



FÓRUM TEMÁTICO - PERSPECTIVAS EM EMPREENDEDORISMO

“UM POR TODOS E TODOS POR UM”: RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS NA ROTA DAS SALAMARIAS-RS¹

“ONE FOR ALL AND ALL FOR ONE”: INTERORGANIZATIONAL RELATIONS ON ROUTE SALAMARIAS- RS

"UNO PARA TODOS Y TODOS A UNA": LAS RELACIONES ENTRE ORGANIZACIONES EN LA RUTA SALAMARIAS-RS

Daniela Siqueira Colet, MSc

Universidade de Passo Fundo/Brazil
danicolet@hotmail.com

Anelise Rebelato Mozzato, Dra.

Universidade de Passo Fundo/Brazil
anerebe@upf.com.br

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo compreender como se configuram as relações interorganizacionais na Rota das Salamarias, identificando os possíveis ganhos dessa relação de cooperação. Para tanto, realizou-se uma pesquisa exploratória, do tipo multicaso e com abordagem qualitativa na análise dos dados. O campo de pesquisa se constitui na Rota das Salamarias, aglomerado produtivo de pequenas propriedades rurais, localizado no município de Marau, região norte do Estado do Rio Grande do Sul. Os resultados evidenciam que as relações interorganizacionais estabelecidas tem trazido resultados satisfatórios aos envolvidos, havendo intensa cooperação entre os mesmos. Os achados apontam um compromisso mútuo estabelecido entre os participantes, confiança e transparência nos relacionamentos, apresentando-se como um caso de aglomerado produtivo de sucesso, que mantém intensas relações interorganizacionais.

Palavras-chave: Relações Interorganizacionais; Aglomerados Produtivos; Cooperação.

ABSTRACT

This article aims to understand how to configure the interorganizational relations on Route Salamarias, identifying the possible gains from this cooperative relation. Therefore, there was an exploratory research, multicase type and qualitative approach to data analysis. The search field constitutes the route of Salamarias, productive cluster of small farms, located in the Marau city, north of state Rio Grande do Sul. The results evidence that the established interorganizational relations has brought satisfactory results to those involved, with intensive cooperation between them. The findings point to a mutual compromise between the participants, trust and transparency in relations, presenting as a case of productive successful cluster, which maintains intense interorganizational relations.

Keywords: Interorganizational Relations; Productive clusters; Cooperation.

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo comprender como configurar las relaciones interorganizacionales en la Ruta Salamarias, identificando los posibles beneficios de esta relación de cooperación. Por lo tanto, se utilizó una investigación exploratoria, el tipo multicaso y enfoque cualitativo para el análisis de datos. El campo de búsqueda constituye la Ruta de Salamarias, racimo productiva de las pequeñas explotaciones, situada en el municipio de Marau, al norte del Rio Grande do Sul. Los resultados muestran que las relaciones

¹ As autoras agradecem o apoio financeiro recebido pela CAPES e pelo CNPq.



interorganizacionales establecidas ha dado resultados satisfactorios a los implicados, con una intensa cooperación entre ellos. Los resultados apuntan a un compromiso mutuo entre los participantes, la confianza y la transparencia en las relaciones, que se presenta como un caso de éxito clúster productiva, que mantiene las relaciones interorganizacionales intensas.

Palabras clave: Relaciones Interorganizacionales; Clusters Productivos; Cooperación.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo versa sobre as relações interorganizacionais e os resultados e benefícios que estas proporcionam por meio da cooperação entre pequenas propriedades rurais, tendo como objetivo a compreensão como se configuram as relações interorganizacionais na Rota das Salamarias, identificando os possíveis ganhos dessa relação de cooperação.

A cooperação tem sido estudada tanto na literatura internacional (HUMAN; PROVAN, 1997; FAN; SCOTT, 2003; HÃO, 2004; LUNDIN, 2007; BRITO; MARIOTTO, 2013; CAPDEVILA, 2015), como nacional (AMATO NETO, 2000; BRITTO, 2004; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008; BALESTRIN et al., REYES JUNIOR, 2010; MAIA; ALVES; ARAÚJO, 2011; OLIVEIRA; MARTINELLI, 2014; VAZ; TEIXEIRA; OLAVE, 2015), apresentando-se como alternativa estratégica competitiva que pode servir como resposta às exigências do mercado. No entanto, não se nega que nem todas as situações de colaboração são bem sucedidas, como bem pontuam estudos mais recentes como os de Wegner e Padula (2012) e Ouro Filho, Olave e Barreto (2015).

Na perspectiva positiva, Carvalho (2014) destaca que a cooperação como estratégia tem sido considerada adequada para promover a geração, transferência de conhecimento e inovação, que se constituem atualmente nos elementos principais para o crescimento e a competitividade das empresas, bem como garantir o desenvolvimento social. Deste modo, a cooperação é fundamental para as organizações na medida em que favorece a obtenção de diferenciais competitivos, e resultados econômicos e sociais por meio de ações coletivas e coordenadas (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

As relações interorganizacionais surgem como uma estratégia importante para aumentar a competitividade, através do compartilhamento de informações, tecnologia, recursos, oportunidades e riscos (LORANGE; ROOS, 1996; PEDROSO et al., 2008), sendo apontada como estratégia viável e competitiva para o enfrentamento de um ambiente cada vez mais incerto (HUMAN; PROVAN, 1997).

Dentre as diferentes configurações organizacionais que mantém relações interorganizacionais, encontram-se os aglomerados produtivos, enfoque deste estudo. Os aglomerados produtivos são vistos como estratégicos e propícios à cooperação, que auxiliam principalmente as pequenas empresas no enfrentamento das barreiras e dificuldades. A viabilidade destes é uma realidade comprovada por meio de pesquisas teóricas e empíricas, nas quais muitas empresas sobrevivem e/ou conquistam mercados, promovendo assim o desenvolvimento local em razão de diferentes formas de aglomerações (DYER, 1997; CUNHA, 2002; MOZZATO, 2010).

