



Encontro Internacional sobre Gestão
Empresarial e Meio Ambiente

REDES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA NA IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL NO OESTE DO PARANÁ

VIVIANA BEATRIZ HUESPE AQUINO VIEIRA
vivihuespe@gmail.com

REDES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA NA IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL NO OESTE DO PARANÁ

RESUMO

As redes interorganizacionais tem sido frequentemente apontadas na literatura internacional, como fonte de competitividade, principalmente a partir dos estudos das aglomerações territoriais italianas. Para Olave e Amato Neto (2001) na formação de redes entre empresas, de maneira específica as Médias e Pequenas Empresas – MPEs, existe a possibilidade destas configurarem-se como redes flexíveis, como clusters de empresas (agrupamentos), redes de cooperação, organizações virtuais, ou ainda como as chamadas "supply chain management" ou gerenciamento da cadeia de suprimentos. No presente estudo, de característica descritiva e exploratória, destaca a formação de um programa regional de cooperação interorganizacional (empresas, instituições e outros), visando promover o desenvolvimento econômico da região Oeste do Paraná. Os dados foram coletados por meio de observação, entrevista e informações públicas. Por se tratar de um programa em fase de estruturação, não foi possível mensurar os benefícios advindos do mesmo no momento, por tanto, destacam-se as ações que serão desenvolvidas para o efetivo alcance dos objetivos do audacioso programa.

Palavras chave: Redes inteorganizacionais; Competitividade; Micro e Pequenas Empresas.

ABSTRACT

Interorganizational networks has been often highlighted in the international literature as a source of competitiveness, mainly from studies of Italian territorial agglomerations. To Olave and Amato Neto (2001) on networking between enterprises, specifically between Medium and Small Enterprises - MEPs, there is a possibility of these it is configured as flexible networks, as business clusters (groups), cooperation networks, organizations virtual, or as so-called "supply chain management" or management of the supply chain. In this study, descriptive and exploratory feature, highlights the formation of a regional program of inter-organizational cooperation (companies, institutions and others) to promote the economic development of the western region of Paraná. Data were collected through observation, interview and public information. Because it is a program being structured, it was not possible to measure the benefits from the same at the moment, therefore, there are the actions that will be developed for the effective achievement of the objectives of the audacious program.

Keywords: Inter-organizational networks; Competitiveness; Micro and Small-sized enterprises

1. INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPEs), em função de seu porte, sempre tiveram mais dificuldade de lidar com a concorrência, especialmente, em relação às grandes organizações (CASAROTTO FILHO; AMATO NETO, 2007; AMATO NETO, 2008). Segundo estes autores, o dia-a-dia das MPEs é caracterizada pelos escassos recursos, difícil acesso a know-how e falta de força competitiva.

As redes interorganizacionais, conforme Brusco (1982), Becatini (2002) e Caporalli e Volquer (2004) tem sido frequentemente apontadas na literatura internacional, como fonte de competitividade, principalmente a partir dos estudos das aglomerações territoriais italianas. De acordo com Silva e Teixeira (2008), a vantagem competitiva está ligada ao modo como as empresas se diferenciam dos seus concorrentes e, ainda, em como os clientes percebem esta diferenciação.

Tureta e Lima (2011) destacam que a formação de redes interorganizacionais favorece as relações interdependentes e cooperativas, diferentemente da configuração de hierarquia ou mercado em que prevalecem as relações de poder e as trocas econômicas. Para os autores, ao participarem de uma rede, as empresas buscam objetivos tais como ganhos em competitividade pelo acesso a recursos que dificilmente seriam alcançados de forma isolada.

Além dos aspectos racionais econômicos, Granovetter (1985) enfatiza que a competitividade das redes interorganizacionais é também influenciada por aspectos sociais, visto que a confiança, o comprometimento e a cooperação são essenciais para a sobrevivência deste tipo de arranjos entre empresas. Giglio (2011) diz que os aspectos sociais apoiam a competitividade da rede, uma vez que constituem um pano de fundo para suas relações de negócios.

Para Verschoore e Balestrin (2008) e Varrichio et al. (2012), o mercado têm exigido das empresas a formação de diferentes arranjos visando a superação de dificuldades de ordem mercadológica tais como as questões que envolvem tecnologia, pessoal, informação, poder de barganha e apoios, em uma integração direcionada ao progresso.

