



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I - CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE GRADUAÇÃO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

JUSSARA DE SOUZA DANTAS

**REDE DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL: estudo
de caso em uma cooperativa de algodão colorido da Paraíba**

CAMPINA GRANDE – PB
2012

JUSSARA DE SOUZA DANTAS

**REDE DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL: estudo
de caso em uma cooperativa de algodão colorido da Paraíba**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Prof^a Dr^a Sandra Maria de Araújo de Souza

Ficha Catalográfica

D192r Dantas, Jussara de Souza.

Rede de Cooperação Interorganizacional: estudo de caso em uma cooperativa de algodão colorido da Paraíba / Jussara de Souza Dantas. – 2012.

19 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2012.

“Orientação: Profª. Dra. Sandra Maria Araújo de Souza, Departamento de Administração”.

1. Cooperação. 2. Redes interorganizacionais. 3. Fatores competitivos. I. Título.

21. ed. CDD 658.047

JUSSARA DE SOUZA DANTAS

**REDE DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL: estudo
de caso em uma cooperativa de algodão colorido da Paraíba**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Graduação Bacharelado em
Administração da Universidade Estadual da
Paraíba, em cumprimento à exigência para
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 21/11/2012

Sandra Maria Araújo de Souza

Prof.^a Dr.^a Sandra Maria de Araújo de Souza / UEPB
Orientadora

Maria Marluce Delfino da Silva

Prof.^o. MSc. Maria Marluce Delfino da Silva/ UEPB
Examinadora

Waleska Silveira Lira

Prof.^a Dr.^a Waleska Silveira Lira/ UEPB
Examinadora

REDE DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL: estudo de caso em uma cooperativa de algodão colorido da Paraíba

DANTAS, Jussara Souza¹.

RESUMO

Um das principais preocupações das pequenas e médias empresas no mundo globalizado e bastante competitivo é a necessidade de se firmarem no mercado. Nesse sentido, muitas empresas veem como modo de sobrevivência a atuação de forma conjunta. Surge então a possibilidade de desenvolvimento empresarial baseado num modelo de rede de cooperação interorganizacional, onde as empresas trabalham de forma compartilhada sem perder sua individualidade. Este artigo tem por objetivo identificar na Cooperativa de Algodão Colorido CoopNatural em Campina Grande-PB, a ocorrência dos cinco fatores competitivos observados por VERSCHOORE e BALESTRIN (2008): 1-ganhos de escala e de poder de mercado; 2-provisão de soluções; 3-aprendizagem e inovação; 4-redução de custos e riscos; e 5-relações sociais. Para alcançar o objetivo, empreendeu-se uma pesquisa de campo, sob a forma de estudo de caso de caráter qualitativo e exploratório. Dados primários foram coletados através de questionário semiestruturado junto a sete empresas cooperadas e entrevista com duas associações, e na análise dos dados obtidos foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Os resultados mostram que a interação na rede ainda não é considerada satisfatória, podendo ser fortalecido com a finalidade de elevar o nível de confiança e de parcerias, que contribui para o fortalecimento da rede no mercado. É preciso maior abertura para que os atores possam compartilhar ideias e experiências, além de uma melhor interação com os concorrentes e instituições, é preciso fortalecer as ações de divulgação aumentando a visibilidade da cooperativa, porém, o intuito maior da rede está sendo alcançado que é a diminuição dos custos dentre as empresas associadas.

PALAVRAS-CHAVE: Cooperação. Redes Interorganizacionais. Fatores competitivos.

ABSTRACT

One of the main concerns of small and medium enterprises in highly competitive and globalized world is the need to establish themselves in the market, many companies see as survival mode to work together. There is then the possibility of developing business model based on a network of inter-organizational cooperation, where companies work in a shared manner without losing their individuality. This article aims to identify the Cooperative Colored Cotton Coopnatural in Campina Grande-PB, the occurrence of the five competitive factors and observed by VERSCHOORE Balestrin (2008): 1-economies of scale and market power; 2-provision of solutions; 3-learning and innovation; 4-reducing costs and risks, and 5-social relations. To achieve the goal, was undertaken field research in the form of a case study of qualitative and exploratory. Primary data were collected through semi-structured questionnaire with seven companies and interview with two cooperative associations, and data analysis technique was used for content analysis. The results show that the interaction network is still not satisfactory and can be strengthened in order to raise the level of trust and partnership, which contributes to

¹Email: ju22dantas@hotmail.com

the strengthening of the market. It takes more openness for the actors to share ideas and experiences, as well as better interaction with competitors and institutions, we need to strengthen efforts to disseminate increasing the visibility of the cooperative, however, the higher order network that is being achieved decreasing costs among member companies.

KEYWORDS: Cooperation. Interorganizational Networks. Competitive Factors.

1. INTRODUÇÃO

Em meio à concorrência, globalização e o crescimento da economia, as empresas estão se reorganizando em novos modelos de gestão empresarial, com a finalidade de se tornarem mais competitivas aderindo a padrões internacionais relacionados à qualidade, inovação, competitividade e produtividade. Precisam principalmente diminuir os custos com operações em seus processos e seus produtos, o que exige um posicionamento inovador no cenário atual. Para se tornarem mais fortes no mercado, às organizações vêm adotando novas formas de gestão, trabalhando em cooperação com outras empresas que são concorrentes no mesmo segmento, garantindo assim sua sobrevivência no mercado globalizado. Para que as empresas possam atingir seus objetivos, principalmente as de pequeno e médio porte, é necessário que se unam em redes de cooperação.

Segundo Castells (2000) “rede é um conjunto de nós interconectados, formando uma rede social que articula diversas unidades através de ligações que trocam elementos entre si”, garantindo com a reciprocidade o fortalecimento da rede chegando a se multiplicar em novas unidades, utilizando os mecanismos da rede como estratégias empresariais (CASAROTTO FILHO e PIRES, 1999).

Jones *et al* (1997), definem uma rede como sendo um conjunto de organizações independentes, ligadas entre si por laços mútuos não estritamente contratuais/formais de longo prazo, que comungam de objetivos e interesses comuns e desenvolvem ações coordenadas/conjuntas, que se repetem e evoluem ao longo do tempo, compartilhando riscos e recursos e efetuando apostas coletivas. As redes de cooperação são empresas que se reúnem com objetivos comuns, em que suas ações conjuntas resultem na viabilidade do surgimento de novas oportunidades, sem deixar de lado sua independência e individualidade.