Diante do objetivo e contexto apresentados, tem-se a seguinte questão de pesquisa: Como se configuram as relações interorganizacionais na Rota das Salamarias e quais são os possíveis ganhos por meio dessa relação de cooperação? Em resposta, esta pesquisa visa contribuir para com o avanço do conhecimento existente sobre cooperação organizacional, bem como para a ampliação do entendimento das relações interorganizacionais em

aglomerados produtivos, sobretudo de pequenas propriedades rurais, uma vez que é menos recorrente na literatura. Este estudo também se justifica pela contribuição prática e pontual que pode prestar, especialmente a Rota das Salamarias, além de servir tanto de base empírica para pesquisas subsequentes como para estudos comparativos entre aglomerados de propriedades rurais, e, finalmente, apresentar sugestões que contribuam para com a consolidação de tais aglomerados e, mais pontualmente, para a rota das Salamarias.

Após essa introdução, o artigo contempla a abordagem teórica, a qual aborda num primeiro momento os conceitos sobre relações interorganizacionais, aglomerações produtivas, cooperação e confiança, além de enfatizar os benefícios dos diferentes agentes envolvidos nas relações de cooperação. Na seção seguinte, apresentam-se os procedimentos metodológicos que orientaram os caminhos seguidos para realização da pesquisa empírica. Em seguida, os dados são analisados e interpretados e, por fim, apresentam-se as considerações finais, indicando possibilidades de pesquisas futuras.

2 RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

Os relacionamentos entre organizações são importantes e relevantes no contexto organizacional contemporâneo, os quais possibilitam benefícios e agregam vantagens competitivas. As relações interorganizacionais compreendem as transações, as ligações, os fluxos, serviços e suporte social, relativamente duradouras que ocorrem entre uma organização ou mais organizações em seus ambientes (OLIVER, 1990).

A propagação de alianças estratégicas de diferentes formatos acontece desde 1980 (INKPEN; TSANG, 2007). Contudo, a partir de 1990 verifica-se um crescente número de organizações que passam a apresentar novas configurações, abrangendo relacionamentos interorganizacionais entre diferentes organizações tais como: empresas; universidades; associações; prefeituras; entre outros (DACIN; REID; RING, 2008).

Nas relações interorganizacionais as redes ou arranjos fundamentam-se em vínculos ou conexões, normalmente de caráter cooperativo entre organizações que são formalmente independentes (HASENCLEVER; KUPLER, 2002), diferenciando-se segundo a natureza e a coordenação das relações, tendo em vista que as finalidades e as formas de interação podem provocar efeitos diversos sobre as empresas (WENNBERG; LINDQVIST, 2010), proporcionando mecanismos para o desenvolvimento interno e externo da organização, fortalecendo as chances de sobrevivência e crescimento em ambientes turbulentos (SCHMITZ; NADVI, 1999; AMATO NETO, 2000).

Schmitz (1997) argumenta que as relações interorganizacionais beneficiam a obtenção de externalidades ativas e permitem a aquisição da eficiência coletiva entre empresas; potencializam as competências individuais e aumentam as oportunidades coletivas (OLIVEIRA; REZENDE; CARVALHO, 2011). Além disso, tais relações permitem a criação de mais oportunidades, produtos e serviços inovadores, com riscos e responsabilidades compartilhadas (VAZ; TEIXEIRA; OLVAVE, 2015).

O crescente interesse nas relações interorganizacionais pode ser explicado devido à constante exposição das organizações em ambientes cada vez mais turbulentos e competitivos e, por consequência, a necessidade de inovação e desenvolvimento tecnológico (NOHRIA, 1992). Nessa linha de análise, Corrêa (2005) explica que fatores tais como a nova ordem política mundial, a desregulamentação econômica e o bom desenvolvimento tecnológico, contribuíram para o encurtamento das distancias e para a praticidade dos processos.

Nesta tessitura, rompendo com princípios da estrutura burocrática tradicional, as relações interorganizacionais privilegiam a cooperação, sem, no entanto, eliminar a competição e conflitos existentes em relacionamentos (MOZZATO, 2010; MOZZATO, STORTI, RANZI, 2013). Jorde e Teece (1989) reforçam que nas formas diversificadas de relações interorganizacionais, as empresas podem cooperar para competir, entretanto, destacam a necessidade da busca de equilíbrio entre a cooperação e a concorrência, o que influencia fortemente nas estratégias empresariais.

Dado o exposto, fica evidenciado que diferentes formas de relações interorganizacionais constituem-se em alternativa estratégica competitiva que vem apresentando expressiva dimensão econômica e social, e podem servir como resposta às exigências do mercado, viabilizando o atendimento de uma série de necessidades das organizações, que não poderiam ser supridas individualmente. Dado o foco desta pesquisa em aglomerado produtivo, este é mais bem detalhado na sequência.

2.1 Aglomerados produtivos

As pesquisas sobre aglomerados têm sua base nos estudos de Marshall (1920), o qual identificou que pequenas empresas agrupadas regionalmente e atuando num mesmo setor produtivo podem obter economias de escala, antes somente acessíveis às grandes empresas. Tais configurações foram associadas ao conceito de competitividade, principalmente a partir do início da década de 1990 com o sucesso observado na aglomeração de firmas tanto em áreas hi-tech (Vale do Silício), como em setores tradicionais (Terceira Itália), a fim de promover uma reinterpretação de termos como competitividade e especialização (MAIA; ALVES; ARAÚJO, 2011).

O termo aglomeração na definição de RedeSist (2003) é bastante abrangente e pode ser utilizado, de forma genérica, para incluir os diferentes tipos de aglomerados produtivos referidos na literatura, tais como: distritos industriais; Arranjos Produtivos Locais (APLs); *clusters*; Sistemas Locais de Produção (SLPs). Tais aglomerações produtivas constituem-se num tipo particular de território, caracterizado por um conjunto de empresas de um mesmo setor de atividades, com uma atuação condicionada por fatores associados à proximidade física e às condições sociais, culturais e institucionais presentes no local (VALE, 2007).