Amato Neto (2008) ressalta que as MPEs possuem uma melhor posição no mercado, no sentido de experimentar parcerias e novas associações e, por isso, a formação de redes tem se tornado uma tendência entre esses tipos de empresa, mesmo aquelas concorrentes. Entre as características que fazem das MPEs ambientes favoráveis para o desenvolvimento de redes interorganizacionais, podem-se citar a rápida e eficiente resposta às mudanças e alterações do mercado, a flexibilidade em relação às inovações e, conseqüentemente, a boa adaptação a ambientes em rede (CASAROTTO FILHO et al. (1999); OLAVE; AMATO NETO (2001, 2005) e SEIFRIZ; GONDIM; PEREIRA (2014).

Nesse contexto, Casarotto Filho e Amato Neto (2007) e Silva e Teixeira (2008) veem na formação de redes de cooperação empresarial, favorecidas pela aglomeração territorial, uma solução para as MPE alcançarem vantagens competitivas e estimularem o desenvolvimento local.

Assim, o presente estudo tem por objeto a análise descritiva do **Projeto Oeste compra Oeste**. Este projeto é uma das ações do Programa denominado Oeste em Desenvolvimento, implantando na mesorregião Oeste do Estado do Paraná com o objetivo de promover o desenvolvimento econômico da região por meio de um processo participativo, fomentando no território a cooperação entre os atores, públicos e privados, para o planejamento e a implementação de uma estratégia de desenvolvimento integrada.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, o intuito é explicitar a definição dos conceitos de redes interorganizacionais e sua influência para a competitividade entre as Médias e pequenas empresas - MPEs.

2.1 Redes interorganizacionais

A crescente complexidade das tarefas dentro das organizações tem obrigado as empresas a procurar e estabelecer parcerias que permitam o trabalho de forma associada entre as mesmas (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001). Balestrin e Vargas (2002) dizem que a análise de redes interorganizacionais tem sido objeto de amplas discussões dentro do campo de estudos organizacionais. Esta situação, segundo os autores, deve-se ao fato de que as redes interorganizacionais são muito importantes na vida econômica das organizações e facilitam a complexa interdependência transacional e cooperativa entre as mesmas.

Por sua vez, para Hoberecht et al. (2011), as redes interorganizacionais existem para tirar proveito de um conjunto mais amplo de recursos e aumentar a assim a capacidade necessária para ajudar a resolver alguns dos problemas mais graves enfrentados pelas empresas. Assim, as redes de empresas são formadas, de acordo com Leon (1998), inicialmente visando reduzir incertezas e riscos, organizando as atividades econômicas a partir da coordenação e cooperação entre elas.

A sociedade de empresas, chamada por vezes de redes de empresas, é, de acordo com RIBAUT et al. (1995), um modo de agrupamento de empresas destinado a favorecer a atividade de cada uma delas sem que tenham forçosamente laços financeiros entre si.

Para Souza et. al. (2015) uma rede é um conjunto de nós interconectados, um conjunto formado por fluxos tanto de dinheiro quanto de informações entre indivíduos ou organizações. Da mesma forma, Pereira e Pedrozo (2006) destacam que as redes são compostas por empresas independentes, as quais têm seus próprios interesses, cultura e relacionamentos com instituições fora da rede. De acordo com os autores, todos esses relacionamentos têm seus próprios efeitos dentro da rede, e a forma de interação na rede é um interessante objeto de estudo.

Para Olave e Amato Neto (2001) as redes tratam da associação por afinidade de natureza informal entre as empresas e esta situação faz com que cada uma delas seja responsável pelo seu próprio desenvolvimento, mas realizando ações que permitam o fortalecimento de todas as integrantes da rede Provan e Kenis (2008) também destacam o fato de as organizações mesmo independentes, atuarem conjuntamente para alcançar seus objetivos individuais simultaneamente aos objetivos coletivos do grupo.

Braga (2010) define as redes interorganizacionais como um grupo de organizações com interesses comuns, que se unem para a melhoria da competitividade em determinado setor. De acordo com o autor, são exemplos de redes, as joint ventures, alianças estratégicas e redes de cooperação entre pequenas e médias empresas.

2.2 Redes de pequenas e médias empresas

A acirrada competição entre as MPEs tem levado as mesmas a procurarem o desenvolvimento e fortalecimento de parcerias como forma de sobrevivência e competitividade (VARRICHIO et. al., 2012; BORTOLASO; VERSHOORE; ANTUNES JR., 2012).

Para Olave e Amato Neto (2001) na formação de redes entre empresas, de maneira específica as Médias e Pequenas Empresas – MPEs, existe a possibilidade destas configurarem-se como redes flexíveis, como clusters de empresas (agrupamentos), redes de cooperação, organizações virtuais, ou ainda como as chamadas "*supply chain management*" ou gerenciamento da cadeia de suprimentos.