De acordo com Balestrin e Vargas (2004), redes interorganizacionais têm demandado bastante interesse como objeto de estudo, pois, se configuram como um ambiente seguro capaz de promover o compartilhamento de informações, conhecimentos e habilidades nos processos e produtos essenciais no processo de inovação.

Essa nova gestão organizacional em redes se caracteriza por sistemas sociais que interagem de forma contributiva para com seus membros, o que possibilita a transferência de conhecimento, a elevação do nível de confiança e assim permitindo que os atores sociais trabalhem de forma eficaz na obtenção dos seus objetivos (CRUZ *et al*, 2008). A formação de redes interorganizacionais depende dos antecedentes sociais capazes de gerar a imersão institucional dos seus membros (GRANDORI e SODA, 1995). Faz-se necessário a criação de condições favoráveis para que de fato às interações entre os atores sociais possam acontecer.

Nesse contexto de redes de cooperação interorganizacionais, surge a cooperativa de algodão colorido a CoopNatural, localizada em Campina Grande, no estado da Paraíba. A escolha por analisar essa cooperativa parte do princípio que a mesma se configura no setor têxtil de desenvolvimento local, em um novo modelo organizacional, garantidor de subsídios para que esse determinado grupo de indivíduos possam atingir seus objetivos específicos. A

cooperativa foi criada com o intuito de agrupar agricultores, empresas, artesãos, cooperativas e outros, para que em rede possam se unir e tornarem mais competitivos no mercado nacional e internacional. É formada por pequenas e médias empresas do setor têxtil ganhando visibilidade no mercado nacional e internacional por trabalhar com produtos confeccionados com algodão que é colorido de forma natural sem agressões ao meio ambiente e também por fortalecer a agricultura familiar, agregando pequenos artesãos e assim gerando emprego e renda nessa localidade. Porém, será que os fatores competitivos podem ocorrer dentro das redes de cooperação?

Este artigo tem por objetivo identificar na Cooperativa de Algodão Colorido CoopNatural em Campina Grande-PB, a ocorrência dos cinco fatores competitivos observados por VERSCHOORE e BALESTRIN (2008): 1-ganhos de escala e de poder de mercado; 2-provisão de soluções; 3-aprendizagem e inovação; 4-redução de custos e riscos; e 5-relações sociais. A análise se dá junto às empresas associadas em sua maioria de pequeno e médio porte, além das associações que participam da rede. Na CoopNatural ainda não tinha sido realizado nenhum estudo onde o modelo de VERSCHOORE e BALESTRIN (2008) tivesse sido aplicando, o critério da escolha por esse modelo é justamente pela utilização de ferramentas que oferecem subsídios significantes para entender o andamento da rede.

Para atingir o objetivo do estudo, empreendeu-se uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório onde, os dados primários foram obtidos junto aos gestores das empresas integrantes da rede por meio de aplicação de questionário semiestruturado e entrevistas com os representantes das associações, já os dados secundários foram obtidos junto a uma pesquisa bibliográfica. O artigo encontra-se estruturado da seguinte forma: inicialmente após esta introdução, esboça-se um referencial teórico acerca das redes de cooperação, redes interorganizacionais e fatores relevantes encontrados nas redes de cooperação destacando conceitos e as contribuições das redes interorganizacionais. Em seguida é apresentado o delineamento metodológico da pesquisa relatando o estudo de caso, na sequência a análise dos resultados. Por fim, são expostas as considerações finais acerca do estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Redes de Cooperação

O conceito de redes está presente em diversos segmentos e aplicado em vários contextos, é um entrelaçamento de fios, cordas com aberturas regulares fixadas por malhas, formando uma espécie de tecido, no qual os fios e as malhas dão à forma básica da rede. Nas organizações, as redes se configuram quando duas ou mais empresas se juntam com objetivos comuns de manter e aumentar a competitividade de suas organizações, com estratégias de negócios que visem alcançar a máxima eficiência e eficácia empresarial frente ao mercado competitivo, diminuindo assim seus custos e investimentos, além de disseminar valores de cooperação e competição dentre as empresas que formam a rede, que geralmente são formadas por empresas de pequeno e médio porte.

No Brasil em meados do século XX, essa readequação das empresas em trabalhar de forma conjunta, mas sem perder sua individualidade, segundo Marcon e Moinet (2000 *apud* Balestrin e Vargas, 2004), trouxe uma nova configuração onde as empresas têm como base a responsabilidade, o projeto, o contrato e informações compartilhadas. Uma rede formalizada é composta por instrumentos legais para a regulamentação que garanta o controle da associação

(estatuto), composta por um gestor executivo, uma equipe de apoio, que depende da complexidade e do segmento do setor e uma consultoria da rede que contempla entre outros a inovação e a neutralidade de interesses dentro da rede.

As redes de cooperação são uma forma de organização na qual há uma parceria com o intuito de beneficiar empresas que façam parte da rede (SEDAI, 2004), além de beneficiar seus fornecedores e consumidores, reunindo assim empresas com objetivos comuns principalmente o da lucratividade, facilitando a solução dos problemas e viabilizando novas oportunidades. As redes de cooperação são voltadas principalmente para pequenas e médias empresas que sozinhas muitas vezes não teriam a mesma oportunidade de se estabelecerem no mercado, tendo em vista o alto grau de exigência dos consumidores por produtos/serviços que superem cada vez mais suas expectativas, além da constante inovação do setor. Para Fukuyama (1995, p. 341) “é bem provável que no futuro a melhor forma de organização industrial seja as redes que combinam vantagens das pequenas e grandes companhias”.

As diferenças encontradas dentro da gestão de uma empresa tradicional a gestão de uma rede de cooperação está no processo de interação, comprometimento contratual, confiança, lucratividade e reciprocidade, como Verschoore e Balestrin (2008) destacam:

(...) Enquanto na empresa individual o principal objetivo é o lucro dos proprietários e a interação é marcada pela imposição hierárquica, nas redes de cooperação o objeto está centrado nos ganhos competitivos que proporcionam lucratividade às empresas associadas, devido à interação colaborativa em rede. (...)