A formação dos aglomerados produtivos geralmente acontece espontaneamente, pelo que, é possível observar regiões com características necessárias e condições favoráveis para a sua constituição. Portanto, o ponto principal para formação de uma aglomeração produtiva consiste na proximidade geográfica de agentes econômicos que atuam num mesmo setor/ramo, políticos e sociais (empresas e outras organizações públicas e privadas), na qual o território é visto como um espaço privilegiado de interação, cooperação e competição entre as empresas, tratado como um grande complexo produtivo (VALE, 2007).

As aglomerações possuem alguns diferenciais, como recursos, a participação de instituições, políticas públicas e privadas que são decisivos para os processos inovativos (MAIA; ALVES; ARAÚJO, 2011). Ainda, Cunha (2002) evidencia que a concentração geográfica e setorial de empresas gera externalidades produtivas e tecnológicas e favorece a eficiência coletiva, a exemplo: redução dos custos de transação, diferenciação produtiva, entre outros. Ademais, os benefícios gerados a partir da proximidade territorial das empresas vão além do contexto de cada organização, podendo contribuir para o desenvolvimento local das regiões onde se localizam esses aglomerados, inclusive impactando em questões econômicas, sociais e de qualidade de vida (OLIVEIRA; MARTINELLI, 2014).

Nessa lógica, ao se consolidar as práticas cooperativas entre os agentes de um aglomerado, propagam-se os procedimentos conjuntos de aprendizado e capacitação, uma vez que por meio da cooperação o aglomerado conquista força e eficiência, além de intensificar as inovações (BRITO, 2004). A boa convivência, a confiança e até mesmo dificuldades detectadas nas empresas, acabam sendo fatores determinantes para a troca de informações, união e o compartilhamento de atividades entre elas, com predominância das relações informais (NEUMANN; HEXSEL; BALESTRIN, 2011).

Assim, como Cunha (2002) e Brito (2004) salientam a eficiência coletiva, já em 1995 Schimtz já enfatizava que trabalhar de forma colaborativa evidencia ganhos aos diferentes agentes econômicos inseridos em aglomerados, culminando na “eficiência coletiva” que compreende a ideia das vantagens competitivas. Porquanto já mencionado, enfatiza-se que os aglomerados são vistos como uma questão estratégica, que proporciona benefícios para as empresas, possibilidade de crescimento e desenvolvimento por meio da cooperação e confiança. Em razão de que tanto a cooperação como a confiança configuram-se em elementos fundamentais numa aglomeração produtiva, propiciando e intensificando as relações interorganizacionais, ambas são trabalhadas na sequência.

2.2 Cooperação e confiança

A cooperação pode ser entendida como a capacidade de planejar, gerenciar e promover estratégias e ações como o resultado da ação conjunta de diferentes atores (OLIVEIRA; MARTINELLI, 2014). Também, pode ser abordada como um processo social, cujas raízes estão atreladas ao contexto sócio histórico em que se encontram inseridas (SOUZA et al., 2015).

Uma das bases teóricas para a cooperação segundo Neumann, Hexsel e Balestrin (2011), pode ser explicada pela Teoria dos Jogos, a qual procura encontrar estratégias racionais nas situações em que o resultado não depende só da estratégia própria de um indivíduo ou da empresa e das condições de mercado, mas também, das opções e estratégias adotadas por outros sujeitos que podem ou não ter estratégias e objetivos iguais.

Nessa lógica, a cooperação seria concebida como uma prática vivenciada por organizações interessadas no desenvolvimento de interesses coletivos, na qual empregando uma estratégia cooperativa, as empresas definem seus objetivos comuns e estabelecem as formas e as ações para alcançá-los (BORTOLASO; VERCHOORE; ANTUNES, 2012). Assim, por meio de acordos colaborativos com outras organizações, o que permite acesso a clientes, recursos e capacidades complementares, aprendizagem e acúmulo de tecnologia, além da produção em escopo ou escala (HAO, 2004).

Piore (2001) refere que a cooperação entre agentes provém da necessidade de constituição de recursos e informações, os quais são separados no curso do processo de especialização do trabalho e que junto com a mudança tecnológica são as fontes básicas do crescimento econômico. Também Britto (2004) pontua três impactos básicos da consolidação de práticas cooperativas: 1) a dupla dimensão do processo, uma vez que a cooperação constitui, concomitantemente, um instrumento eficaz de processamento de informação, além de alternativa para viabilizar a aglutinação de competências complementares; 2) a cooperação permite um melhor enfrentamento da turbulência ambiental; 3) facilita a identificação e exploração de novas oportunidades tecnológicas.

Nesse sentido, como referem Casarotto Filho e Pires (2001) a cooperação, principalmente entre pequenas empresas surge como estratégia para sua sobrevivência, além de garantir um desenvolvimento

equilibrado para a sociedade. Além disso, a cooperação admite uma maior comunicação entre os agentes, o que permite a integração das competências, consolidando a confiança mútua dos agentes e uma maior sincronia nas ações estratégicas adotadas por eles (BRITO, 2004). Portanto, a cooperação entre empresas tem a capacidade de facilitar a realização de ações conjuntas e a transação de recursos para alcançar objetivos organizacionais (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JUNIOR, 2010).

Evidencia-se que a confiança é um pré-requisito da cooperação, bem como da congruência entre os objetivos (LUNDIN, 2007). Esta pode ser compreendida como compromisso mútuo estabelecido entre os diferentes agentes, refletindo a convicção de que há transparência nos relacionamentos e que a “verdade” será prezada (INKPEN, 2000). A confiança constitui-se na mútua confidencialidade entre os parceiros (TSANG, 1999), facilitando as relações de trocas e, como reforça Inkpen (2000), fazendo com que o conhecimento se torne mais acessível aos envolvidos em relações interorganizacionais.