A relação interempresarial pode, de acordo com Casarotto Filho e Amato Neto (2007) proporcionar às MPEs ganhos que influem diretamente em seu desenvolvimento. Estes ganhos podem traduzidos como reavaliação gerencial, melhoria da qualidade dos produtos e serviços oferecidos, renovação dos processos produtivos e compartilhamento de informações e conhecimentos. Sohn, Casarotto Filho e Cunha (2012) destacam que esse relacionamento em rede contribui para a manutenção da dinâmica organizacional e para o fortalecimento do ambiente competitivo.

2.3 As redes interorganizacionais e a vantagem competitiva

A vantagem competitiva, de acordo com George, Wood Jr. e Khan (2001) tem sido relacionada pela literatura, de maneira geral, com a questão da eficiência no uso dos recursos produtivos. Desta forma, a estrutura de redes tem sido considerada como uma estratégia de obtenção de recursos produtivos, especialmente os financeiros e tecnológicos.

De acordo com Lei e Slocum (1992) e Harrigan (1985) os motivos pelos quais as empresas se juntam em redes são principalmente as redes de conhecimento - quando o objetivo é aprender e adquirir cada qual outros produtos, conhecimentos e competências - e redes de negócio - quando a intenção é maximizar a utilização de recursos complementares.

Quando agrupadas em redes, de acordo com Zaccarelli et. al. (2008) as organizações beneficiam-se com a divisão de competências necessárias ao negócio, promovendo assim maior especialização das empresas. Para o autor, neste modelo, os riscos são compartilhados e, geralmente, são necessários investimentos inferiores aos de negócios isolados. Além disso, devido à maior agilidade nas relações com fornecedores e clientes, aumenta-se a velocidade com que as empresas respondem a mudanças e se adaptam ao mercado.

Na formação em redes, a competitividade é diferente da tradicional competição entre organizações (GOMES-CASSERES, 1994). Para Ebers e Jarillo (1997) a vantagem competitiva neste modelo pode surgir a partir de quatro fontes: desenvolvimento de produtos; transferência de conhecimento entre os atores da rede; adoção de estratégia de coespecialização; e melhoria no fluxo de informações.

Ebers e Jarillo (1997) defendem que nesse modelo de negócios, a aprendizagem mútua leva ao desenvolvimento de produtos inovadores; a transferência de conhecimentos na rede melhora a performance interorganizacional das mesmas; a adoção de uma estratégia de coespecialização leva a conquistas de mercados rentáveis; e as melhorias do fluxo de informações geram melhor coordenação dos fluxos de recursos entre os membros da rede, o que leva à redução de custos e de tempo.

2.3.1 Redes de Cooperação Regional

A literatura trata da cooperação entre empresas a partir de diversas óticas. Para Balestrin e Vershoore (2008), o surgimento e evolução das redes entre empresas é uma das consequências do processo de globalização. Para os autores Ring e Van de Ven (1994) as relações de

cooperação são mecanismos socialmente inventados para a ação coletiva, que são continuamente moldados e reestruturados por ações e interpretações simbólicas das partes envolvidas.

Unindo-se os conceitos de cooperação e de rede, tem-se a ideia de rede de cooperação, a qual reúne empreendimentos com objetivos comuns, densamente inter-relacionados, as quais visam ganhos coletivos, sem, no entanto, perder a autonomia de gestão das empresas participantes da rede (BALESTRIN; VERSHOORE, 2008).

O tipo de cooperação nas redes pode variar de acordo com a forma como as partes estão ligadas umas às outras (SMITH; CARROLL; ASHFORD, 1995). Segundo estes autores, as organizações ligadas verticalmente a grupos e outras organizações costumam cooperar em um nível superior e/ou um nível de subordinação. Por sua vez, as organizações ligadas horizontalmente, podem cooperar com trabalhos envolvidos em uma tarefa comum ou, até mesmo, concorrentes em uma única indústria. Smith, Carroll e Ashford (1995) defendem que a cooperação envolvendo ligações verticais é diferente daquela que envolve ligações horizontais, principalmente em termos de interdependência. Segundo eles neste caso, a interdependência é estabelecida por relações de cooperação que podem ser caracterizadas como formais e informais.

Para Chetty e Agndal (2007), a cooperação formal permite o processo de seleção das organizações, permitindo assim, que a rede seja criada para uma finalidade específica, ou com base em relacionamentos anteriormente informais que foram transformados em relações formalizadas. Para estes autores, são exemplos de redes interorganizacionais formalizadas as associações industriais, grupos de interesses especiais e grupos de exportação.

3. METODOLOGIA

O presente estudo pode ser considerado qualitativo, devido a ser fundamentalmente interpretativo e por permitir aos pesquisadores ter uma visão holística do fenômeno (CRESWELL, 2010). Pode também ser classificado como um estudo exploratório e descritivo. É exploratório, pois busca informações sobre os objetivos e as ações de integração e cooperação desenvolvidas pelo programa Oeste em Desenvolvimento e descritivo, pois caracteriza e descreve os benefícios esperados com a efetiva implantação do projeto na região Oeste do Paraná.