Ainda para Verschoore e Balestrin (2008), o estabelecimento das redes de cooperação perpassa pelos objetivos comuns, interação e gestão, para que haja interação entre os membros da rede é necessário:

- a) Conectividade: refere-se ao grau de conexão entre os participantes de uma rede;
- b) Identidade: corresponde a imagem mental criada em relação aos participantes;
- c) Complexidade: diz respeito às formas variadas e simultâneas de interação;
- d) Laços fortes: significam as interações que ocorrem em função de longos períodos de tempo;
- e) Equivalência estrutural: referente ao grau de similaridade das interações entre as empresas da rede;
- f) Autonomia estrutural: diz respeito à capacidade de cada empresa de se beneficiar do fluxo de informações da rede;
- g) Centralidade: indica em que medida uma empresa está conectada as outras da rede.

Nas redes, os acordos constitucionais e a interação entre os atores são relevantes e normalizam os procedimentos, é necessário que as redes de cooperação sejam um ambiente que envolvam todos os membros, onde as relações sejam pautadas, sobretudo na confiança, com ampla participação dos atores envolvidos, tanto para participar da tomada de decisões, como nas atividades de criação e inovação, com a finalidade de permitir a constante troca de informações, além do comprometimento aos esforços compreendidos por todos, tanto para a formação quanto para a manutenção da rede.

Para Cassarotto Filho e Pires (1999), as redes são apresentadas sobre dois tipos, a *topdown* que são empresas pequenas que fornecem de forma direta ou indireta sua produção a sua “empresa-mãe”, e a *rede flexível* é o caso das pequenas e médias empresas quando reunidas num consórcio que visa objetivos comuns, com o intuito maior de lucratividade.

As empresas que coordenam suas ações em rede apresentam-se sobre diversas formas como as redes intrapessoais, redes intraorganizacionais, redes interorganizacionais, redes de governo, blocos de relacionamento estratégico, *joint ventures*, distritos industriais, consórcios, parcerias e outros. De acordo com Cavalcanti (1998), as relações interorganizacionais quando

se apresentam em rede é necessário o grupo esteja integrado e organizado para alcançar os objetivos e beneficiar a rede.

2.2 Redes Interorganizacionais

As redes interorganizacionais são constituídas por conexões que reúnem agentes econômicos com objetivos comuns, a frequência e a intensidade dessas conexões são o que determinará o sucesso dos objetivos alcançados em conjunto (CASTELLS, 2001). Essas relações interorganizacionais possuem um fluxo de ligações que ocorrem entre uma ou mais organizações dentro do seu ambiente (Oliver, 1990, p. 241), à medida que essa frequência e a intensidade dessas relações aumentam entre os nós, evidenciando que pertençam a uma mesma rede (CASTELLS, 2001).

Quando duas ou mais organizações compartilham de um mesmo relacionamento, elas criam e estabelecem um sistema social (Van de Ven, 1976), cujos elementos presentes dentro dessa relação se constituem sob aspectos que auxiliam o alcance de objetivos coletivos e individuais, pressupostos estes que direcionam o comportamento dos membros a adaptarem as regras como, a divisão de tarefas e de funções dentro os atores que participam da rede, além de gerar uma interdependência dos associados sem menor prejuízo para a rede.

Marcon e Moinet (2000 *apud* Balestrin e Vargas, 2004), apontam as principais dimensões das redes a partir de quatro quadrantes no mapa de orientação conceitual. Identificando quatro características gerais das redes como, as *Redes Formais* que derivam de relações estabelecidas por instrumentos contratuais e são formalizadas; *Redes Informais* que não tem o estabelecimento contratual, mas tem interdependência dos participantes que é ditada pelos interesses comuns, eles se mantêm pela confiança no grupo; *Redes Verticais* onde há uma interdependência hierárquica, uma empresa coordena e controla os esforços de todas as demais empresas e as *Redes Horizontais* que são empresas independentes participantes de uma mesma cadeia produtiva, atuando em conjunto de forma colaborativa.

As redes de cooperação interorganizacionais se aproximam das redes horizontais, que unem competição e cooperação, reciprocidade e solidariedade como fatores estratégicos para alcançar posição competitiva e se estabelecer mais forte no mercado. Segundo Marques e Aguiar (1993), dentre os benefícios que as empresas obtêm com essa integração estão, a redução nos custos de ganho de escala, redução dos custos de intermediação, redução no grau de incerteza associada a qualidade e a pontualidade. Há também a aproximação com as redes formais, que são unidas de forma contratual gerando oportunidades e benefícios. Essa tipologia de rede merece especial atenção, pois se trata de agrupar empresas similares que são concorrentes de forma direta (AMATO NETO, 2000). Vários aspectos ainda impedem a formação das redes interorganizacionais que vão desde aspectos culturais e institucionais, a resistência dos empresários a mudança, falta de políticas públicas de fomento, até a falta de acesso a informação.

Para a constituição de uma rede relacionada aos aspectos instrumentais, segundo Miles e Snow (1992 *apud* Teixeira e Teixeira 2011), quando as empresas trabalham em rede a diminuição dos custos de transação reduz, aumentando a capacidade da rede mediante seus recursos disponíveis se tornando mais acessíveis a todos.

Apesar de estudos atestarem à viabilidade das redes interorganizacionais, as pequenas e médias empresas principalmente as concorrentes em um mesmo segmento são comedidas em fazer parte de uma mesma rede, pois, “a arquitetura e composição da redes de empresas em formação em todo o mundo são influenciadas pelas características das sociedades em que

essas redes estão inseridas” afirma Castells (1999), isso evidencia o fator de confiabilidade que é de suma importância dentro de uma rede.

A gestão da rede é o elemento principal para o sucesso e longevidade de uma rede interorganizacional, um modelo sistematizado da gestão de uma rede é a segurança que transmite para que as empresas possam se associar, viabilizando a estratégia do grupo para a obtenção de benefícios através da cooperativa (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008).