Bergh, Thorgren e Wincent (2011) apontam que o compromisso, o companheirismo e a competência contribuem para a construção da confiança. Assim, Bachmann e Zaheer (2008) reiteram a importância da confiança e, consideram-na como fundamental para o estabelecimento de relações interorganizacionais, constituindo-se como mecanismo básico de controle. Portanto, a confiança é um elemento essencial para a efetividade das relações, afinal é necessário confiar no relacionamento e ter atitudes para espelhar a confiança nesse mesmo sentido (REYES JUNIOR, 2012).

Nessa lógica, para que as relações de cooperação tenham eficiência, necessita de definição das contribuições dos parceiros, definição da área de atuação, desenvolvimento de visão estratégica, troca de informações entre as empresas, um intercâmbio de ideias e uma análise conjunta dos problemas e solução em comum (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001). Para atingir a maturação dessa relação, existem degraus da cooperação, que se inicia pelo diálogo, seguido da convivência, da confiança, da identificação cultural e por fim, a cooperação efetiva (CARVALHO, 2010).

Portanto, as relações de cooperação podem desenvolver-se com interesses compartilhados e alavancados, sobretudo na confiança entre os atores, os quais dependem dos recursos controlados e das atividades realizadas por outros atores (VAZ; TEIXEIRA; OLAVE, 2015). Por fim, os fatores relevantes para a cooperação entre empresas e indivíduos relaciona-se aos ganhos de competitividade obtidos pelas empresas associadas (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008) que são apresentados na próxima subseção.

2.2.1 Benefícios por meio das relações de cooperação

As aglomerações produtivas, indiferente de suas tipologias, estas, cada uma com as suas peculiaridades, trazem ganhos aos diferentes agentes que mantêm relações interorganizacionais colaborativas, constituindo-se em alternativa estratégica viável aos envolvidos. Desta forma, os resultados da cooperação entre empresas representam um dos principais focos de atenção dos estudos sobre as relações interorganizacionais (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008; MOZZATO, 2010; NEUMANN; HEXSEL; BALESTRIN, 2011; BORTOLASO; VERSCHOORE; ANTUNES JUNIOR, 2012; BRITO; MARIOTTO, 2013; VAZ; TEIXEIRA; OLAVE, 2015).

Salienta-se que principalmente para pequenas e médias empresas, a cooperação pode propiciar muitos ganhos por meio das relações ganha-ganha disponibilizadas entre elas e, principalmente, pela sinergia obtida, pelo conhecimento compartilhado, diminuição de riscos, especialização em atividades, ganhos em negociações,

desenvolvimento de capacidades, entre outras possíveis vantagens (NEUMANN; HEXSEL; BALESTRIN, 2011).

Complementarmente, Oliveira e Guerrini (2003) enfatizam o poder de barganha junto a fornecedores, as economias de escala por meio da ação coletiva, redução dos custos de transação, novos clientes, acesso a novos mercados, aumento do portfólio de produtos e economias de especialização, tendo em vista que a confiança entre os agentes, reduz a incerteza, o oportunismo e com isso ocorre a aprendizagem por meio do compartilhamento de informações, que podem solucionar problemas e facilita a inovação.

Ainda, a cooperação pode viabilizar o atendimento de uma série de necessidades das empresas tais como: combinar competências e utilizar *know-how* de outras empresas; dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos; partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto; oferecer a possibilidade facilitada de subcontratação e terceirização do processo produtivo; exercer uma pressão maior sobre o mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente; compartilhar recursos, com destaque para os subutilizados; fortalecer o poder de compra; e obter mais força para atuar em mercados internacionais (AMATO NETO, 2000).

Portanto, os ganhos proporcionados pela cooperação nas relações interorganizacionais, podem ser os mais variados. Verschoore e Balestrin (2008), com base em vários estudos, apresentam os principais ganhos competitivos, considerados benefícios proporcionados pela cooperação, conforme é demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 – Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação

Ganhos Competitivos	Definição
Escala e Poder de Mercado	Benefícios obtidos em decorrência do crescimento do número de associados da rede. Variáveis: poder de barganha; relações comerciais; representatividade; credibilidade; legitimidade e força de mercado.
Acesso a soluções e capacitação	Os serviços, os produtos e a infraestrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento dos seus associados. Variáveis: capacitação; consultorias; marketing; prospecção de oportunidades; garantia ao crédito.
Aprendizagem e Inovação	O compartilhamento de ideias e de experiências entre os associados e as ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto pelos participantes. Variáveis: Disseminação de informações; inovações coletivas; <i>benchmarking</i> interno e externo; ampliação de valor agregado.
Redução de Custos e Riscos	A vantagem de dividir entre os associados os custos e os riscos de determinadas ações e investimentos que são comuns aos participantes. Variáveis: Atividades compartilhadas; confiança em novos investimentos; complementaridade; facilidade transacional; produtividade.
Relações Sociais	O aprofundamento das relações entre os indivíduos, o crescimento do sentimento de família e a evolução das relações do grupo para além daquelas puramente econômicas. Variáveis: Limitação do oportunismo; ampliação da confiança; acúmulo de capital social; laços familiares; reciprocidade; coesão interna.

Fonte: Adaptado de Verschoore e Balestrin (2008)

Diante do exposto, fica evidenciado os ganhos obtidos por meio da cooperação, tais como: enfrentamento de um ambiente cada vez mais incerto, condicionante para o aumento da competitividade, eficiência coletiva, transferência de conhecimento, inovação e compartilhamento de outros recursos importantes para o aumento da competitividade.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como exploratória, na qual se buscou compreender, em nível macro, as principais características das relações interorganizacionais no aglomerado em questão. Como procedimento técnico adotou-se o método do estudo de casos múltiplos (YIN, 2001), pois são dez propriedades rurais que compõem o campo de estudo, a Rota das Salamarias, em Marau - RS. Quanto à abordagem do problema caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, tendo-se buscado nas evidências empíricas adequações aos padrões conceituais teóricos estudados (MINAYO, 1994; GRESWELL, 2007; FLICK, 2009).