A estratégia de pesquisa utilizada foi a de estudo de caso, que, conforme Yin (2001), constitui-se na estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que” na qual o pesquisador tem pouco controle, e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

O tipo de estudo adotado é o de caso único, o qual segundo YIN (2001) utiliza projetos holísticos e utilizam unidades incorporadas de análise. Segundo o autor, no geral, o projeto de caso único é eminentemente justificável sob certas condições - nas quais o caso representa um teste crucial da teoria existente, o caso é um evento raro ou exclusivo ou nas quais o caso serve a um propósito revelador.

A coleta das evidências foi realizada por meio de observação, fontes primárias (publicações) e entrevista semiestruturada com um dos stakeholders do programa. A entrevista, de acordo com Yin (2001), é um dos principais métodos de coleta de informações em um estudo de caso. A análise dos dados foi feita por meio da triangulação das informações.

4. ANÁLISE DE DADOS

A seguir são apresentadas informações sobre o programa Oeste em Desenvolvimento.

4.1 O Programa Oeste em desenvolvimento

Trata-se de uma ação de Governança Regional que busca promover o desenvolvimento econômico da região por meio de um processo participativo, fomentando no território a cooperação entre os atores, públicos e privados, para o planejamento e a implementação de uma estratégia de desenvolvimento integrada. Foi lançado em agosto de 2014, caracterizando-se por ser um movimento apartidário, com mais de 20 instituições representativas do Oeste do Paraná, tais como Itaipu Binacional, Fundação Parque Tecnológico Itaipu (PTI), Sebrae-PR, Ocepar, Caciopar, Amop, Emater, Fiep, Aviopar, Adapar, Adetur, Assunioeste, Codefoz, Comdec, Comdet, Nurespop, Sindileite, Siscooplaf, Unioeste, Iguassu IT e UTFPR.

O Programa tem a proposta de estabelecer estratégias de desenvolvimento nos 54 municípios contemplados nesta mesorregião do Paraná, tornando o ambiente favorável para a criação e a evolução dos negócios, de modo sustentável, por meio de acesso a novas tecnologias e mobilização para a inovação. Visando atender as necessidades dos municípios que fazem parte do território delimitado, o programa objetiva evidenciar as potencialidades e aptidões existentes na região, de forma a compartilhar de um fator alavancador de desenvolvimento, sendo identificado e trabalhado em conjunto com as lideranças locais.

O desenvolvimento do território levará em conta as características locais fortalecendo-as (desenvolvimento endógeno). O desenvolvimento endógeno pode ser entendido como um processo de crescimento econômico que se estrutura e se sustenta na melhoria e ampliação da capacidade de geração e agregação de valor à produção local/regional com a utilização dos recursos disponíveis neste território.

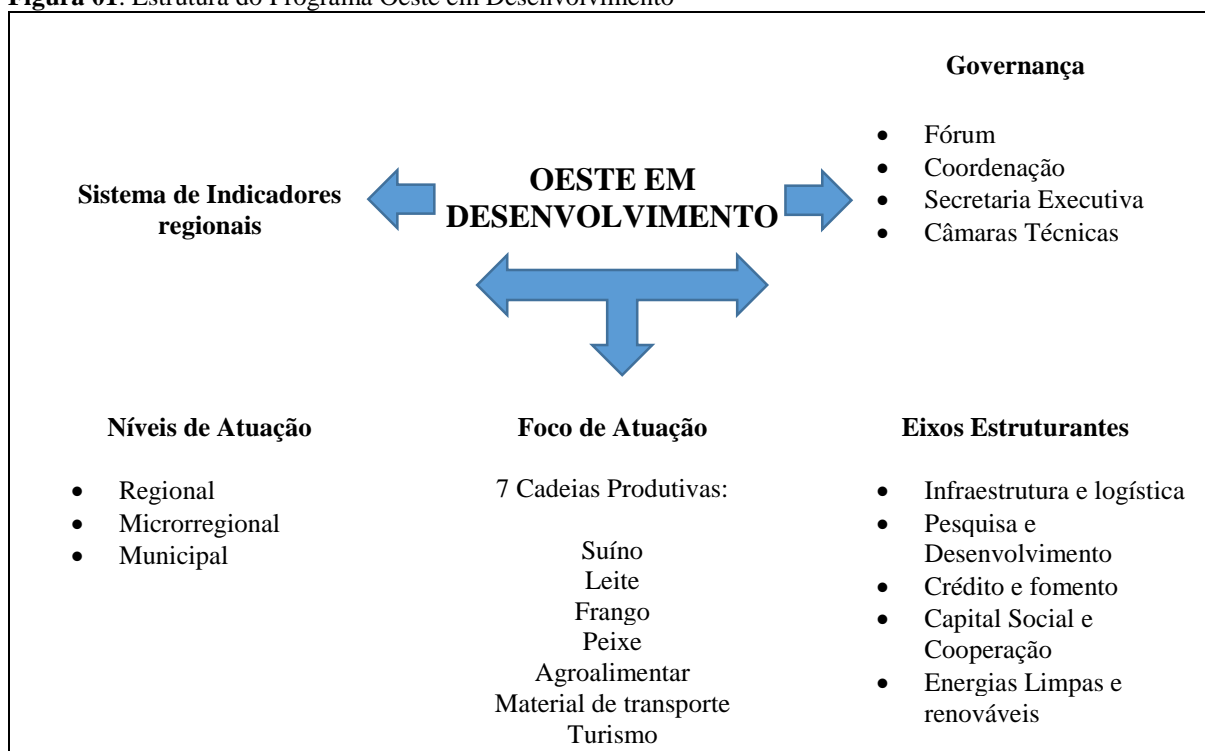
A delimitação clara do território permitirá a adoção de estratégias apropriadas com maiores possibilidades de sucesso, pois serão consideradas as características específicas da região, sua capacidade de intervenção, o nível de desenvolvimento do capital social, o estado de articulação da rede institucional e as políticas de incentivo existentes no território.