Para Miles e Snow (1992 *apud* Teixeira e Teixeira 2011), rede se caracteriza também como um padrão de cooperação que pode ser intrafirmas e interfirmas, são estruturas de arranjos interorganizacionais que se baseiam em vínculos sistemáticos. Amato Neto (2000), identifica dentro das organizações interfirmas três variáveis que são a diferenciação, a interdependência interfirmas e a flexibilidade. A diferenciação diz respeito à forma como os participantes da rede usufruem de benefícios relacionados a inovação, já que as empresas trabalham de forma conjunta, onde os custos com inovação são divididos ficando assim mais acessíveis a todas. A interdependência interfirmas trata de um mecanismo que prediz a formação de redes e é adotado como unidade organizacional, já a flexibilidade é entendida no aspecto inovador e produtivo, trata de uma das maiores propriedades da rede, pois agrupam-se de acordo com suas contingências, as redes interorganizacionais sofrem um grande conjunto de variações e aplicações que dizem respeito ao ambiente onde as empresas atuam, as pressões que envolvem as pessoas, as estratégias, a sua estrutura organizacional entre outros fatores.

2.3 Fatores Relevantes Encontrados nas Redes de Cooperação

As novas estratégias das empresas de se fortalecerem perante o mercado competitivo, se dão em torno de redes de cooperação, aderem a esse modelo por possuir uma maior facilidade na redução de custos, rápida adaptabilidade a novas tecnologias e o aumento da qualidade dos produtos, o que possibilita muitas vezes está à frente de seus concorrentes. Nos estudos propostos por Verschoore e Balestrin (2008), constatou-se a presença de cinco fatores relevantes para estabelecer as redes de cooperação:

1- Ganhos de Escala de Poder de Mercado: São ganhos obtidos decorrentes da ampliação do número de associados na rede, quanto maior o número de empresas maior o poder de compra junto aos fornecedores. Para Casarotto Filho e Pires (1999), as empresas se agrupam em rede tentando associar características que venham a lhes favorecer em ganhos como flexibilidade e agilidade, além de se estabelecerem mais fortes no ambiente competitivo.

2- Acesso a Soluções: Está relacionado a todos os serviços, produtos e infra-estrutura, é todo o suporte oferecido pela rede a seus associados, o que motiva as empresas a atuarem em rede (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008). Esse suporte oferecido perpassa por todas as áreas das empresas desde uma capacitação de funcionários, ações de marketing, prospecção da rede, até mesmo a exportação de seus produtos.

3- Aprendizagem e Inovação: À medida que as redes se estabelecem, aumentam as condições de investir em capacitação, tecnologia e inovação a fim de elevar o nível técnico dos associados, e o nível da rede. É a possibilidade de disseminar a sociabilização de ideias para todos os envolvidos, encontra a possibilidade de constantes inovações e atualizações, caracterizando como fatores determinantes de adesão a rede. Dentro de uma rede de

cooperação é mais fácil para todas as empresas envolvidas o rápido acesso as tecnologias, sendo estes diferenciais que os colocam a frente de seus concorrentes.

4- Redução de Custos e Riscos: As decisões voltadas ao marketing, à pesquisa, o poder de barganha são exemplos de ações que demandam custos e riscos. Quando as empresas atuam em rede há uma divisão dos custos e riscos das operações (VERSCHOORE, 2006). A cooperação em rede dá suporte para que ações conjuntas reduzam custos que muitas vezes a empresa trabalhando sozinha não poderia arcar com os custos elevados de execução. “Através desse relacionamento com as outras partes, recursos e atividades tornam-se disponíveis e podem ser mobilizados e explorados pela organização no sentido de melhorar a própria performance”, Hakansson e Snehota (1989, p. 193 *apud* VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008).

5- Relações Sociais: Determina como as relações entre os indivíduos estão consolidadas, é uma forma de ampliar o seu capital social e fazer com que as relações entre esses atores não seja só econômica, mas também de confiança e reciprocidade, pressupostos importantes para haver de fato comprometido dentro de uma rede. É a possibilidade que as empresas encontram de trocar experiências, ter espaço para contatos sociais e permitir a discussão de opiniões tanto de problemas, quanto de oportunidades de forma franca e aberta. Um dos fatores que merece destaque é o oportunismo praticado por alguns dos membros, se configura pela busca de interesses individuais, ações que infringem as regras e estatutos da rede, que decorrem devido à inabilidade de administradores e à imprevisibilidade de acontecimentos futuros em transações ineficientes das firmas com o mercado (Williamson, 1993), as relações sociais configuram-se como um fator preponderante para o andamento e o progresso das redes de cooperação.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho utiliza-se de uma abordagem qualitativa de caráter exploratório. Segundo Creswell (2002), essa abordagem possui vantagens de se trabalhar com inúmeros métodos, além de possuir uma visão holística do fenômeno em estudo. O método de pesquisa aplicado foi o estudo de caso que propõe estudar as relações entre as variáveis de causa ou efeito (YIN, 2001).

Este artigo tem por objetivo identificar na Cooperativa de Algodão Colorido CoopNatural em Campina Grande-PB, a ocorrência dos cinco fatores competitivos observados por VERSCHOORE e BALESTRIN (2008): 1-ganhos de escala e de poder de mercado; 2-provisão de soluções; 3-aprendizagem e inovação; 4-redução de custos e riscos; e 5-relações sociais.

A CoopNatural (Cooperativa de Produção Têxtil e Afins do Algodão do Estado da Paraíba) é uma cooperativa que trabalha com produtos têxteis de algodão colorido orgânico certificado. A escolha dessa rede se dá pelo fato de ser bastante representativa e apresenta resultados consideráveis para Campina Grande e para o estado da Paraíba, geradora de emprego e renda contribuindo com o desenvolvimento local.

Toda sua cadeia produtiva é trabalhada, a fim de acompanhar e tentar organizar as relações entre os parceiros, agricultores, artesãos e pessoas envolvidas, gerando em torno de 800 beneficiados com empregos diretos e indiretos, abrangendo colaboradores como Copical de Araruna-PB; Associação de Costureiras de Sumé-PB; Associação de Labirinteiras de Serra

Rajada-PB; Associação das Crocheteiras de Esperança-PB; Cooperativa de Catolé de Zé Ferreira; Cacema – Cooperativa de Macramé; Cooperativa de Riacho Fundo Esperança; Associação de Crocheteiras de Picuí; ACA – Associação de Crocheteiras de Areal; Associação de Bordadeiras de Galante; artesãos autônomos; dentre outros.

A cooperativa tem como objetivo, através do cultivo do algodão na Paraíba, fixar o homem ao campo, resgatar a cidadania e a cultura local e valorizar a mão de obra da região; além, é claro, de preservar o meio ambiente, não utilizando pesticidas no plantio da fibra, nem jogando produtos químicos resultantes dos processos de tingimento a que se submetem os tecidos coloridos encontrados no mercado.