O espaço geográfico da investigação empírica limita-se a Rota das Salamarias, localizada no município de Marau – RS, a qual é composta por dez propriedades rurais de pequeno porte. A escolha do local de pesquisa foi realizada de maneira intencional, a partir do crescimento e desenvolvimento da rota a sua importância para o município e visibilidade na região. Além disso, tal aglomerado produtivo pode ser considerado jovem e ainda em formação, existindo poucos estudos em relação ao mesmo.

Quanto aos meios para a realização da pesquisa de campo foram utilizados tanto dados primários como secundários. Para a coleta dos dados primários, utilizou-se a entrevista com roteiro semiestruturado e a observação não participante com os dez produtores rurais que fazem parte da Rota das Salamarias, sendo um destes o presidente da mesma. Após a realização das entrevistas *in loco*, as quais duraram em média 45 minutos, estas foram transcritas, organizadas e analisadas. Também as anotações do caderno de campo oriundas da observação não participante foram organizadas e analisadas, inclusive comparativamente as entrevistas.

Como dados secundários, realizou-se uma pesquisa documental, na qual foram utilizados *folders*, site da rota e outros materiais disponíveis na internet, além dos referenciais bibliográficos. Nessa linha de análise, utilizou-se a técnica de triangulação de dados, conforme sugerida por Trivinos (1987) e Stake (2000), onde os dados devem convergir para uma melhor descrição, explicação e compreensão do fenômeno estudado.

Por fim, a partir da abordagem teórica relativa ao tema, foram definidas as categorias de análise: relações de cooperação e confiança estabelecidas na rota; e benefícios por meio das relações de cooperação, as quais permitiram análises relacionais dos dados coletados. Visando manter a confiabilidade dos dados e a viabilidade da análise qualitativa, seguiu-se o rigor científico destacado por Mozzato e Grzybovski (2011), culminando nos resultados aqui apresentados.

4 APRESENTAÇÃO DO CENÁRIO DA PESQUISA: A ROTA DAS SALAMARIAS

O roteiro turístico, denominado Rota das Salamarias, objeto de estudo desta pesquisa, localiza-se às margens da ERS 324, no interior do município de Marau, na região do planalto médio do Estado do Rio Grande do Sul. Sua denominação se deve a tradição das famílias de descendentes italianos que produziam o salame (salamaria). A rota é composta por 10 propriedades familiares das comunidades de Nossa Senhora do Carmo, Sede Independia Taquari e São Luís da Mortandade, as quais fazem parte de um roteiro de 13 km com um cenário de belezas naturais, estabelecimentos antigos de cultivo e comercialização de uva e vinho e deliciosa gastronomia. A Figura 1 apresenta o mapa da localização dos integrantes no roteiro.

Figura 1 – Mapa da Rota das Salamarias



Fonte: <http://www.salamarias.com.br/mapa>

O surgimento da rota partiu da iniciativa de alguns agricultores em consonância com o poder público e, em junho de 2008, surgiu a Associação Rota das Salamarias com o propósito de diversificar as atividades das propriedades rurais, visando a complementariedade de renda dos pequenos agricultores. Com tais objetivos, cada estabelecimento demonstra aos visitantes a cultura herdada dos imigrantes italianos, fazendo das atividades diárias um atrativo turístico, através das belezas naturais, a história dos imigrantes que colonizaram a região e a gastronomia italiana (TEDESCO, 2013).

Essa iniciativa turística, produtiva, cultural e mercantil fez com que os produtores investissem e melhorassem a infraestrutura de suas propriedades, em seus múltiplos cultivos, nos seus domínios e saberes para as confecções, criando condições de interação, reconstituição e disseminação de ações entre os participantes, bem como de incorporação de aprendizagens obtidas fora no circuito da referida rota (TEDESCO, 2013). Segundo o Presidente da Rota das Salamarias, desde a sua criação no ano de 2008 até o ano de 2015, a mesma recebeu, aproximadamente, mais de 35 mil visitantes, inclusive de outros países. Ademais, a rota juntamente com o poder público promove anualmente o Festival Nacional do Salame e a Festa Italiana, nos quais são divulgados e vendidos os produtos da mesma.

O roteiro da rota inclui um restaurante que oferece gastronomia italiana, quatro vinícolas, uma ervateira, uma cachaçaria, uma cantina de produtos coloniais e um centro de esporte e lazer. Conforme pode ser visualizado na Figura 1, as propriedades têm proximidade territorial, numa região com características semelhantes condições favoráveis para a união, troca de informações e compartilhamento de recursos. A maioria dos estabelecimentos iniciaram suas atividades complementares juntamente com a fundação da rota em 2008, apenas a ervateira e a cantina de produtos coloniais já atuavam no mercado desde 1996 e 2006, respectivamente.

A produção dos produtos, bem como o recebimento dos visitantes são realizados pelas próprias famílias em grande parte dos estabelecimentos do roteiro. Apenas a cantina de produtos coloniais tem trabalhadores contratados que não são da família. As vendas são realizadas nas propriedades dos agricultores e seus clientes são, na sua maioria, da região. Já a ervateira comercializa em outros estados também. Tais caracterizações

encontram-se em consonância com o que afirma Cunha (2002), Vale (2007), Neumann, Hexsel e Balestrin (2011) sobre a formação de aglomerados produtivos.

4.1 Relações de cooperação e confiança estabelecidas na rota

Diante dos resultados da pesquisa empírica e, tendo como referência a pesquisa teórica, percebe-se nitidamente a cooperação entre os integrantes. Segundo os relatos e observações, todos cooperam e o relacionamento entre os participantes pode ser considerado muito bom. Como a maioria refere: “somos uma família”, “um por todos e todos por um”, “um ajuda o outro”. Esses relatos podem ser relacionados com as ideias de Wennberg e Lindqvist (2010) sobre as formas de interação e os efeitos que estas causam sobre as organizações.