Baseado no levantamento de dados socioeconômicos, ativos tecnológicos e da sinergia dos atores institucionais da região, o programa Oeste em Desenvolvimento possibilitará potencializar as cadeias produtivas dos setores estratégicos e assim gerar condições favoráveis para o desenvolvimento e melhoria do ambiente dos pequenos negócios e o aumento da qualidade de vida para sua população.

4.1.1 Estrutura

O Programa Oeste em Desenvolvimento está desenhado de forma a contemplar as necessidades para a implementação, as estratégias de atuação e os objetivos de atendimento em relação à região, conforme a Figura 01:

Figura 01. Estrutura do Programa Oeste em Desenvolvimento



Fonte: Elaborado pelos autores

a) Sistema de Indicadores Regionais

É uma ferramenta de conhecimento e mobilização e servirá de mecanismo para gestão das informações – um banco de dados regional. Os indicadores servem de base para a realização de diagnósticos, mapeamentos e o planejamento do território. O Sistema ainda deverá fornecer informações aos municípios para aprimoramento de suas ações a partir de dados complementares necessários para subsidiar análises e decisões sobre a formulação, implementação e avaliação das suas políticas públicas.

b) Governança

Um programa de desenvolvimento econômico territorial pressupõe a existência de uma governança. A estrutura de gestão dividida em diferentes esferas – todas com elevado grau de importância no processo de gestão e execução das ações – foi idealizada para garantir a máxima participação e representação da sociedade e de seus interesses, e para fortalecer a proposta de uma rede integrada de desenvolvimento.

c) Níveis de Atuação

O planejamento do território é de abrangência regional, entretanto o Programa e a própria região demandam ações nos níveis Microrregional e municipal, ou seja, as ações acontecem em todos os municípios do território Oeste em Desenvolvimento.

d) Foco de atuação

O Oeste é uma região de produção diversificada e conta com um conjunto amplo de atividades propulsivas, dentre as quais podemos salientar: produção graneleira, pecuária, fármacos, turismo, material de transporte, logística, madeira-celulose-mobiliário, dentre outras.

Entretanto, algumas destas atividades apresentam capacidade propulsiva maior do que outras. O reconhecimento da capacidade de propulsão depende da identificação de relações de encadeamento e integração das distintas atividades no território.

Além disso, nem todas as cadeias propulsivas apresentam o mesmo potencial de crescimento à frente e de inclusão de novos agentes. Por fim, há cadeias para as quais conta-se com recursos presentes no território, suficientes para enfrentar seus gargalos, alavancar sua competitividade e sua rentabilidade.

Além desses fatores, a priorização para o início dos trabalhos do Programa Oeste em Desenvolvimento ainda levou em conta a capacidade de geração e distribuição de renda das cadeias presentes no território, sendo selecionadas as seguintes:

- Material de Transporte;
- Turismo;
- Agroalimentar;
- Proteína Animal: Frango, Suíno, Leite e Peixe.

e) **Eixos Estruturantes**

O Programa também atua em alguns eixos considerados estruturantes para o desenvolvimento regional. Estes eixos são fundamentais para a criação de um ambiente favorável com situações e mecanismos que deem suporte à competitividade das cadeias produtivas propulsivas. São eles: Infraestrutura/logística, pesquisa e desenvolvimento, capital social/cooperação, energias limpas/renováveis e crédito e fomento.