O universo da pesquisa é constituído por todas as empresas, parceiros e associações que formam a CoopNatural. Foi utilizando como referência o cadastro junto a cooperativa, constatando 24 empresas participantes e três associações. Porém, o número de associados que mantém relação direta de cooperação até o ano de 2012 vem sendo reduzido.

Para compor a amostra foi utilizado o critério de acessibilidade. Nesse sentido, integraram a amostra 07 representantes das empresas e 2 das associações.

Os instrumentos de pesquisa utilizados foram o questionário estruturado composto por questões de múltipla escolha e a entrevista, ambos elaborados com base nos fatores competitivos propostos por BALESTRIN e VERSCHOORE (2008), que compõem as cinco categorias de análise.

CATEGORIAS	VARIÁVEIS DE ANÁLISE	AUTORES
<p>Fatores relevantes ao estabelecimento da Rede-Benefícios</p>	<p>1-Escala e poder de mercado: Benefícios obtidos 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>2-Acesso a soluções: Os serviços, os produtos e a infraestrutura disponibilizada pela rede para o desenvolvimento de seus associados.</p> <p>3-Aprendizagem e inovação: A socialização de ideias e de experiências entre os associados e as ações de cunho inovador que são desenvolvidas em conjunto pelos participantes.</p> <p>4-Redução de custos e riscos: A vantagem de partilhar os custos e os riscos de determinadas ações entre os associados, bem como nos investimentos que são comuns aos participantes.</p> <p>5-Relações Sociais: A consolidação das relações sociais entre os indivíduos, ampliando o capital social e levando as relações do grupo para além daquelas puramente econômicas.</p>	<p>VERSCHOORE e BALESTRIN (2008)</p>

Quadro 01: Variáveis de Investigação
 Fonte: Adaptado de VERSCHOORE e BALESTRIN (2008)

Os dados primários foram levantados através da aplicação de questionários junto aos dirigentes das empresas ou responsáveis por elas a partir de visitas técnicas, e também pelas entrevistas semiestruturadas que tomaram com base os mesmos fatores competitivos, foram aplicadas junto aos representantes das associações.

Os dados secundários foram levantados a partir da revisão da literatura existente, realizado através de pesquisa bibliográfica com o objetivo de aprofundar os conhecimentos redes de cooperação interorganizacionais.

Para a análise dos dados obtidos foi utilizada a técnica de análise de conteúdo sob a forma de abordagem qualitativa utilizando-se a técnica de categorias fechadas, onde, as categorias utilizadas foram os cinco fatores competitivos propostos por BALESTRIN e VERSCHOORE (2008).

4. FATORES COMPETITIVOS

4.1 Caracterização da Rede

O Consórcio Natural *Fashion* foi fundado em 04 de abril de 2000, com o objetivo de fortalecer as empresas têxteis e de confecções da cidade de Campina Grande para enfrentar a concorrência acirrada no mercado externo. Com essa pretensão, membros do consórcio buscaram um produto que pudesse servir como diferencial competitivo para um grupo inicialmente formado por 10 empresas, ou seja, o algodão colorido, trabalhando desde o plantio do algodão colorido até a produção dos fios que formarão as peças.

O Consórcio cresceu e foi necessária a criação de uma Cooperativa de produção para que a entrada de novos parceiros e a comercialização crescente dos produtos fosse viabilizada, a CoopNatural do ramo do setor têxtil, mais especificamente, confecções femininas, masculinas, infantil, decorações e acessórios. Oferece ao mercado a qualidade de produto artesanal, ecologicamente e socialmente correto, utilizando o conceito de agricultura familiar, contando com a mão de obra de cooperativas, clubes de mães, associações de bairros da periferia de Campina Grande e as empresas que fazem parte da rede.

Os produtos já são comercializados em 20 estados brasileiros, as peças produzidas ganharam o mundo e hoje estão presentes em países como Estados Unidos, Canadá, França, Inglaterra, Espanha, Portugal, Itália, Alemanha, Dinamarca, Austrália, Japão e Coréia do Sul.

4.2 FATORES COMPETITIVOS

1. ESCALA E PODER DE MERCADO – Poder de barganha, força de mercado, credibilidade.

A formação da CoopNatural proporcionou as empresas associadas uma maior demanda pela produção, pois se trata de produtos confeccionados com o algodão colorido que não agride o meio ambiente. Houve uma maior lucratividade nos primeiros anos da cooperativa, garantindo ganhos significativos para todos os associados. A força de mercado da cooperativa já foi maior, hoje devido à redução do número de associados esse poder diminuiu, para Vershoore (2006), quanto maior o número de empresas que participam de uma rede, maior será sua capacidade de obter ganhos de escala de poder e mercado, para as associações essa escala de mercado ganha uma proporção maior:

No ano passado, junto a Coopnatural nós não tivemos muitas encomendas, e de outras empresas também não, o ano passado foi um ano muito fraco para trabalho, já esse ano a Natural já começou bem melhor e as outras empresas também, nós estamos trabalhando e temos encomendas constantes. (entrevista 2 – Presidente da ACA)

Aí é que *tá* o problema, porque a gente tinha bem mais trabalho, e digo se não tem nada *pra* gente fazer, porque se restringiu, [...] e hoje o único trabalho que se faz são os móveis de palhaçinhos e dos cavalinhos que foi desenvolvido aqui no clube de mães. (entrevista 1 – Presidente do clube de mães)

O setor têxtil, onde se encontra inserida essa cooperativa é um mercado de mudanças rápidas, atuando de forma consorciada é possível que essas empresas tenham melhores investimentos nos produtos e processos produtivos e possam atingir mercados maiores e distantes, garantindo produtos mais fortes competitivamente. Os ganhos de escala podem ser sentidos:

As vantagens é porque facilita mais a comercialização dos produtos/serviços, tem empresa que vendemos o produto e a outra que vendemos o serviço [...] (entrevista 2 – Presidente da ACA)

O mercado de atuação em que essas empresas se encontram inseridas é caracterizado por mudanças muito rápidas na preferência dos consumidores, elas precisam estar atentas para a evolução de novos conhecimentos do ramo, serem mais flexíveis às demandas do mercado.