De acordo com os relatos, as famílias se ajudam em suas propriedades com as tarefas, inclusive, revendem produtos de outras propriedades, além da compra conjunta de embalagens, vasilhames e recipientes, visando barganhar melhores preços, principalmente as cantinas. Tais atitudes vão ao encontro do que referem Oliveira e Guerrini (2003), Amato Neto (2000) e Verschoore e Balestrin (2008) quando tratam dos benefícios por meio das relações de cooperação.

Observou-se que o restaurante, a cantina e a ervateira revendem os vinhos e licores das cantinas e estas indicam as demais propriedades para compras. Além disso, a rota tem um fundo de reserva, obtido por meio do Festival Nacional do Salame e das mensalidades cobradas dos integrantes. Assim, este fundo fica disponível aos participantes para auxiliar na compra de insumos utilizados na fabricação dos produtos vendidos, dentre outros.

Na percepção de todos os participantes, nas atividades de cooperação na rota não ocorrem comportamentos oportunistas, existindo a confiança entre eles. Destaca-se que a confiança, conforme Reyes Junior (2012) destaca é um elemento essencial para a efetividade das relações e segundo Lundin (2007) e Inkpen (2000) é um pré-requisito da cooperação, refletindo que há transparência nos relacionamentos que facilita as relações de trocas. Tal transparência é destacada como essencial nas relações interorganizacionais por Bachmann e Zaheer (2008). Complementarmente a confiança, o presidente da rota relata que os participantes são regidos pela associação e, caso alguma nova propriedade pretenda ingressar, realiza-se contrato formal.

A conectividade entre os participantes foi evidenciada, e a interação entre os mesmos acontecem constantemente, inclusive, mensalmente, realizam reuniões e jantares nas casas das famílias, concretizando um rodízio. Percebeu-se por meio dos relatos que tais momentos de interação são regados de muitas conversas, trocas de ideias, trocas de conhecimento e momentos de alegria, além da típica culinária italiana. Ainda, anualmente é realizado a confraternização de fim de ano. Nesse sentido, conforme Inkpen (2000), quando há confiança nas relações ocorre a interação social e o compartilhamento de conhecimentos. O compartilhamento de conhecimentos constitui-se num dos importantes benefícios da cooperação, que pode proporcionar novas soluções, novas práticas de trabalho e inovação (AMATO NETO, 2000; OLIVEIRA; GUERRINI, 2003; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008; CARVALHO, 2014).

4.2 Benefícios por meio das relações cooperação

Nesta categoria são apresentados os benefícios obtidos por meio das relações de cooperação. Os integrantes evidenciam a obtenção de ganho financeiro, tendo em vista que como pequenas propriedades rurais, houve a complementaridade de renda. Ocorre também a diminuição dos custos, conforme já enfatizado pelas

atividades e compras realizadas em conjunto. Ainda foi relatado a participação em feiras e visitação em outros roteiros com a finalidade de aprendizagem e de inovação para os participantes da rota. Com isso, os participantes da rota adotam novas práticas e novas ideias no trabalho. Nessa lógica, o Quadro 2 apresenta os benefícios obtidos por meio das relações de cooperação na rota.

Quadro 2 – Benefícios obtidos por meio da cooperação na rota

Benefícios	Definição	Resultados
Acesso a novos conhecimentos Aprendizagens	A cooperação promove maior aprendizagem aos participantes.	Novas práticas de trabalhos adotadas; Inovação.
Compartilhamento de Conhecimentos	A aprendizagem interorganizacional acresce as bases de conhecimentos, culminando em eficácia nas ações de cooperação;	Inovação nos produtos; Novas práticas de trabalho; Criação de novos conhecimentos; Novas soluções.
Processo de Inovação/Novas soluções	Os aglomerados promovem maior nível de inovação nas empresas participantes.	Lançamentos de novos produtos; Novas práticas e soluções; Diminuição de custos; Aumento de faturamento
Compartilhamento de Recursos	A participação na rota possibilita o compartilhamento de recursos entre as famílias.	Diminuição de custos; Maior aproveitamento.
Vendas Conjuntas	Muitos participantes, revendem produtos de outras famílias e vice-versa.	Aumento de faturamento; Divulgação dos produtos; Divulgação da rota.
Atividade de Marketing Conjunta	Realização de propagandas, folders, <i>Facebook</i> , site.	Divulgação dos produtos; Divulgação de rota; Novos visitantes; Aumento do faturamento.
Aumento das vendas	A cooperação proporciona aumento das vendas.	Maior Faturamento; Novos investimentos.

Fonte: elaborado pelas autoras com base nos resultados da pesquisa (2015).

Diante do exposto, os resultados estão em consonância com os benefícios das relações de cooperação evidenciados pelos autores Lorange e Ross (1996), Amato Neto (2000), Cunha (2002), Oliveira e Guerrini (2003), Verschoore e Balestrin (2008), Pedroso et al. (2008), Neumann, Hexsel e Balestrin (2011) e Carvalho (2014), ficando evidenciado a importância da cooperação para as organizações como estratégia viável e competitiva, como referem Human e Provan (1997), sobretudo para as empresas de menor porte.

Diante das análises realizadas neste estudo, apresentam-se algumas sugestões pontuais para a Rota das Salamarias: a parceria com instituições educativas e demais agentes para elaboração de estratégias, planejamento, novos investimentos; busca de novos conhecimentos que, conseqüentemente vai gerar aprendizagem e impactar nos resultados e novas práticas de trabalho. Sugere-se ainda atentar-se para a manutenção do site, *facebook*, bem como, quaisquer meios de divulgação da rota, tendo em vista que estes são muito utilizados pelas pessoas que almejam visitar a rota. Por fim, indica-se que os integrantes da rota realizem missões/visitas em outras rotas e aglomerados produtivos visando o *benchmarking*, melhorando assim os processos internos a cada estabelecimento, bem como os externos comuns a rota. Tais relações com o ambiente externo tendem a trazer benefícios para a rota e seus participantes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

“Um por todos e todos por um” faz parte da obra *Os Três Mosqueteiros* de Alexandre Dumas (2011) e traz consigo uma filosofia que o coletivo prevalece sobre o individual e o grupo é a soma dos indivíduos que se juntam para unir forças. A utilização desta frase muito citada pelos integrantes da rota e transformada em título, é uma alusão às relações interorganizacionais que viabilizam uma série de necessidades que não poderiam ser supridas individualmente.