4.1.2 O Projeto Oeste compra Oeste

Segundo dados do programa, a região oeste do Paraná é responsável por 24,5% da produção de grãos do Estado, tendo como principais produtos cultivados o milho, a soja, o trigo e o feijão. A cadeia produtiva animal gera uma receita de mais de R\$ 8,5 bilhões por ano. Cerca de 30% da avicultura do Paraná está no Oeste. Na suinocultura, a região é responsável por 45% da produção paranaense. Na atividade leiteira, o Oeste possui 25% do rebanho de vacas para a produção de leite. Juntos, os 54 municípios do Oeste produzem 60% de toda a tilápia produzida no Paraná, que é o 3º maior produtor nacional.

Quanto à indústria de transformação, a região é responsável por 31% da produção estadual de material de transporte, especialmente na fabricação de carrocerias e reboques para veículos automotores.

O projeto Oeste compra Oeste é uma das primeiras ações a ser implementado em 2015 (Agosto/2015) em paralelo com o I Encontro do Fórum de desenvolvimento Econômico do Oeste do Paraná. Este projeto, elaborado com base em um perfil socioeconômico do inédito Oeste do Paraná, visa especificamente, impulsionar a região por meio da cooperação das empresas entre si, de maneira a aproveitar o potencial de compras públicas (Ex. prefeituras, órgãos federais, etc), além de suprir as demandas regionais dos demais segmentos e cadeias produtivas. Espera-se, que o projeto auxilie na integração de outros segmentos não contemplados nesta primeira fase do POD, e fortaleça as MPE's localizadas nas cidades abrangidas pelo programa.

Como resultado do processo participativo e de cooperação entre os diversos segmentos, instituições e empresas, pretende-se que o Oeste do Paraná consolide o seu desenvolvimento de forma sustentável. Entre as próximas ações, o POD inicia a implantação de novas Câmaras Técnicas, as quais são responsáveis pelo diagnóstico e preparação das ações com foco no fortalecimento dos segmentos (as atividades iniciais do POD focaram a Câmaras Técnicas de

proteína animal - frango, suíno, leite e peixe). Além disso, o programa começará a trabalhar no desenvolvimento dos eixos estruturantes, também via Câmaras Técnicas.

Entre outras importantes atividades em andamento, destaca-se o incentivo para a formação de PPP – Parcerias Público Privadas e o trabalho na definição e fixação de diretrizes e metas de desempenho das cadeias produtivas, de forma a ter indicadores sobre andamento das ações desenvolvidas.

Ações de mobilização da sociedade também deverão ocorrer, com o objetivo de motivar novas adesões regionais e municipais ao programa.

CONCLUSÃO

No contexto brasileiro, Castro e Gonçalves (2014) destacam que o reconhecimento das aglomerações produtivas como alternativa para o desenvolvimento é um fenômeno relativamente recente, de modo que teve intensa difusão no país, substituindo termos afins nas agendas de políticas públicas a partir de seu desenvolvimento no final dos anos de 1990. Desde então, segundo os mesmos autores, esforços foram realizados para a promoção e compreensão do fenômeno, tendo ocorrido nesse período inicial um intenso processo de aprendizado e de internalização de conhecimentos.

Assim, o caminho escolhido pelos principais atores da economia do oeste Paranaense foi formação de redes de cooperação, de forma a incentivar o desenvolvimento sustentável desta região que conta com várias potencialidades de crescimento econômico.

No presente estudo, destacaram-se os objetivos do programa Oeste em Desenvolvimento, e ainda do projeto Oeste compra Oeste. O POD por ser incipiente ainda, encontra-se em fase de estruturação e fortalecimento, o que impede a obtenção de indicadores de desenvolvimento e melhoria de forma a efetuar comparações. Mesma situação do projeto Oeste compra Oeste. Destaca-se no entanto, que a iniciativa visa criar mecanismos de cooperação que permitam às empresas da região, independente do porte, o alcance da competitividade, tanto regional quanto nacional.

Sugere-se para estudos futuros, que seja feita uma comparação entre o antes e depois do programa em todas as cadeias produtivas participantes, de forma a verificar se houve o alcance dos objetivos esperados com a cooperação.

BIBLIOGRAFIA

AMATO NETO, João. **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais**: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2008.

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria. Evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife, PE. **Anais...** Recife: ENEO, 2002. v. 1. p. 1-15.