2. ACESSO A SOLUÇÕES – Marketing, soluções tecnológicas, capacitação, flexibilidade.

Os produtos da cooperativa apresentam a diferenciação dos outros por terem em toda sua cadeia produtiva a preocupação em não agredir o meio ambiente, pois o algodão já nasce colorido de forma natural sem precisar passar pelo processo de tingimento, além do cuidado com a responsabilidade social enfatizado pela cooperativa.

Um dos pontos preponderantes para que as empresas se associem junto a seus concorrentes numa mesma cooperativa, é o fato da rede poder disponibilizar soluções que dão suporte a infraestrutura das empresas, dando apoio a ações que garantam uma maior amplitude a cooperativa, assim também acontece nas associações que procuram a busca pela flexibilização:

[...] quando *a gente* precisa ficar um dia lá na associação cada um traz sua colaboração, a gente faz um almoço e *tá* desenvolvendo uma coisa participativa em todo o grupo. [...] as próprias atividades da ACA *a gente* distribui, fulano chega mais cedo varre, arruma, todo mundo tem, é exigido de todas a distribuição de tarefas. (entrevista 2 – Presidente da ACA)

Dentro da rede são delegadas atribuições e tarefas aos membros, que por sua vez respeitam e desempenham seu papel na rede.

No que diz respeito à capacitação, as empresas delegam as instituições de apoio à função desse papel, e com relação às fontes onde as empresas vão buscar informações e conhecimentos especializados, elas sempre recorrem a parcerias com instituições de apoio como, o SEBRAE, o SENAI e SENAC, a congressos e feiras do setor.

Pode-se perceber que o relacionamento colaborativo que as empresas têm com instituições de apoio contribuem para melhorar o processo produtivo e de gestão, o SEBRAE é uma instituição que está presente em quase todas as empresas tanto da rede quanto do estado, atuam com qualidade e representam insumo fundamental para a competitividade do setor, apoiando desde a criação das empresas até a gestão e crescimento delas, capacitando também às associações entrevistadas e oferecendo oportunidades de participarem de feiras no setor. As redes de cooperação podem suprir as necessidades de seus associados por meio de treinamentos e capacitações, pois possuem melhores condições de identificar quais são as fragilidades e encontrar soluções.

O marketing da cooperativa é mencionado por alguns entrevistados como um ponto fraco, os concorrentes estão se adaptando a novas soluções tecnológicas, inovando nos produtos e muitas vezes vendendo um produto mais barato como sendo de algodão natural mais não são, com isso a CoopNatural vem perdendo espaço no mercado nacional para os seus concorrentes.

3. APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO – Disseminação de informações, aprendizagem coletiva, processo de inovação.

Constatou-se que as empresas pesquisadas conseguem interagir melhor dentro da rede do que com outros atores, quando se trata de facilitar a identificação de novas oportunidades e geração de ideias visando à inovação. A inovação maior dessa rede visa a preocupação ambiental, proporcionando a seus clientes produtos feitos com o algodão colorido natural certificado pela IBD (Instituto Biodinâmico), que são produtos orgânicos do Brasil produzidos de acordo com normas internacionais.

Na concepção dessas empresas, as interações favorecem em muito o compartilhamento/troca de experiência entre os atores na rede, desde a melhor transmissão das informações a todos até a interação entre os atores com a finalidade de solicitar ações de desenvolvimento dentro da rede. Dentro da cooperativa podemos perceber que a interação acontece, eles sempre mantêm contato uns com os outros, nas reuniões da cooperativa é aberto para que todos possam se expressar, a fim de compartilhar suas experiências, mas nem todos os associados confiam em compartilhar ideias com os outros associados, ainda há o pensamento de se sejam concorrentes.

Para os membros, as empresas se posicionam favoráveis às interações para melhorar as relações e as atitudes de respeito e abertura para discutir opiniões e ideias que resultam numa melhoria na capacidade de construir relacionamentos coesos e duradouros, até porque essas interações estimulam ao compartilhamento de experiências que são importantes para o bom funcionamento da rede. Esse compartilhamento em rede sempre pode ser melhorado, nas entrevistas para constatar se essas interações são positivas observou-se que:

Muito positivas [...], por exemplo, mulheres umas das que fazem o fuxico que vai completar 85 anos e já se sentia incapaz e hoje ela tem maior prazer [...] deu um motivo na vida daquela mulher, então isso dignifica a mulher, *pra* gente isso é muito positivo. (entrevista 1 – Presidente do clube de mães)

[...] as vantagens são que facilitam a comercialização de produtos/serviços, por que tem empresa que vendemos o produto e outra que vendemos o serviço. (entrevista 2 – Presidente da ACA)

As interações dessa rede são feitas mais com os fornecedores e as instituições, no caso de troca de ideias e informações são feitas mais com clientes e fornecedores, eles visam em primeiro lugar saber o que esperam seus clientes para poder superar suas expectativas, e encontram nos clientes a melhor fonte de informações para gerar novas ideias. Tanto a aprendizagem quanto a inovação constituem ganhos significativos das redes de cooperação, promovem o rápido acesso as novas tecnologias, por meio dos canais de informações presentes na rede.

4. REDUÇÃO DE CUSTOS E RISCOS – Confiança como redutor de custos de transação, atividades compartilhadas, custos e riscos compartilhados.

Quando indagados se o nível de confiança entre os integrantes da rede é elevado, eles se mantiveram neutros a resposta, um dos pilares para se trabalhar de forma compartilhada

entre empresas, garantindo sucesso além de longevidade a rede é o nível de confiabilidade entre os membros, que se caracteriza aqui como ponto preocupante encontrado dentro dessa cooperativa. A maior parte dos pesquisados entendem que o nível de confiança entre os membros de uma rede favorece as transações entre os mesmos, porém, não quiseram se posicionar sobre o nível de confiança dentro da cooperativa da qual fazem parte, já nas associações entrevistadas o nível de confiança se caracteriza mais fortalecido.

“Tem porque é tudo anotado, a gente rateou em partes o trabalho e em valores, você ganha de acordo com o que produz. O clube de mães não fica com nada é tudo dividido entre as mulheres, a não ser a mensalidade em dia”. (entrevista 1 – Presidente do clube de mães)

Quando se trata de compartilhar principalmente equipamentos com outras empresas da rede, elas se encontram totalmente flexíveis, devido com essa prática resultar numa melhora na capacidade de adequação e também na redução dos custos, mostrando assim que o intuito de cooperativismo mais forte presente na rede perpassa pela diminuição dos custos, a maior parte desses cooperados enxerga como a maior vantagem de se trabalhar em rede a diminuição dos custos para a sua empresa.