As evidências empíricas da pesquisa confirmaram que as relações interorganizacionais têm trazido resultados satisfatórios aos envolvidos na Rota das Salamarias e ao espaço sócio- territorial, possibilitando por meio da cooperação diversos benefícios. Pode-se afirmar que há a ocorrência e intensa cooperação e confiança entre os diferentes participantes, por mais que se identifiquem incidências de relações mais fortes e relações mais fracas, o que não impede a cooperação entre estes. Além disso, a participação na rota possibilitou uma renda complementar as propriedades rurais, o desenvolvimento das propriedades e novos conhecimentos que culminam em desenvolvimento da localidade.

Percebe-se que muitos estudos têm sido realizados envolvendo relações interorganizacionais de diversas perspectivas. Porém, este artigo possibilitou a melhor compreensão de um aglomerado produtivo dito como jovem e constituído por propriedades rurais e agroindústrias e, principalmente, como se configura as relações interorganizacionais neste. Assim, entende-se que, com esta pesquisa se está contribuindo para com o avanço do conhecimento existente a respeito desta temática na área dos estudos organizacionais, uma vez que este tema é menos recorrente na literatura, bem como, para o avanço do entendimento da configuração das relações interorganizacionais, tanto no campo teórico como empírico. Finalmente, espera-se que as sugestões pontualmente direcionadas para o campo de pesquisa, com vistas na maior prosperidade do mesmo, tenham validade e profícua aplicabilidade.

Por fim, espera-se que o presente estudo possa servir de incentivo para pesquisas futuras, em razão da variedade de aspectos relacionados ao tema, viabilizando dessa forma conhecimento relevante tanto para a ciência como para a sociedade. Sugere-se para pesquisas futuras, o desenvolvimento de estudos comparativos entre aglomerados constituídos de propriedades rurais e agroindústrias, além de avaliar a importância da governança para o desenvolvimento destes, bem como da aprendizagem interorganizacional.

Artigo submetido para avaliação em 07/09/2016 e aceito para publicação em 25/09/2016

REFERÊNCIAS

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

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES JUNIOR, E. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 3, p. 458-477, mai./jun. 2010.

BACHMANN, R.; ZAHEER, A. Trust in inter-organizational relations. In: CROPPER, S; EBERS, M.; HUXHAM, C. **The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations.** Oxford: University, 2008.

BERGH, P.; THORGREN, S.; WINCENT, J. Entrepreneurs learning together: The importance of building trust for learning and exploiting business opportunities. **International Entrepreneurs Management**, v. 7, p. 17-37, 2011.

BRITO, E. P. Z.; MARIOTTO, G. Benefits of Cooperation between Buyers and Providers: a study in the field of information and communications technology. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 15, n. 47, p. 241-261, abr./jun. 2013.

BRITTO, J. Cooperação e aprendizado em arranjos produtivos locais: em busca de um referencial analítico. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. (Org.). **Arranjos produtivos locais: uma nova estratégia de ação para o Sebrae: relatório de atividades do referencial conceitual, metodológico, analítico e propositivo**. Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais, Rio de Janeiro, ago. 2004. 23 p.

BORTOLASO, I.; VERSCHOORE, J. R.; ANTUNES JUNIOR, J. A. V. Estratégias cooperativas: avaliando a gestão da estratégia em redes de pequenas e médias empresas. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, São Paulo, v. 14, n. 45, p. 419-437, out./dez. 2012.

CAPDEVILA, I. Different inter-organizational collaboration approaches in coworking spaces in Barcelona. **EGOS**, Athens 2015, subtheme 49 “Organizing organizations: Dynamics and Variation”, 2015.

CARVALHO, H. G. **Inteligência competitiva tecnológica para PME’s através da cooperação escola-empresa**: proposta de um modelo. 2000. 322 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

CARVALHO, N. A Gestão da Cooperação na Integração entre Universidade-Empresa-Governo: Fatores Facilitadores da Tríplice Hélice. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 38., 2014, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte, 2014.

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

CUNHA, I. J. **Aglomerados industriais de economias em desenvolvimento**: classificação e caracterização. Florianópolis: Edeme, 2002.

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches**. 2 ed. Califórnia: Sage, 2007.

DACIN, T.; REID, D.; RING, P. S. Alliances and joint ventures: the role of partner selection from an embeddedness perspective. In: CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; RING, P. S. (Ed.) **Inter-Organizational Relations**. Oxford: Oxford University, 2008.

DYER, J. H. Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 535-556, 1997.

DUMAS, A. **Os Três Mosqueteiros**. Tradução Maria da Penha Noronha, Renata Noronha Leme. São Paulo: Évora, 2011.

FAN, C. C.; SCOTT, A. J. Industrial agglomeration and development: a survey of spatial economic issues in East Asia and a statistical analysis of chinese regions. **Economic Geography, Worcester**, v. 79, n. 3, p. 295, jul. 2003.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução Joice Elias Costa. 3.ed. São Paulo: Artmed, 2009.

HAO, M. Toward global competitive advantage creation, competition, cooperation, and co-option. **Management Decision**, New York, v. 42, n. 7, p.907-924, 2004.

HANSECLEVER, L.; KUPLER, D. **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HOBerecht, S. et al. Inter-organizational networks: an emerging paradigm of whole systems change. **OD Practitioner**, v. 43, n. 4, p. 23-27, 2011.

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. Na emergent theory of structure and autcomes in small-firm strategic manufacturing networks. **Academy of Management Journal**, v.40, n.2, p.368-403, 1997.

INKPEN, A. C.; TSANG, E. W. K. Learning and strategic alliances. **The Academy of Management Annals**, v. 1, n. 1, p. 479- 511, 2007.