BORTOLASO, Ingridi; VERSCHOORE, Jorge R.; ANTUNES JUNIOR, José A. Estratégias cooperativas: avaliando a gestão da estratégia em redes de pequenas e médias empresas. In: **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n.45, p. 419-437, São Paulo. Disponível em: <<http://spell.org.br>>. Acesso em 21 de Ago.2015.

BRAGA, M. J. Redes, alianças estratégicas e intercooperação o caso da cadeia produtiva de carne bovina. **Revista Brasileira de Zootecnia**, v. 39, p. 11-16, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/>>. Acesso em 20 de Ago.2015.

BECATTINI, Giacomo. Os Distritos Industriais na Itália. Cocco, Giuseppe; URANI, Andre, GALVÃO, Alexander P. (orgs). **Empresários e Empregos nos Novos Territórios Produtivos: o caso da terceira Itália**. 2^a. ed. Rio de Janeiro: SEBRAE, 2002.

BRUSCO, Sebastiano. The Emilian Model: Productive Decentralization and Social Integration. **Cambridge Journal of Economics**, n. 6, p. 167-184, 1982. Disponível em: <[http://library.uniteddiversity.coop/Cooperatives/Emilia_Romagna/The Emilian Model-Productive Decentralisation and Social Integration.pdf](http://library.uniteddiversity.coop/Cooperatives/Emilia_Romagna/The_Emilian_Model-Productive_Decentralisation_and_Social_Integration.pdf)>. Acesso em 01 de Ago.2015.

CAPORALI, Renato; VOLKER, Paulo. (orgs). **Metodologia de Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais: projeto PROMOS – SEBRAE – BID versão 2.0**. Brasília: SEBRAE, 2004.

CASAROTTO FILHO, Nelson; et al. **Gerência de Projetos / Engenharia Simultânea**. São Paulo: Atlas, 1999.

CASAROTTO FILHO, Nelson; AMATO NETO, João. Cooperação entre pequenas empresas, garantia mutualista e desenvolvimento regional: reflexões sobre sistemas de garantia de crédito. **Revista Eletrônica de Administração**, v.13, n.3, 2007. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/read/article/view/39966>>. Acesso em 03 de Ago.2015.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luiz H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. 2^a ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CASTRO, Marcos; GONÇALVES, Sandro A. Contexto institucional de referência e governança de redes: estudo em arranjos produtivos locais do estado do Paraná. In: **Rev. Adm. Pública**, v.48, n.5, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em <<http://scielo.br/>>. Acesso em 29 de Ago.2015.

CHETTY, Silvy; AGNDAL, Henrik. Role of inter-organizational networks and interpersonal networks in an industrial district. **Regional Studies**, v. 41, p. 1-13, 2007. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00343400601142696>>. Acesso em 30 de Ago.2015.

CRESWELL, John. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Arned, 2010.

EBERS, Mark; JARILLO, Juan Carlos. The construction, forms and consequents of industry network. **International Studies of Management & Organizations**, 27(4), 3-21, 1997. Disponível em: <<http://connection.ebscohost.com/c/articles/592699/construction-forms-consequences-industry-networks>>. Acesso em 15 de Ago.2015.

GEORGE, Gerard; WOOD JR, D. Robley; KHAN, Raihan. Networking strategy of boards: implications for small and medium-sized enterprises. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 13, p. 269-285, 2001. Disponível em:

<<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08985620110058115>>. Acesso em 25 de Ago.2015.

GIGLIO, Ernesto M. Proposta e sustentação de um modelo de rede que inclui o ator consumidor. **Brazilian Business Review - BBR**, v. 8, n.1, p. 28-50, 2011. Disponível em: <http://www.bbbronline.com.br/_novo/artigos.asp?sessao=ready&cod_artigo=5>. Acesso em 06 de Ago.2015.

GOMES-CASSERES, Benjamin. Group vs. group. How alliances network compete? **Harvard Business Review**, 72(4), 62-74, 1994. Disponível em: <<https://hbr.org/1994/07/group-versus-group-how-alliance-networks-compete>>. Acesso em 20 de Ago.2015.

GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, Chicago, Illinois, v.91, p.481-510, 1985. Disponível em: <<https://sociology.stanford.edu/publications/economic-action-and-social-structure-problem-embeddedness-0>>. Acesso em 05 de Ago.2015.

HARRIGAN, Kathryn R. **Strategies for Joint Ventures**. 1. ed. Lexington Books: Lexington, MA, 1985.

HOBERECHT, Susan et al. Inter-organizational networks: an emerging paradigm of whole systems change. **OD Practitioner**, v. 43, n. 4, 2011. Disponível em: <<https://www.saybrook.edu/rethinkingcomplexity/media/inter-organizational-networks-emerging-paradigm-whole-systems-change>>. Acesso em 15 de Ago.2015.