Embora não seja possível eliminar todos os riscos e custos das empresas, quando elas se unem em rede reduz a incidência de custos entre seus associados, dá suporte ao empreendimento de ações conjuntas e torna viável o compartilhamento dos riscos de ações complexas entre todos os participantes. As redes facilitam o desenvolvimento de relacionamentos que possibilitam o acesso a recursos que muitas vezes não seria acessível de forma individual.

5. RELAÇÕES SOCIAIS – Ampliação da confiança, limitação de oportunismo mecanismos de coordenação.

Quando perguntados se há existência de critérios com relação à escolha dos parceiros na rede, responderam que sempre se fazem valer de critérios para escolher seus parceiros a fim de desenvolver as atividades realizadas em conjunto, já uma das associações entrevistadas afirma:

A gente procura empresas que tenham seriedade e que tenha referencia *né*. (entrevista 2 – Presidente da ACA)

Um dos grandes benefícios das redes de cooperação é poder proporcionar, condições necessárias para emergir o sentimento de confiança e do o fortalecimento do capital social, o aprofundamento das relações entre os indivíduos e à evolução das relações dentro do grupo. Pode-se constatar que além dos critérios presentes no estatuto da Cooperativa, é preciso também a prévia aprovação dos integrantes da rede, para as associações, corresponde à questão econômica e a imagem que a empresa apresenta.

Pra ser bem sincera, a questão do pagamento, se é uma pessoa que paga, que entenda o que é o nosso trabalho, é um trabalho muitas vezes com mulheres analfabetas, que muitas vezes nunca trabalharam em comércio, é rudimentar em algumas atitudes, e que também nos vejam como parceiros. (entrevista 1 – Presidente do clube de mães)

Empresa que tenha notoriedade, que tenha referência, uma boa prática comercial, que tenha alguma coisa que venha nos trazer, nos beneficiar, que seja uma parceria saudável. (entrevista 2 – Presidente da ACA)

Outro indicativo investigado diz respeito ao estabelecimento de punições para o caso de deserção de algum membro da rede, no caso da cooperativa em estudo há punição para quem agir de forma desleal previstas no Estatuto, apesar de que não foi relatado nenhum exemplo que tenha acontecido dentro dessa rede. Nas redes de cooperação, as empresas encontra uma alternativa para poder reduzir as ações oportunistas de empresas concorrentes sem que haja custos burocráticos e contratuais.

Tem, é a retirada do grupo, entre *a gente* existe um acordão. (entrevista 1 – Presidente do clube de mães)

Com os resultados apresentados através das variáveis, escala de poder e mercado, acesso a soluções, aprendizagem e inovação, redução de custos e riscos e relações sociais analisados dentro dessa rede, percebe-se que essas variáveis são do entendimento de todos os atores, porém, nem todos foram assimilados e postos em prática. Ainda há certa temeridade em compartilhar informações com os concorrentes mesmo que isso sirva de estímulo para impulsionar a cooperativa e que servirá a todos, é preciso trabalhar o espírito de cooperativismo entre os mesmos, de forma a uni-los em um único objetivo que é de fortalecer a cooperativa ganhando espaço no mercado local e global.

5. CONCLUSÃO

A adesão das empresas ao modo de cooperativas em rede visa sobretudo ao fortalecimento das empresas para estarem aptas a competir no mercado globalizado. O fator determinante para as empresas aderirem a esse modelo se dá ao fato da redução de custos. Para que as empresas se proponham a trabalhar em rede, é preciso abdicar de pensamentos individualistas para que não haja divergências na forma de pensar e agir dos atores envolvidos.

O mercado no qual a cooperativa está inserida é caracterizado por mudanças rápidas, principalmente por parte dos consumidores, e dos seus concorrentes que continuamente adotam novas tecnologias, o que demanda uma maior capacidade de adequação dessa rede, principalmente em adotar medidas que sejam levadas ao contexto de cada empresa.

Os produtos desenvolvidos pela rede apresentam pouco grau de sazonalidade, pois, os produtos que não são da estação são comercializados na própria região, esse é um fator que contribui para que a lucratividade seja mantida.

Um dos problemas encontrados é a falta de interações entre as empresas e a falta de compartilhamento em rede, que ainda se veem como concorrentes. Pode-se constatar que a demanda por produtos as empresas associadas a rede, no espaço temporal que foi realizado a pesquisa, se encontravam num nível baixo, pois, o produto carro chefe da cooperativa o algodão estava sendo exportado em sua forma bruta para ser transformado e beneficiado fora do Brasil, gerando assim dificuldades para as empresas associadas, e resultando num afastamento das empresas na rede. Para garantir a sobrevivência de forma individual, elas estavam aceitando pedidos fora da rede, e para não sofrer sanções de punição estavam pedindo afastamento da cooperativa.

Dentro da pesquisa o compartilhamento que é mais praticado pelas empresas é a de equipamentos, nesse sentido, elas são mais flexíveis quando uma empresa precisa de um equipamento da outra. Essas interações são mais aceitas quando feitas com instituições de apoio, associações, fornecedores e clientes, pois ganham contribuições significativas, como treinamento dos funcionários, mão-de-obra qualificada das associações, tecnologia dos

fornecedores e as preferências do mercado consultando de forma direta seus clientes. Se as interações forem feitas com concorrentes o grau de interação declina, pois, os concorrentes ainda são vistos não como parceiros, mais sim como ameaça.

O grau de interação sentido nas relações existentes na rede é mais elevado quando feito com os clientes, são os atores que as empresas sentem-se mais confiantes para recorrerem. Um dos fatores positivos encontrados é que as empresas reconhecem que a forma de interação, se constantemente praticada irá favorecer as atitudes de respeito e abertura para a discussão de ideias expostas pelos integrantes da rede, o que resulta na melhoria da capacidade de construir relacionamentos coesos e duradouros, bem como o compartilhamento de experiências que possam servir a todos.