INKPEN, A. C. Learning through joint ventures: a framework of knowledge acquisitions. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 7, p. 1019-1045, 2000.

JORDE, T. M.; TEECE, D. J. Competition and cooperation: striking the right balance. **California Management Review**, v. 31, n. 3, p. 25-37, Spring, 1989.

LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.

LUNDIN, M. Explaining cooperation: how resource interdependence, goal congruence, and trust affect joint actions in policy implementation. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 17, n.4, p. 651-672, 2007.

MAIA, M. H. B.; ALVES, R. R. A.; ARAÚJO, P. G. Cooperação em um Aglomerado Produtivo: O Caso do Setor Moveleiro de Carmo do Cajuru (MG). In: ENCONTRO DA ANPAD, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2011.

MARSHALL, A. **Principles of economics**. 8. ed. London: MacMillan, 1920.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

MOZZATO, A. R. Relações Interorganizacionais: Cooperação e competição como vantagem competitiva para o arranjo produtivo de gemas e pedras preciosas de Soledade. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 6, 2010, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: Anpad, 2010.

MOZZATO, A. R.; STORTI, A. T.; RANZI, C. Relacionamentos interorganizacionais de cooperação: vantagem competitiva para o arranjo produtivo de gemas e pedras preciosas da cidade de Soledade/RS. **Revista Perspectiva**, v. 1, p. 105-118, 2013.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVISKI, D. Análise de conteúdo como Técnica De Análise de dados qualitativos no campo da administração: Potencial e Desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747, jul/ago. 2011.

MOHR, J. SINGUPTA, S. Managing the paradox of interfirm: the role of governance mechanisms. **The journal of Business et Industrial Marketing**, v. 17, n. 4, p.282-302, 2002

NEUMANN, L.; HEXSEL, A.; BALESTRIN, A. Desafios à Cooperação em Aglomerados Produtivos: Um Estudo de Caso no Segmento de Malhas do Sul do Brasil. **BASE: Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 8, p. 220-230, 2011.

NOHRIA, N.; ECCLES, R. G.; **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston: Harvard Business School, 1992.

OLIVEIRA, M. F.; MARTINELLI, D. P. Negociação, Cooperação e Desenvolvimento Local sob uma Perspectiva Sistêmica: um Estudo de Caso no Arranjo Produtivo Local de Fruticultura de Jaíba-Mg. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 8, 2014, Goiânia. **Anais....** Goiânia: Anegepe, 2014.

OLIVEIRA, A. L.; REZENDE, D. C.; CARVALHO, C. C. Redes interorganizacionais horizontais vistas como sistemas adaptativos complexos coevolutivos: o caso de uma rede de supermercados. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 1, p. 67-83, 2011.

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

OURO FILHO, A. M.; OLAVE, M. E. L.; BARRETO, I. D. C. Fatores Desarticuladores da Cooperação em Arranjos Produtivos Locais: Um Estudo Quantitativo no APL de Confeccões de Tobias Barreto/SE. **Brazilian Business Review**, v. 12, n. 5, p. 17-40, 2015.

PEDROSO, J. P. P.; TEIXEIRA, R. M.; CUNHA, C. R.; MASSUKADO, M. S. A Cooperação entre Empresas de Portes Distintos: O estudo de um Caso na Indústria de Chocolates. In: ENCONTRO DA ANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro... **Anais**, Rio de Janeiro, 2008.

PIORE, M. J. The emergence role of social intermediaries in the new economy. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 72, n. 3, p. 339-350, 2001.

REYES JUNIOR, E. **As relações interpessoais em redes de apoio ao terceiro setor**. 2012. 244 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UNISINOS, São Leopoldo, 2012.

RING, P. S., VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationship. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, p. 90-118, 1994.

REDESIST. **Glossário sobre arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais**. Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <<http://www.redesist.ie.ufrj.br>>. Acesso em: 10 jul. 2015.

SCHMITZ, H.; NADVI, K. Clustering and industrialization: introduction. **World Development**, Oxford, v. 27, n. 9, p. 1503-1514, 1999.

SCHMITZ, H. **Collective efficiency and increasing returns**. Brighton: University of Sussex, 1997.

SOUZA, A. R.; BRITO, M. J.; SILVA, P. J.; ARAÚJO, U. P. Cooperação no APL de Santa Rita do Sapucaí. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 1, p. 157-187, 2015.

STAKE, R. Case studies. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Ed). **Handbook of Qualitative Research**. 2.ed. Thousand Oaks: Sage, 2000. p. 435-454.

TEDESCO, J. C. Economia de circuitos curtos, da qualidade e dos territórios étnicos: uma análise da dinâmica produtiva e mercantil na Rota das Salamarias – Norte e Nordeste do RS. **Revista Extensão Rural**, DEAER – CCR – UFSM, v. 21, n. 3, set/dez. 2013.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TSANG, E. W. K. A preliminary typology of learning in international strategic alliances. **Journal of World Business**, v. 34, p. 211- 229, 1999.

VALE, G. M. V. **Territórios Vitoriosos: o papel das redes organizacionais**. Rio de Janeiro: Garamond, 2007.

VAZ, V. H. S.; TEIXEIRA, R. M.; OLAVE, M. E. L. Redes de cooperação interorganizacional na implantação e consolidação do Programa Nacional de Produção e Uso do Biodiesel (PNPB) em Sergipe. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 11, n. 21, 2015.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. **Revista de Administração Eletrônica**, São Paulo, v. 1, n. 1, jan.-jun. 2008.

WEGNER, D.; PADULA, A.D. Quando a cooperação falha: um estudo de caso sobre o fracasso de uma rede interorganizacional. **Revista Administração Mackenzie**, São Paulo, v.13, n.1, p.145-171, 2012.

WENBERG, K.; DINDQVIST, G. The effect of clusters on the survival and performance of new firms. **Small Business Economics**, v. 34, n. 3, p. 221-241, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.