LEI, David; SLOCUM, John W. Global strategy, competence-building and strategic alliances, **California Management Review**, Berkeley Califórnia, USA, v. 35, n. 1, p. 81-97, fall 1992. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/246330406_Global_Strategy_Competence-Building_and_Strategic_Alliances>. Acesso em: 23 de Ago.2015.

LEON, Maria Elena. Uma Análise de Redes de Cooperação das Pequenas e Médias Empresas do Setor das Telecomunicações. **Dissertação Mestrado**, Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Dez., 1998. Disponível em: <<http://teses.usp.br>>. Acesso em 20 de Ago.2015.

OLAVE, Maria Elena León; AMATO NETO, João. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. In: **Gestão e Produção**. v.8 n.3 São Carlos, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2001000300006&script=sci_arttext>. Acesso em 01 de Ago.2015.

_____. A formação de redes de cooperação e clusters em países emergentes: uma alternativa para PMEs no Brasil. In: AMATO NETO, João. **Rede entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

PEDROZO, E.A.; PEREIRA, B. A. D. Empreendedorismo Coletivo é Possível? Uma análise do processo de constituição de relacionamentos cooperativos em rede. **Revista Eletrônica de Administração-READ**. Porto Alegre: UFRGS, ed. 52, v. 12, n. 4, jul.-ago. 2006. Disponível em: <www.spell.org.br>. Acesso em 18 de Ago.2015.

PROVAN, Keith; KENIS, Patrick. Modes of network governance: structure, management and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, Oxford, UK, v.18, n.2, p.229-252, Apr. 2008. Disponível em: <<http://faculty.cbpp.uaa.alaska.edu/afgjp/PADM601%20Fall%202011/Modes%20of%20Network%20Governance.%202008.pdf>>. Acesso em 13 de Ago.2015.

RIBAUT, Michel; MARTINET, Bruno; LEBIDOIS, Daniel. A gestão das tecnologias. **Coleção gestão & inovação**. Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1995.

RING, Peter S.; VAN DE VEN, Andrew. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, 19(1), 90-118, 1994. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/258836?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em 29 de Ago. 2015.

SILVA, Antonio J. H; TEIXEIRA, Rivanda M. Em busca de uma abordagem integradora para analisar vantagem competitiva no setor hoteleiro. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento regional**, v. 4, n.4, p. 172-192, 2008. Disponível em: <http://www.academia.edu/7957260/Em_busca_de_uma_abordagem_integradora_para_analisar_vantagem_competitiva_no_setor_hoteleiro>. Acesso em 05 de Ago.2015.

SMITH, Ken G.; CARROLL, Stephen J.; ASHFORD, Susan. J. Intra- and interorganizational cooperation: toward a research agenda. **Academy of Management Journal**, v. 38, p. 7-23, 1995. Disponível em: <<http://spell.org.br>>. Acesso em 27 de Ago.2015.

SOHN, Paula; CASAROTTO FILHO, Nelson; CUNHA, Idaulo. **Interganizational Knowledge Management**. Dirección y Organización, v. 48, p. 34-40, 2013. Disponível em: <<http://revistadyo.com>>. Acesso em 22 de Ago.2015.

SOUZA, Leandro Januario et al. A Influência dos Aspectos Sociais na Competitividade das Redes Interorganizacionais: a Experiência da Rede dos Exportadores de Frango Halal Brasileiro. In: **Future Studies Research Journal**, v.7, n.1, p. 57 – 80, Jan./Jul. São Paulo, 2015. Disponível em: <www.spell.org.br>. Acesso em 18 de Ago.2015.

TURETA, Cesar; LIMA, Juvêncio B. Estratégia como Prática Social: o Estrategizar em uma Rede Interorganizacional. **RAM Rev. Adm. Mackenzie**, v. 12, n. 6, Ed. Especial, São Paulo, p. 76-108. nov./dez. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712011000600005&script=sci_arttext>. Acesso em 05 de Ago.2015.

VARRICHIO, Poliana; DIOGENES, Daniela; JORGE, Adriano; GARNICA, Leonardo. Collaborative networks and sustainable business: a case study in the Brazilian system of innovation. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, v. 52, p. 90-99, 2012. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812039006>>. Acesso em 05/09/2015.

VERSCHOORE, Jorge; 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, nº 4, p. 1043-1069, Out/Dez. 2008.

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

ZACCARELLI, Sergio P.; DONAIRE, Denis; BOAVENTURA, João M. G.; SIQUEIRA, João P. L.; TELLES, Renato. **Cluster e redes de negócio – uma nova visão para o sucesso dos negócios**. São Paulo: Atlas, 2008.