No que se referem ao nível de confiabilidade, os membros dessa rede reconhecem que o nível elevado de confiança serve para favorecer as transações, mas os mesmos ainda não aplicam na prática essa confiança, isso pode ser sentido num momento de dificuldade do qual a rede passa que é pouca demanda de produtos/serviços, devido a isso, seus membros para sobreviverem competitivamente estão pedindo desvinculação para atender a um volume maior de pedidos fora da rede. Isso mostra que a reciprocidade dos participantes deve ser praticada constantemente no intuito de prevenir que os pontos fracos da rede.

Para que a rede consiga se estabelecer no mercado e se fortalecer frente aos seus membros, é preciso que o vínculo de cooperativismo com ajuda mútua em toda sua cadeia produtiva seja melhor compreendido, é preciso promover ações voltadas contra o individualismo e o imediatismo, investir em planos de ações voltados para o marketing para fortalecer a marca da cooperativa e buscar inovações em seus produtos assim como estão fazendo seus concorrentes, é preciso acompanhar a evolução do mercado e as exigências dos clientes.

Como sugestão para trabalhos futuros se dá pela investigação de quais os fatores competitivos que podem interferir no bom andamento e progresso na rede em estudo a CoopNatural.

REFERÊNCIAS

ALBAGLI, S.; BRITO, J. Arranjos Produtivos Locais: Uma nova estratégia de ação para o SEBRAE – **Glossário de Arranjos Produtivos Locais**. RedeSist, 2002.

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

BALESTRIN, Alsones ; VARGAS, Lilia Maria . A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, RAC (Anpad) - Curitiba, v. 8, n. Ed. Espec., 2004.

BECKER, Grace Vieira; VIEIRA, Ana Paula L. Centenho. Redes de Cooperação Interorganizacional: reflexões acerca do caso da Rede Macsul. **Revista Análise** (PUCRS), v. 17, p. 111-121, 2006.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 1999.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. A era da informação, economia, sociedade e cultura. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CASTELLS, M. A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura. Volume I – **A Sociedade em Rede**. 5. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

CASTRO, Renato Brito de; BALDI, Mariana. A inovação no Pólo Joalheiro de Belém: uma análise a partir do mecanismo de imersão estrutural. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 3, set. 2010.

CAVALCANTI, C. (Org.) **Desenvolvimento e natureza**: estudo para uma sociedade sustentável, 2. ed. São Paulo : Cortez: Recife, PE : Fundação Joaquim Nabuco, 1998.

CLOVES, Antônio Silva ; MENDONÇA, G. M. . **Redes de Cooperação inteorganizacionais**: evidências da sua contribuição e Perspectivas Estratégicas em Redes Interorganizacionais em São Luis (MA), AdCont, Rio de Janeiro, 2011.

CRESWELL, J. W. **Research design**: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.

CRUZ, J. A. W.; QUANDT, C. O.; MARTINS, T. S.. Redes de Cooperação: um enfoque de governança. **Alcance** (UNIVALD), v. 15, 2008.

FUKUYAMA, F. **Trust: social virtues and the creation of prosperity**. NY: Free Press, p-341, 1995.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, 1995.

JONES, C.; HESTERLY, W.S.; BORGATTI, S.P. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Review**, Birmingham, v.22, n.4, p.911-945, Oct./Dec. 1997.

MARQUES, P.V.; AGUIAR, D.R.R.. **Comercialização de produtos agrícolas**. São Paulo: EDUSP. 1993.

MARIANO, Enzo Barberio; GUERRINI, Fábio Müller; REBELATTO, Daisy Aparecida do Nascimento. Análise da relação entre estrutura e desempenho de redes interorganizacionais colaborativas. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 19, n. 3, 2012.

OLIVER, C. Determinants of inter-organizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

PERIM, Juliana Andreão; ZANQUETTO FILHO, H. . Rede Interorganizacional como Estratégia de Integração Vertical da Cadeia Avícola Capixaba. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 9, p. 35-55, 2010.

SEDAI. **Manual do Consultor do Programa Redes de Cooperação**. Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais. Governo do Estado do Rio Grande do Sul, mar. 2004.

SILVA, Fabiana Ferreira; FEITOSA, Marcos Gilson Gomes; AGUIAR, Virgínia do Socorro Motta. Uma reflexão sobre as relações de parceria nos APLs de Confeccões do Agreste Pernambucano como elemento disseminador da inovação em redes interorganizacionais. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 4, ago. 2012.

SILVA, Tânia Nunes; PEDROZO, Eugenio Ávila; FENSTERSEIFER, Jaime; JERÔNIMO, Fátima B. **Redes de Cooperação e Mecanismos de Coordenação**: a experiência da rede formada por sete sociedades cooperativas no Rio Grande do Sul. Teoria e Evidência Econômica, Passo Fundo - RS - Brasil, v. 13, n.25, p. 83-110, 2005.

TEIXEIRA, Marcia Cristina; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Relacionamento, cooperação e governança em arranjos produtivos locais: o caso do APL de madeira e móveis do estado de Rondônia. **REAd. Rev. eletrôn. adm.** (Porto Alegre), Porto Alegre, v. 17, nº1, abr. 2011.

VAN DE VEN, A. H. On the nature, formation, and maintenance of relations among organizations. **Academy of Management Review**, n. 1, p. 24-36, 1976.

VERSCOORE, J. R. **Redes de cooperação interorganizacionais**: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão. Tese de doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2006.

VERSCOORE, Jorge Renato; BALESTRIN, Alsones. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, out./dez. 2008.

VERSCOORE, Jorge Renato; BALESTRIN, Alsones. **Redes de cooperação empresarial**: estratégias de gestão na nova economia. Porto Alegre: Bookman, 2008.

ZEN, A. C. ; WEGNER, D. . A Troca de Conhecimento nas Redes Interorganizacionais: o caso da Rede Gaúcha de Incubadoras e Parques Tecnológicos. In: **XI Semead**, 2008, São Paulo. XI Semead - Empreendedorismo em Organizações, 2008.

WILLIAMSON, Oliver E. Contested exchange versus the governance of contractual relations. **Journal of Economic Perspectives**, American Economic Association, vol. 7(1), 1993.

WOITCHUNAS, Lucinéia Felipin. **Redes empresariais e gestão da qualidade** / Lucinéia Felipin Woitchunas. – Ijuí : Ed. Unijuí, 2009. – 60 p. – (Coleção educação a distância. Série livro-texto).

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**.2.ed.Porto Alegre: Bookman. 2001.