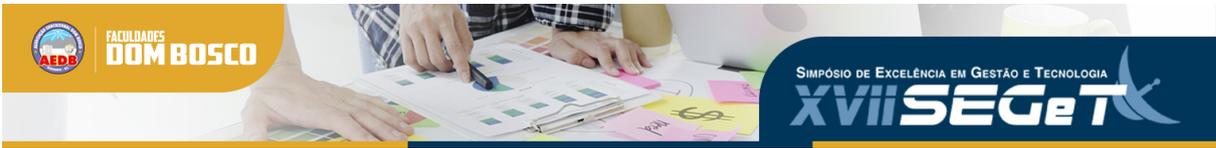
Um resultado importante, são as ferramentas que evidenciam a gestão visual, fato que pode contribuir muito para gestão de redes. Conforme pesquisa anterior de Macedo et al. (2018) relacionou a gestão de redes com a gestão de design, entende-se que é relevante, em um estudo futuro para listar ferramentas e métodos da área que podem, em conjunto com as ferramentas elencadas nesta pesquisa, colaborar com a criação de um sistema de gestão das redes de empresas. Entende-se também que a pesquisa de Petersen (2013) pode ser uma referência de ponto de partida para construção de um modelo.

## 6. REFERÊNCIAS

- Amato Neto, J. (2005). *Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional*. São Paulo: Atlas,
- Amato Neto, J. (2009). *Gestão de sistemas locais de produção e inovação (Clusters/APLs): conceitos, princípios e aplicações sistemas de indicadores e “benchmarkings”, análises e discussões de casos*. São Paulo: Atlas.
- Balestrin, A. (2005). *A dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais*. (Doutorado Tese), Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração., Porto Alegre.
- Balestrin, A., & Vargas, L. M. (2004). *A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências*. RAC - Revista de Administração Contemporânea, 8(Esp).
- Balestrin, A., & Verschoore, J. (2016). *Redes de Cooperação Empresarial-: Estratégias de Gestão na Nova Economia*: Bookman Editora.



- Balestro, M. V. (2002). *Confiança em rede: a experiência da rede de estofadores do pólo moveleiro de Bento Gonçalves*. (Mestrado Dissertação), Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração, Porto Alegre.
- Bintoro, O. B., & Hidajat, J. (2014). *Strategy Tools Usage in Indonesia: A Survey of Indonesia Managers*. New York: Ieee.
- Bortolaso, I. V., Verschoore, J. R., & Antunes Jr, J. A. V. (2013). *Práticas de Gestão de Redes de Cooperação Horizontais: Proposição de um Modelo de Análise*. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 16(3), 3-16.
- Botelho, L. L. R., de Almeida Cunha, C. C., & Macedo, M. J. G. e. s. (2011). *O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais*. 5(11), 121-136.
- Brambilla, F. R., & Vitorino, T. Z. R. (2012). *Redes de cooperação interorganizacional e vantagem competitiva: estudo do caso da rede AMMPA*. Paper presented at the Simpósio de administração da produção logística e operações internacionais - XV SIMPOI, São Paulo. Anais retrieved from
- Casarotto Filho, N., & 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 (2 ed. ed.)*. São Paulo: Atlas.
- Dekker, H. C. J. A., Organizations, & Society. (2004). *Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements*. 29(1), 27-49.
- Dudin, M. N., & Frolova, E. E. e. (2014). *The Balanced Scorecard as a Basis for Strategic Company Management in the Context of the World Economy Transformation*. *Asian Social Science*, 11(3), 282-288.
- Ebers, M., & Oerlemans, L. (2016). *The variety of governance structures beyond market and hierarchy*. *Journal of Management*, 42(6), 1491-1529.
- Fazlollahtabar, H., & Abbasi, A. (2008). *Applying Integrated Strategic Planning and RADAR Technique to Find Optimal Course Delivery Policy in a Virtual Learning System*. In M. Vlada, G. Albeanu, & D. Popovici (Eds.), *Proceedings of the 3rd International Conference on Virtual Learning* (pp. 169-176). Bucharest: Bucharest University Press.
- Grandori, A., & Soda, G. (1995). *Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms*. *Organization Studies*, 16, 2.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. J. S. P. P. T. L. (2001). *Gestão de custos*. 783.
- Hibbert, P., Huxham, C., & Ring, P. S. (2008). *Managing Collaborative Inter-organizational Relations*. In *The Oxford handbook of inter-organizational relations*.
- Holder, R. J. (1995). *Visioning: an energizing tool*. *The Journal for Quality and Participation*, Special Reprint.
- Jones, C. R. (1994). *Improving your key business processes*. *The TQM Magazine*, 6(2), 25.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*: Gulf Professional Publishing.
- Kwasnicka, E. L. (2006). *Governança gestora na Rede de Negócios: Um estudo comparativo*. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 8(21).
- Lee, S. F., & Lo, K. K. (2003). *e-Enterprise and management course development using strategy formulation framework for vocational education*. *Journal of Materials Processing Technology*, 139(1-3), 604-612.
- Lee, S. F., Lo, K. K., Leung, R. F., & Sai On Ko, A. (2000). *Strategy formulation framework for vocational education: integrating SWOT analysis, balanced scorecard, QFD methodology and MBNQA education criteria*. *Managerial Auditing Journal*, 15(8), 407-423.
- Lee, S. F., & Sai On Ko, A. (2000). *Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implementing "Sun Tzu's The Art of Business Management Strategies" on QFD methodology*. *Managerial Auditing Journal*, 15(1/2), 68-76.
- Lu, M. H., & Kuei, C.-H. (1995). *Strategic marketing planning: A quality function deployment approach*. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 12(6), 85.
- Macedo, M. A., Merino, G. S. A. D., Merino, E. A. D., & Casarotto Filho, N. (2018). *A gestão do design no contexto da governança e gestão de redes de empresas*. No prelo.
- Melo, A. M. d., Carpinetti, L. C. R., & Silva, W. T. S. (2000). *Utilização do Benchmarking por empresas Brasileiras*. Paper presented at the XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP, Rio de Janeiro.



- Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo. *Revista Educação*, 22(37), 7-32.
- O'Brien, F. A., & Dyson, R. G. (2007). *Supporting strategy: frameworks, methods and models*: Wiley.
- Oliveira, E. A. d. A. Q., & Franco, P. C. F. (2003). Applying Six Sigma Methodology in Strategic Planning of Industrial Organizations. Paper presented at the 58th Congresso Anual da ABM (ASSociação Brasileira de Metalurgia e Materiais).
- PAZMINO, A. V. (2015). *Como se cria: 40 métodos para design de produto*. São Paulo: Blucher.
- Petersen, S. I. (2013). Design and business model experimentation. *Proceedings of the International Conference on Engineering Design, ICED*, 1 DS75-01, 239-248.
- Plant, R., Willcocks, L., & Olson, N. (2003). Measuring e-business performance: Towards a revised balanced scorecard approach. *Information Systems and eBusiness Management*, 1(3), 265-281.
- Porter, M. E. (1999). *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1999). The core competence of the corporation. In *Knowledge and strategy* (pp. 41-59): Elsevier.
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of public administration research and theory*, 18(2), 229-252.
- Roth, A. L., Wegner, D., Antunes Júnior, J. A. V., & Padula, A. D. (2012). Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. *R.Adm.*, 47(1).
- Rozenfeld, H., Forcellini, F. A., Amaral, D. C., Toledo, J. C. d., Silva, S. L. d., Alliprandini, D. H., & Scalice, R. K. (2000). *Gestão de desenvolvimento de produtos: uma referência para a melhoria do processo*: Editora Saraiva.
- Sai On Ko, A., & Lee, S. F. (2000). Implementing the strategic formulation framework for the banking industry of Hong Kong. *Managerial Auditing Journal*, 15(9), 469-477.
- Souza, A. A. d., & Mello, E. (2011). Análise da cadeia de valor: um estudo no âmbito da gestão estratégica de custos de empresas da construção civil da grande Porto Alegre. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 8(15), 11-39.
- Tálamo, J. R., & Carvalho, M. M. d. (2010). Redes de cooperação com foco em inovação: um estudo exploratório. *Gestão & Produção*, 17(4).
- Teixeira, J. M., & Merino, E. (2014). Gestão visual de projetos: um modelo voltado para a prática projetual. *Strategic Design Research Journal*, 7(3).
- Trad, S., & Maximiano, A. C. A. J. R. d. a. c. (2009). Seis sigma: Fatores críticos de sucesso para sua implantação. 13(4), 647-662.
- Tzeng, J. R., Lin, S. C., Chou, A., Chang, C. Y., & Liu, K. S. (2008). A study of assessing "business excellence" performance for industrial sectors in Taiwan. Paper presented at the WMSCI 2008 - The 12th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics, Jointly with the 14th International Conference on Information Systems Analysis and Synthesis, ISAS 2008 - Proc.
- Varanda, M. P. (2007). Ação colectiva entre pequenos empresários: uma análise de redes sociais. *Análise Social*(182), 207-230.
- Verschoore, J., Balestrin, A., & Teixeira, R. (2017). Network management and associated firms' outcomes: multilevel analysis in the southern Brazilian context. *Journal of Management and Governance*, 2(1), 211-232.
- Wegner, D., & Padula, A. D. (2012). Quando a cooperação falha: um estudo de caso sobre o fracasso de uma rede interorganizacional. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 13(1), 145-171.
- Wegner, D., Wittmann, M. L., & Dotto, D. M. R. (2006). Redes de empresas no Rio Grande do Sul: uma análise de resultados competitivos e fatores de desenvolvimento. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 4(1).
- Yang, C.-C. (2009). Development of an integrated model of a business excellence system. *Total Quality Management & Business Excellence*, 20(9), 931-944.